

# TIAS

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

## 협동조합 기업환경보고서:

33개국에 대한 시범연구 및 방법론

한스 흐루네벨트

한국어 번역은 iCOOP생협의 의뢰를 받아 번역협동조합 이세현이 번역하였습니다.

**COOP**  
International  
Co-operative  
Alliance

TILBURG UNIVERSITY  
EINDHOVEN UNIVERSITY  
OF TECHNOLOGY

# 협동조합 기업환경보고서: 33개국에 대한 시범연구 및 방법론

Doing Co-operative Business Report: Methodology and exploratory application for 33 countries

한스 흐루네벨트

Hans Groeneveld

틸뷔르흐대학교 아인트호벤공과대학교

Tilburg University, Eindhoven University of Technology

국제협동조합연맹

(International Co-operative Alliance)

Copyright © International Co-operative Alliance 2016.

출처를 밝히는 경우에 한해 재사용 가능.

[www.ica.coop](http://www.ica.coop)

[www.tias.edu](http://www.tias.edu)

## 서문



이 보고서는 『협동조합 기업환경보고서(Doing Cooperative Business Report)』의 방법론적 틀을 마련하기 위한 것으로, 국제협동조합연맹(International Cooperative Alliance, 이하 “ICA”)의 의뢰에 따라 네덜란드 틸뷔르흐대학교 TIAS 경영사회대학원(TIAS School for Business and Society, 이하 “TIAS”)이 작성하였다. 작성 과정은 여러 측면에서 미지의 영역에 대한 도전이었다. 해결되지 않은 방법론적 문제와 실천적, 경험적 어려움이 산적해 있었다. 특히 전 세계 협동조합의 ‘지원환경(enabling environment)’에 대한 개념적 정의와 조작적 정의가 필요했다. ‘지원환경’은 다양한 구성요소를 가진 복잡한 개념으로, 이에 대한 학술적, 정치적, 실천적 오해와 규범적 가치평가가 많이 존재하는 것으로 보인다.

TIAS는 보고서를 작성하는 단계마다 ICA의 국가별 전문가 및 직원들에게 자문을 구하며 소중한 의견과 건설적 피드백을 받았다. 물론 보고서의 모든 내용에 대한 책임은 전적으로 TIAS에 있다. 우리는 가치평가에서 자유로운 객관적 분석을 제시하고자 노력했고, 이를 위해 검증 가능하고 신뢰성 있는 참고문헌 및 정량적 데이터를 바탕으로 실제 사례, 주장, 결론을 제시했다. 또한 협동조합에 실제로 의미 있는 결과와 정보, 실천적으로 적용 가능한 내용을 제공하고자 했다.

우리는 여러 협동조합과 정책당국이 『협동조합 기업환경보고서』를 통해 협동조합의 성과 및 지원환경에 관한 구체적 사례와 새로운 변화를 수치와 함께 파악할 수 있을 것이라는 데 의견을 같이했다. 또한 이 보고서가 권고하는 데이터 및 정보기반 접근법은 협동조합 커뮤니티가 협동조합의 환경 개선을 위한 조치를 제안, 요구하는 데 도움이 될 것이며, 변화의 필요성을 알리는 신호가 될 수도 있을 것이다. 결론적으로 우리는 『협동조합 기업환경 보고서』가 각국 지원환경의 현황을 파악하고자 하는 많은 이들의 요구에 부응할 것이라고 확신한다.

**한스 흐루네벨트(Hans Groeneveld)**

네덜란드 틸뷔르흐대학교 TIAS 경영사회대학원 협동조합금융서비스학과 교수

[j.m.groeneveld@tias.edu](mailto:j.m.groeneveld@tias.edu)

서문	5
1. 요약	7
1-1 연구 배경과 범위	7
1-2 요약 및 주요 발견	7
1-3 한계	13
2. 협동조합 성과의 구성요소	14
3. 협동조합의 지원환경	18
3.1 역사적, 문화적, 사회적 환경	18
3.2 법적 환경	20
3.3 정책적, 정치적 지원	22
3.4 경제적 요인	25
4. 지원환경의 지표: 방법론적, 실천적 문제	27
5. 지원환경과 협동조합의 성과	30
5.1 제도적 환경: 잠정적 평가	31
5.2 협동조합에 관한 글로벌 데이터베이스	33
5.2.1 세계협동조합센서스	33
5.2.2 세계협동조합모니터	36
5.3 제도적 환경에 관한 다양한 데이터베이스	38
5.3.1 호프스테더 지표와 협동조합 경제지수	39
5.3.2 기업환경지수와 협동조합경제지수	42
5.3.3 세계거버넌스지수와 협동조합경제지수	44
5.3.4 부패인식지수와 협동조합경제지수	46
5.3.5 지니계수와 협동조합경제지수	47
5.3.6 민주주의지수와 협동조합경제지수	48
6. 결론	50
참고문헌	52
부록 1. 조합원의 지위에 관한 주요 법규	56
부록 2. 협동조합 관련 세제	60
부록 3. 협동조합 지배구조의 주요 특징	64
부록 4. 협동조합간의 협동	69

1. 요약

1.1 연구 배경과 범위

이 보고서는 『협동조합 기업환경보고서』를 정기적으로 발표하고자 하는 ICA의 계획에 따라 방법론적 틀을 제시하고자 한다. 가장 중요한 목적은 협동조합의 지원환경을 국가별로 살펴보는 것이다. '지원환경'은 매우 복잡하고 다층적이며 다양한 구성요소를 가진 개념이다. 여러 방법론적 문제 중에서 가장 먼저 다뤄야 했던 것은 개념적 정의로, 우리의 제안은 다음과 같다.

**“다양한 협동조합의 지원환경이란 국가, 정부, 사회가 협동조합 7원칙에 따른 협동조합의 설립과 발전을 지원하고 촉진하는 정도를 말한다.”**

다시 말해 지원환경이란 '협동조합에 대한 필요가 있을 경우 협동조합의 설립과 발전이 얼마나 실현 가능한가'라고 말할 수 있다. 이를 판단하기 위해서는 협동조합 7원칙이 실제로 적용, 준수될 수 있는가에 대한 객관적 평가가 필요하다. 그런데 지원환경은 개념적 정의보다 조작적 정의[역주-수치로 측정 가능한 세부요소에 의한 정의]를 수립하는 것이 더욱 어렵다. 이 보고서는 실제 사례, 관련 문헌의 검토, 각국 협동조합 전문가의 자문을 바탕으로 협동조합 지원환경의 주요 구성요소를 상세히 소개하고, 지원환경과 협동조합 부문의 주요 변화를 국가별, 산업별로 기록, 측정하기 위한 기준을 제시한다.

지원환경은 자연히 협동조합의 유형과 국가에 따라 상이할 수 있고, 협동조합 형태의 다양성과 지속적 변화가 충분히 고려되어야 한다. 세계의 협동조합은 조합원의 특성, 지역사회 이익에 대한 관심, 새로운 자본조달 모델 등의 주요 문제에 관해 지속적으로 실험하고 있다. 또한 교육, 훈련, 정보 제공(협동조합 제5원칙), 지역사회에 대한 기여(제7원칙) 등의 준수 여부를 어떻게 평가할 것인지에 대해서는 아직 폭넓은 합의가 존재하지 않는다(Atherton et al., 2012).

1.2 요약 및 주요 발견

이 절에서는 각 장의 내용을 간략히 요약하고자 한다. 제2장에서는 어떤 국가에서 협동조합 부문의 규모에 결정적 영향을 미칠 뿐만 아니라 궁극적으로 협동조합의 성과의 확산 정도를 결정하는 요인을 제시한다. 일반적으로 급격한 변화와 사회경제적 위기는 협동조합과 같은 자조조직이 등장하고 성장하기 좋은 토양이다. 사회

“다양한 협동조합의 지원환경이란 국가, 정부, 사회가 협동조합 7원칙에 따른 협동조합의 설립과 발전을 지원하고 촉진하는 정도를 말한다.”

“일반적으로 급격한 변화와 사회경제적 위기는 협동조합과 같은 자조조직이 등장하고 성장하기 좋은 토양이다”

“어떤 협동조합 또는 협동조합 부문 전체가 시장에서 차지하는 지위, 성과, 규모는 궁극적으로 모든 관습체계, 제도적 환경 전반, 협동조합 내부 거버넌스의 작동에 의해 결정된다.”

에는 변화에 대처하는 데 어려움을 겪거나 특정 영역에서 배제되는 이들이 있을 수 있다. 그럴 경우 협동조합 설립 또는 가입은 매력적인 대안이 될 수 있다. 공통의 이해관계를 가진 이들이 협동조합을 설립하고 성장시켜 자신들의 복리와 안녕을 증진할 수 있는가에 대해 현실적이고 신뢰성 있는 평가가 필요한데, 그러한 기대가 존재한다는 사실만으로는 협동조합의 설립과 생존을 보장할 수 없다.

협동조합 조합원이 될 가능성이 있는 사람들이 협동조합이라는 모델을 활용할 수 있는가는 규범, 가치, 태도 등을 포함하는 일련의 ‘관습체계’(institutions)[역주·법을 및 정책보다 폭넓은 개념으로, 반복적으로 사용되는 ‘제도적 환경’과 구별하기 위해 원문의 작은따옴표를 그대로 살려 ‘관습체계’로 옮김]와 해당 국가의 제도적 환경(institutional environment)에 달려 있다. 우선 전자의 경우 협동조합에 대한 태도와 신뢰는 국가에 따라 차이가 있다(Lissowska, 2012). 관습체계 및 제도적 환경의 여러 구성요소들은 어떤 국가의 환경이 협동조합에 우호적인지 아닌지를 종합적으로 결정한다. 여러 국가는 과거 및 현재의 ‘관습체계’(가치, 규범, 태도, 규칙, 습관, 관례), 그리고 서로 연결되어 있으며 아주 먼 과거에 기원을 둔 역사적, 문화적, 사회적, 법적, 정책적, 정치적, 경제적 특징에 있어 차이를 보인다. 충족되지 않는 필요가 존재하고 전반적인 제도적 여건상 신규 또는 기존 협동조합이 협동조합의 7원칙과 6대 가치에 따라 운영될 수 있다면 내부 거버넌스 작동의 전제조건이 만족된다. 우호적 환경에서 사람들은 협동조합에 가입할 매력을 느끼기 때문에 협동조합이 성장하고, 조합원 가입으로 물질적, 비물질적 기여 이상의 이익을 얻을 수 없다면 협동조합이 쇠퇴한다. 정리하자면 어떤 협동조합 또는 협동조합 부문 전체가 시장에서 차지하는 지위, 성과, 규모는 궁극적으로 모든 관습체계, 제도적 환경 전반, 협동조합 내부 거버넌스의 작동에 의해 결정된다.

제3장에서는 이처럼 서로 연결되어 있는 지원환경의 구성요소를 자세히 살펴본다. 역사적, 문화적, 사회적 환경을 살펴보면 많은 국가에 오래 전부터 협동조합 역사가 존재했고 그 기원에는 차이가 있음을 알 수 있다. 관련 문헌에 따르면 협동조합에 관한 과거의 경험은 오늘날의 신뢰와 사회적 자본의 형성에 영향을 미칠 수 있다. 협동조합의 설립과 성장에 신뢰와 사회적 자본은 필수적 요소다. 어떤 조직 형태에서든 신뢰는 규제 메커니즘의 작동 및 품질과 밀접한 관계가 있다. 사회적 자본은 일반적으로 개인적, 집단적 행동을 촉진하는 관계망, 상호성, 신뢰, 사회적 규범에 의해 형

성된다(Coleman, 1988). 국가별 특징, 민주주의 수준과 같은 제도적 요인 역시 지원환경에 장기적으로 결정적 영향을 미친다(Hofstede, 1991).

오늘날 협동조합에 관한 법적 기본체계와 세금제도는 서로 연결된 역사적, 문화적, 정치적, 사회적 특징을 반영하는 경우가 많다(Van der Sangen, 2015). 따라서 협동조합의 법적 처우는 국가에 따라 매우 다양하다. 법적 기본체계 중에서 협동조합의 설립이나 운영을 촉진하거나 저해하는 요소가 무엇인지 특정하기는 어렵다. 협동조합법(존재할 경우)의 요소들은 국가에 따라 협동조합 발전에 긍정적, 부정적 영향을 모두 줄 수 있다. 독자에게 만족스럽지 않은 설명일 수 있겠지만 특정한 법적 측면의 영향은 제도적 환경의 여타 구성요소에 따라 결정된다. 다만 법률 전문가 사이에서는 협동조합법의 유연성이 높을 경우 협동조합 내부 거버넌스의 건전한 발전에 도움이 된다는 합의가 어느 정도 존재한다. 또한 협동조합이 법률과 세제상 반드시 혜택을 받아야 하는 것은 아니지만 협동조합의 독특한 성격을 고려하지 않을 경우 문제가 될 수 있다는 견해가 많다(Brusselsaers et al., 2012).

협동조합의 설립과 활동에 영향을 주는 정치적, 정책적 여건에 관해서도 비슷한 결론을 도출할 수 있다. 기존의 몇몇 부분적 연구에서는 여러 국가의 정책과 협동조합의 성과 사이에 명백한 연관성이 발견되지 않는다. 어떤 국가에서 협동조합의 건전한 발전을 촉진하는 정책이 다른 국가에서는 협동조합 부문 전체에 피해를 줄 수도 있다. 따라서 관련문헌 검토와 전문가 자문을 통해 도출할 수 있는 확고한 결론은 새로운 혹은 기존의 협동조합법과 정책의 영향은 개별 사례와 국가 차원에서 별도로 평가되어야 한다는 것이다. 온갖 유형의 협동조합은 각각의 스토리와 배경을 가지고 있으며, 이에 대해 세부적으로 분석할 때만 의미 있고 유용한 통찰과 정책 권고를 도출할 수 있다.

제3장의 분석을 보면 협동조합 발전을 위한 우호적 환경 조성의 한계도 알 수 있다. 협동조합이 무료 지원 서비스, 경쟁법 및 노동법 적용 면제, 세제혜택 등의 우대를 받을 경우 시장 여건의 교정이 아니라 왜곡이 발생하고, 혜택이나 보조금 지원을 받기 위해 설립되는 ‘유사 협동조합’에 의해 제도가 오용될 수 있다(Münkner, 2002). 제4장에서는 각국의 지원환경에 대해 의미 있고 비교 가능한 지표를 만드는 것이 불가능한 이유를 2장과 3장의 논의를 바탕으로 설명한다. 이러한 결론은 구체적 사

“협동조합법과 정책의 영향은 개별 사례와 국가 차원에서 별도로 평가되어야 한다는 것이다.”



례를 통해 뒷받침된다. 제도적 환경과 관련된 모든 정보와 데이터가 공개된다 해도 결론은 동일하다.

제5장에서는 협동조합의 성과 및 확산과 지원환경의 구성요소가 어떤 관계를 갖는지 조명하기 위해 미시적 접근과 거시적 접근을 조합하여 제시한다. 우리는 이와 같은 방법론을 실제로 적용하기 위해 기존의 공개 데이터가 있는지 조사했다. 데이터베이스를 새로 구축하는 것은 이 보고서의 범위를 벗어나는 일이다. 그런데 협동조합의 제도적 환경과 그 구성요소에 관해 당장 활용할 만한 기존의 글로벌 데이터베이스는 없다는 사실이 바로 드러났다. 협동조합의 여건을 결정하는 입법부, 재무 관련 법제, 역사적 요인, 사회문화적 요인 등에 대해 비교 가능한 정보가 존재하지 않기 때문이다.

결국 우리는 각국 협동조합의 구체적 특성을 포괄하는 데이터베이스의 개념적 틀을 직접 설계할 수 밖에 없었다. 먼저 『협동조합법 국제핸드북(International Handbook of Cooperative Law』(Cracogna, Fici and Henry, 2013)에서 분석된 33개국을 대상으로 협동조합의 일반적 특성 여러 가지를 시범적으로 평가했다.<sup>1</sup> 그리고 조합원의 지위, 세제, 협동조합 간의 협동, 지배구조에 관한 국가별 주요 특징을 <부록 1~4>에 요약했다. 이러한 분석은 당연히 향후 보완 및 수정될 수 있다. 국가에 따라 협동조합 관련 법제에 수많은 차이가 존재한다는 점 외에 전체에 해당하는 공통점은 발견되지 않았다. 또한 각국 전문가와의 논의를 통해 우리의 이론적 판단과 실질적 상황 사이에 상당한 간극이 존재한다는 사실을 확인했다. 예를 들어 협동조합법이 서류상으로 올바르고 좋아 보인다고 해서 반드시 현실에 맞는 것은 아니었고, 그 반대의 경우도 있었다. 하지만 이 보고서에서 제시하는 기초적 연구는 향후 『협동조합 기업환경보고서』의 기반이자 추가 논의를 위한 풍부한 토대가 될 것이다.

검증 가능하고 신뢰성 있는 데이터가 없을 경우 『협동조합 기업환경보고서』의 유용성이 크게 제한될 것이라는 판단에 따라, 다음 단계에서는 협동조합에 관한 통계 데이터를 조사하는 한편 지원환경 구성요소의 정량적 대리지표를 파악하고자

1 남아프리카공화국, 네덜란드, 노르웨이, 대한민국, 덴마크, 독일, 러시아, 멕시코, 미국, 벨기에, 브라질, 스웨덴, 스페인, 아르헨티나, 아일랜드, 영국, 오스트리아, 우루과이, 이탈리아, 인도, 일본, 중국, 칠레, 캐나다, 콜롬비아, 터키, 페루, 포르투갈, 폴란드, 프랑스, 핀란드, 헝가리, 호주.

했다. 데이터가 있을 경우 협동조합의 성과와 다양한 지원환경 구성요소 사이의 관계에 대해 통계적 조사가 가능하다. 그러한 실증연구를 실시한다면 협동조합의 성과 전반과 지원환경의 어떤 구성요소가 의미 있는 긍정적/부정적 상관관계를 가지는지 파악할 수 있을 것이다. 협동조합에 관한 데이터로는 『세계협동조합센서스(Global Census on Cooperatives)』(UNDESA, 2014)가 일부 결함이 있지만 현재까지 가장 포괄적인 데이터베이스인 것으로 파악된다. 이를 바탕으로 선정된 협동조합경제지수(Cooperative Economy Index, 이하 “CEI”)는 개별 국가의 협동조합 성과 전반에 대한 대략적 근사치다.<sup>2</sup>

우리는 지원환경에 관한 자료조사, 학술문헌 검토, 각국 전문가의 제안을 바탕으로 국제적으로 유용성이 인정되는 데이터 소스를 발견했다. 이어 협동조합 지원환경의 연성 구성요소에 관해 통계적 수치가 존재하는 제도적 요인 및 ‘관습체계’의 정량적 대리지표를 수집했다. 이 보고서에 사용된 데이터 소스로는 1) 호프스테더 지표(Hofstede indicator), 2) 기업환경지수(Doing Business Index), 3) 세계거버넌스 지수(Worldwide Governance Index), 4) 부패인식지수(Corruption Perceptions Index), 5) 지니계수(Gini Coefficient), 6) 민주주의지수(Democracy Index) 등이 있다. 이러한 글로벌 데이터베이스는 누구나 활용할 수 있으며 정기적으로 업데이트된다. 전체적으로 연구대상 국가에 관해 수집된 지표는 26개다. 각 절에서는 이러한 지표의 의미를 간략히 설명하고 협동조합 성과의 대리지표가 이러한 지표들과 어떤 관계를 가지는지에 관해 논의한다.

상관관계가 예상대로 존재하는지 검증하기 위해 우리는 상관계수를 계산했다. 결과를 보면 적지 않은 지원환경 지표가 특정 국가의 협동조합 성과와 긍정적/부정적 상관관계를 갖는다는 사실을 알 수 있다. 하지만 상관관계만으로 두 변수 중에서 어느 쪽이 원인인지는 알 수 없다. 다시 말해 제도적 환경의 개선이 협동조합 성과의 개선이나 악화로 이어지는지, 아니면 협동조합 성과의 개선이 제도적 환경의 개선이나 악화로 나타나는지 결론을 내릴 수 없다는 것이다. 다만 협동조합은 외부 환경의 영향을 받는 동시에 영향을 주기도 한다는 점, 즉 협동조합의 존재 자체가 상당한 영향을 미치는 것은 사실이다. 따라서 지원환경의 특정 지표에 변화가 발생할 경

2 협동조합경제지수는 3가지 비율의 가중평균으로 산출한다. 1) 총인구 대비 협동조합 조합원 수, 2) 총인구 대비 협동조합 부문 고용인원, 3) 국내총생산(GDP) 대비 협동조합 부문 연 매출.

“국가에 따라 협동조합 관련 법제에 수많은 차이가 존재한다”

“적지않은 지원환경 지표가  
특정 국가의 협동조합 성과  
와 긍정적/부정적 상관관  
계를 갖는다.”

우 협동조합의 성과에도 분명히 변화가 있을 것이다(그 역도 마찬가지). 여기서 우  
리는 이러한 변수들을 지금부터 긴밀히 관찰하고 모든 『협동조합 기업환경보고서』  
에 포함할 필요가 있음을 알 수 있다.

이 보고서에서 실증연구를 통해 도출한 주요 결론을 일부 소개하면 다음과 같다.

- 협동조합 부문의 규모는 일반적으로 불평등이 심하고 권력이 소수의 손에 집중되어 있는  
사회일수록 작다(예를 들어 호프스테더의 권력간격지수가 나쁜 경우). 권력간격지수의 증  
가는 협동조합의 환경 악화, 다시 말해 전반적 안전성의 상실을 의미한다고 보기에 충분하  
다. 역으로 어떤 국가가 건강한 협동조합 경제를 가지고 있을 경우 권력간격지수가 개선된  
다고 볼 수도 있다.
- 전반적으로 우호적인 기업환경(예를 들어 세계은행 기업환경지수가 높은 경우)은 높은 협  
동조합 성과와 연관성이 있다. 기업환경지수의 개선은 협동조합의 여건도 개선된다는 신  
호로 해석할 수 있다. 역으로 활발한 협동조합 운동을 포함해 경제의 모든 부문에서 조직  
형태의 다양성이 증가하면 어떤 국가의 기업 환경에 전반적으로 긍정적 영향이 발생한다  
는 해석도 배제할 수 없다.
- 좋은 거버넌스(세계은행 거버넌스지수가 높은 경우)는 협동조합의 성과와 긍정적 상관관  
계가 있다. 거버넌스가 개선될 경우 협동조합의 일반적 여건 역시 개선될 것으로 예상된  
다. 역으로 협동조합 경제가 건강할 경우 좋은 거버넌스 관행이 국가 전체로 확산되는 효  
과가 발생할 수도 있다.
- 부패 수준에 대한 인식(예를 들어 국제투명성기구 부패인식지수가 나쁜 경우)은 협동조합  
의 성과와 부정적 상관관계를 가진다. 부패 수준이 높게 인식될 경우 협동조합의 여건이  
악화될 가능성이 높다. 역으로 협동조합 경제가 활성화될 경우 어떤 국가의 부패 수준 감  
소로 이어질 수도 있다.
- 소득 불평등(지니계수 기준)과 협동조합의 성과 사이에는 매우 큰 부정적 상관관계가 있  
다. 소득 불평등이 심화될 경우 협동조합의 여건이 악화될 가능성이 높다. 협동조합 경제  
가 협동조합 7원칙을 모두 실천할 수 있을 만큼 강력한 경우 불평등 감소와 형평성 개선이  
이루어질 수 있다.

- 어떤 국가의 전반적 민주주의 수준과 협동조합의 성과 사이에는 긍정적 상관관계가 있다  
(이코노미스트 인텔리전스 유닛의 민주주의지수 기준). 다시 말해 민주적인 사회일수록 협  
동조합은 비옥한 토양을 가지게 된다. 역으로 협동조합 부문이 성장하면서 민주주의 수준  
에 긍정적 영향이 발생할 수도 있다.

### 1.3 한계

이 보고서의 한계 몇 가지를 밝혀두고자 한다. 첫째, 정량적 분석은 국가별 합산 수  
치를 바탕으로 이루어졌다. 따라서 협동조합 부문 간, 개별 협동조합 간 차이는 드  
러나지 않는다. 또한 협동조합 성과의 지표로 C티를 사용하여 다양한 협동조합 유  
형과 부문에 대한 정보를 하나의 종합지수에 통합했다. C티의 기반이 되는 정보들  
은 질적으로 상당한 편차가 있지만 오늘날 세계의 협동조합 전체를 가장 포괄적으  
로 보여주는 데이터임이 분명하다. 협동조합의 성과와 확산에 대해 더 정확하고 포  
괄적인 측정치가 있다면 더욱 신뢰도 높은 분석이 가능할 것이다. 또한 협동조합의  
성과에는 조합원에 대한 혜택, 제품의 품질 등 C티에 포함되지 않는 다양한 측면이  
존재한다. 제도적 환경에 관한 다른 지표들 역시 개별 국가 차원에서 분석이 이루어  
졌으며, 국가 내의 인구집단 간, 지역 간 차이가 충분히 반영되지 않았다.

두 번째 한계는 데이터의 역사성 부족과 주기적 업데이트의 부재다. 공개된 시계열  
데이터가 존재하지 않기 때문이다. 이 보고서가 우선 주목하는 것은 협동조합 경제  
의 ‘현재’ 규모다. C티는 가장 실질적인 데이터를 바탕으로 하지만 지난 수십 년간의  
추세와 향후 협동조합의 발전과 과제를 살펴보는 것도 큰 의미가 있을 것이다. 일례  
로 유럽의 전문가들은 에너지, 의료, 돌봄, 교육, 고용, 주거 분야에서 새로운 ‘사회적  
협동조합’이 최근 눈에 띄게 급증했다고 본다. 각국 정부의 급격한 재정 긴축, 유럽  
여러 국가의 실업을 상승, 인구구성의 변화(고령화) 등으로 인해 사회적 서비스에  
대한 수요가 지속적으로, 나아가 폭발적으로 증가했다는 것이다. 이러한 변화는 거  
시 데이터에서는 거의 드러나지 않는다. 사회적 협동조합의 규모가 아직 작은 편인  
데다 수가 많지 않아 통계 작성 대상에서 제외되기 때문이다. 중요한 것은 어떤 국가  
에서 협동조합의 성과가 낮은 것 같아 보이더라도 실제 시장에서의 지위와 조합원  
에 대한 부가치 측면에서는 상당한 성장을 이룰 수 있다는 점이다. 물론 그 반대도  
가능하다(Brusselaers et al., 2014).

“지난 수십 년간의 추세와  
향후 협동조합의 발전과 과  
제를 살펴보는 것도 큰 의  
미가 있을 것이다.”

## 2. 협동조합 성과의 구성요소

“기본적 질문으로 시작된다.  
어떤 국가에 (특정 유형의)  
협동조합에 대한 수요가 있  
는가?”

우리는 협동조합의 설립과 운영에 우호적/비우호적인 요소를 분석하는 기본적 틀을 개발했다(<개념도 1>). 이는 사실 윌리엄슨(Williamson)의 ‘제도경제학(Economics of Institutions)’(Williamson, 2000) 개념을 변형한 것이다. 분석은 기본적 질문으로 시작된다. 어떤 국가에 (특정 유형의) 협동조합에 대한 수요가 있는가? 협동의 근본적 이유는 조합원의 입장에서 충족되지 않는 수요의 존재와 조합원 사이의 결속력 및 동질성에서 찾을 수 있다. 주주가치 중심의 기업이라면 수익이 제한적인 제품 및 서비스를 공급하거나 이윤이 많이 남지 않는 고객 집단을 돌보는 일에 적극적이지 않을 것이다. 이는 일반적으로 협동조합 설립과 존속의 필요조건으로 인식된다(Defourny and Develtere, 2009). 조합원 사이의 결속력은 협동이 당장 이익으로 돌아오지 않을 때도 추가적인 노력을 기울일 동기가 얼마나 존재하는가를 보여준다. 이는 거시사회적, 거시경제적 변수와 직접 연관된다. 그러나 협동조합을 설립하고자 하는 경향에는 역사적, 사회적, 문화적 요인 역시 영향을 준다.

<개념도 1> 협동조합의 성과에 영향을 주는 단계별 요인



자료: TIAS

다시 말해 수요의 인식은 협동조합 설립, 조합원 가입 및 유지의 (충분조건은 아니지만) 필요조건이다. 여기서 ‘충족되지 않는’ 수요(혹은 시장 실패나 배제)는 인구집단, 경제부문, 국가는 물론 시간의 흐름에 따라 매우 다양하다는 점을 밝혀둔다.

어떤 국가에 사회적 수요가 존재하거나 경제적 상황으로 인해 협동조합의 존재가 정당화된다 하더라도 ‘관습체계’와 역사적, 사회적, 문화적 요인 때문에 협동조합 모델이 유효하지 않거나 활용될 수 없는 경우가 있다(Groeneveld, 2012). 이는 손에 뚜렷이 잡히지 않는 요인으로, 최근이나 먼 과거에 기원을 두고 있을 수 있다. 가치, 규범, 태도, 규칙, 습관, 관례, 즉 ‘관습체계’의 문제이기 때문이다(Gijselsinckx and Bussels, 2012a). 따라서 협동조합이 거의 존재하지 않는 국가에서는 협동의 원리나 가치만 수용되고 협동조합 모델은 수용되지 않을 수도 있다(Lissowska, 2012). 그런 경우 사회적 기업이나 마을기업이라고 불리는 사업체를 통해 협동이 이루어지고 있을 수 있는데, 이들을 다루는 것은 이 보고서의 범위를 벗어난다. 사회적 기업과 마을기업은 구조와 운영 면에서 실질적으로 협동조합 원칙을 준수하면서도 협동조합법상 협동조합의 정의에 포함되지 않거나 협동조합으로 등록되지 않은 상태일 수 있다. 또한 특정 유형의 협동조합이 대다수를 차지하지만 다른 경제 부문에는 협동조합이 거의 없는 국가도 있다(예를 들어 농민협동조합이 대다수인 중국). 하지만 이러한 국가의 ‘지원환경’이 다른 유형의 협동조합에 적대적이라는 결론을 자동적으로 내릴 수는 없다. 비농업 부문에는 협동조합 혹은 협동조합 원칙의 정신을 바탕으로 하는 대안적 형태의 사업체를 설립할 경제적 유인이나 사회적 수요가 애초에 없을 수도 있기 때문이다.

이러한 ‘관습체계’와 별개로 협동조합의 성패는 제도적 환경의 역사적, 사회적, 문화적, 법적, 정치적, 경제적 구성요소와 그 상호작용에도 지대한 영향을 받는다. 이러한 구성요소들은 모두 동등한 중요성을 가지며, 협동조합의 설립과 성장에 도움이 될 수도, 방해가 될 수도 있다. 또한 각 구성요소는 다른 구성요소들과 연관되어 작동하기 때문에 전체적 맥락 속에서 고려되어야 한다. 이들은 일반적으로 시간의 흐름에 따라 매우 천천히 변화하고, 대부분 아주 오래 전에 기원을 두고 있다(Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010). 하지만 이들은 모두 협동조합이라는 모델에 대한 대중과 정부의 태도 및 인식을 형성한다.

“수요의 인식은 협동조합 설립, 조합원 가입 및 유지의 필요조건이다.”

“‘관습체계’와 역사적, 사회적, 문화적 요인 때문에 협동조합 모델이 유효하지 않거나 활용될 수 없는 경우가 있다.”



협동조합에 대한 수요가 있고 제도적 환경도 협동조합의 설립과 성장에 우호적일 경우 내부 거버넌스가 잘 작동하기 위한 전제조건이 충족된다. 이것이 <개념도 1>의 세 번째 요소다. 협동조합의 내부 거버넌스란 의사결정 구조, 각 기구의 역할, 임원의 임무와 책임, 자본조달 정책, 조합원의 태도, 참여, 헌신, 경영진에 대한 결정권 배분(그리고 결정권의 위임에 따르는 주체성의 문제) 등을 말한다. 협동조합 내부 거버넌스의 질과 기능을 다루는 것은 이 보고서의 범위를 벗어난다. 여러 국가 및 부문의 수많은 협동조합에 대해 광범위한 미시연구가 필요할 것이기 때문이다(Carr et al., 2008 참조). 하지만 조합원들이 지속 가능한 사업체 운영과 효율적 자치, 민주적 통제를 위해 적극적으로 지식을 습득하고 전문성을 향상시키는 것(협동조합 제5원칙)은 분명 협동조합의 중요한 성공 요인이다. 적절한 자본조달 정책과 이를 허용하는 법적 공간 역시 필요하다(협동조합 제3원칙 관련)<sup>3</sup>. 초기에는 실행을 통한 학습에 의해 이것이 가능하지만, 얼마 안 있어 조합원은 물론 대표자, 임원, 경영자를 위한 체계적, 지속적 교육의 필요성이 발생할 것이다(Kappes, 2015).

협동조합의 수, 시장 지위, 성과, 유형은 오래 지속되는 제도적 환경과 협동조합의 내부 거버넌스 작동, 제품 및 서비스의 품질, 조합원의 만족도 등에 의해 결정된다. 따라서 협동조합의 궁극적 성과는 <개념도 1>의 제일 아래에 있다. 협동조합의 지위와 성과란 경쟁사에 대한 경쟁력과 조합원을 위한 부가가치를 말한다. 여기서 협동조합은 이익 창출과 혁신을 통해 스스로 생존해야 하는 사업체라는 점, 다시 말해 정부로부터 과도한 재정적 지원을 받지 않으면서 최대한 독립적으로 운영되어야 한다는 점을 강조하고자 한다. 약 150년 전에 라이파이젠(Raiffeisen)이 지적한 바와 같이 협동조합은 경제원리를 준수하지 못할 경우 사업체로서 생존할 수도, 조합원에게 도움이 될 수도 없다(Raiffeisen, 1866).

협동조합의 성과에 관한 기존의 평가는 대부분 매출, 이익, 성장, 시장점유율 등 자료가 거의 존재하지 않는 경제적 성과지표를 바탕으로 했다. 주로 투자자소유기업의 평가에 사용되는 기존의 재무회계 방식에 중점을 둔 연구도 드물지만 존재한다

3 마이클 앤드류스(Michael Andrews)는 ICA의 『협동조합자본조사(Survey of Cooperative Capital)』 보고서(2014)를 통해 전 세계 협동조합의 자본조달 문제를 연구했다. 주요 발견은 진정한 협동조합의 경우 조합원의 환급 가능한 출자금과 이익의 일부를 통해 초기 자금을 마련한다는 사실이다. 건전한 자본조성 정책을 위한 결론은 협동조합이 이익을 창출해야만 하며 연간수익 전부를 조합원에게 배당으로 지급해서는 안 된다는 것이다. 다만 출자금과 사업을 통한 이익이라는 기본 수입원만으로 협동조합의 성장 목표를 달성하기 어려운 경우도 있다.

(Franken and Cook, 2015). 하지만 협동조합의 성과를 재무적, 경제적 지표만으로 평가할 수는 없다. 협동조합은 이익 창출을 통한 자생력 확보와 조합원에 대한 혜택 제공이라는 두 가지 목표를 모두 추구하기 때문이다. 협동조합의 성과에는 다양한 측면이 존재한다(Soboh et al., 2009).

### 3. 협동조합의 지원환경

이 장에서는 협동조합의 지원환경, 혹은 제도적 환경을 구성하는 요소들을 살펴본다. 제도적 환경에는 <표 2>와 같이 여러 구성요소가 포함된다. 그 중에는 역사적 사건과 관련된 요소, 문화적/사회적 과정에 의해 형성된 요소 등 손에 뚜렷이 잡히지 않는 것들도 있다. 법적 기본체계, 정책과 같은 제도적 측면은 바로 이러한 요소의 영향을 받는다. 지금부터 각 구성요소에 대해 살펴본다.

“역사는 오늘날 협동조합의 제도적 환경을 구성하는 중요한 요소다.”

#### 3.1 역사적, 문화적, 사회적 환경

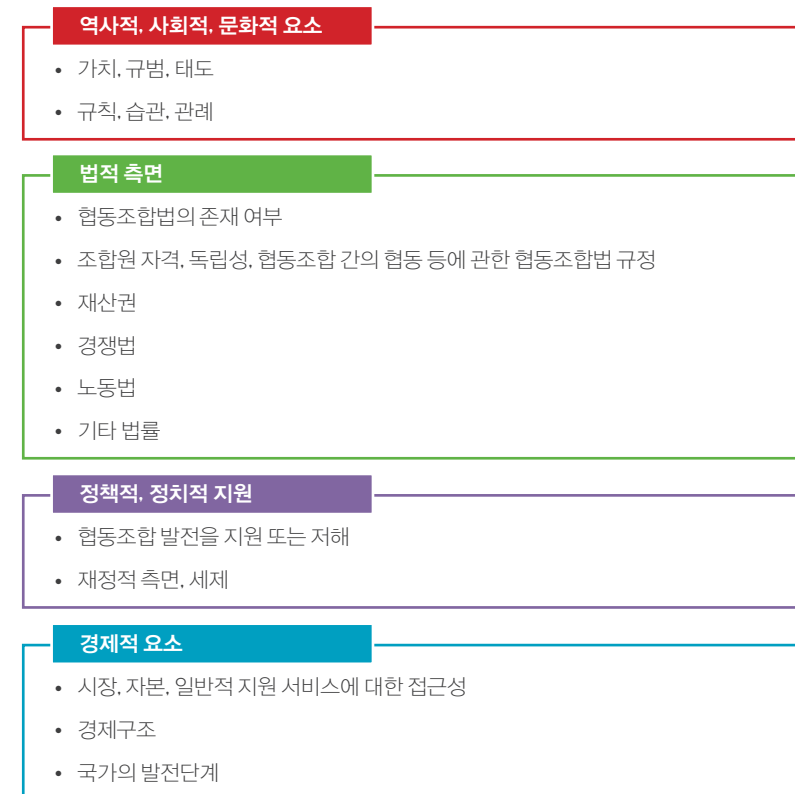
역사는 오늘날 협동조합의 제도적 환경을 구성하는 중요한 요소다(Bijman et al., 2012).<sup>4</sup> 역사적, 사회적 요소 덕분에 지금까지 협동조합에 긍정적인 집단적 태도, 즉 협동조합이라는 조직 형태에 대해 우호적인 대중적 인식이 유지되는 국가<sup>5</sup>가 있는 반면, 협동조합에 관한 과거의 부정적 경험으로 인해 신뢰와 사회적 자본 형성이 어려운 국가도 있다. 신뢰와 사회적 자본은 모두 협동조합의 설립과 성장에 필수불가결하다. 예를 들어 과거의 정치적 조치는 협동조합에 대한 대중의 태도나 제도적 환경에 장기적으로 부정적 영향을 미칠 수 있다. 또한 수십 년 전 일부 동유럽 국가에서는 정부가 ‘국유화할 수 없다면 협동화한다’는 구호 아래 자기조직화의 원칙, 즉 자발적 가입이라는 원칙을 위반하면서 정치적 목적으로 협동조합을 만들어 이용하는 일이 있었다(Münkner, 2002). 이러한 국가에서는 최근 들어 법적 기본체계나 세제는 물론 정치적 환경이 협동조합에 더욱 우호적인 방향으로 변화했다 하더라도 사회적 자본과 인적 자본의 부족으로 인해 협동조합에 대한 자발적 참여가 여전히 어렵다.

문화적 요소는 역사적, 사회적 요소와 연결되어 있으며 지원환경에도 영향을 미친다. 일부 국가에서는 연대, 즉 서로 힘을 모으려는 자연스러운 경향과 오랫동안 존재해온 민주주의의 역사가 협동조합의 발전에 도움이 되었다. 호프스테더는 여러 국가와 조직 사이에 존재하는 문화적 차이를 분석하기 위한 기초를 다졌다. ‘생각의 소프트웨어’에 관한 그의 지표는 문화에 따라 상이한 사고, 정서, 행동의 패턴을 보

4 유럽연합 집행위원회의 지원으로 발표된 『농민협동조합 지원(Support for Farmers' Cooperatives)』 보고서는 여러 세부보고서를 포함한 풍부한 내용을 담고 있다. 연구배경을 설명한 자료에는 이 보고서에 도움이 되는 뛰어난 통찰과 실제 사례가 실려 있다.

5 예를 들어 서유럽은 경제적 개념이자 사업체의 형태로서 협동조합이 처음 등장한 곳으로 여겨진다. 유럽의 여러 국가는 오랜 협동조합 역사를 가지고 있지만 그 뿌리는 노동운동, 종교, 체제전환, 위기와 고난, 독립운동 등 다양하다.

<개념도 2> 상호연관성을 가진 협동조합 지원환경의 구성요소



자료: TIAS

여준다(Hofstede, 1991 and 2001; Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010). 호프스테더는 국가적, 지역적 문화가 사회와 조직의 행태에 영향을 주며, 이러한 효과는 오래 지속된다고 주장한다(지표에 관한 상세한 내용은 뒤에서 다시 살펴본다). 호프스테더는 여러 국가에서 협동조합의 제도적 환경을 구성하는 문화적, 사회적 구성요소를 잘 정리한다. 이는 사람들이 협동조합 조합원으로서 협동하고자 하는 이념적 동기의 존재 여부와도 연관되어 있다.

“호프스테더는 여러 국가에서 협동조합의 제도적 환경을 구성하는 문화적, 사회적 구성요소를 잘 정리한다.”

### 3.2 법적 환경

이 절에서는 우선 일부 국가에서 협동조합에 대한 대중과 국가의 인식에 지금까지도 영향을 미치고 있는 법적 역사의 주요 구성요소를 살펴본다. 미국 국제개발처(USAID)의 의뢰로 작성된 한 보고서(USAID, 2006)에 따르면 많은 개발도상국과 구 공산권 국가에서는 (이념, 정치, 식민 역사의 커다란 다양성에도 불구하고) 협동조합 경영진이 조합원이 아니라 국가에 책임을 지도록 하는 법적 기본체계가 20세기의 상당 기간에 걸쳐 존재했다. 이러한 조건에서 협동조합의 의사결정에 대한 조합원의 참여는 최소화되었고, 정부나 당 관료들이 '낙하산'으로 임명되어 협동조합을 통제했다. 1970년대에는 국가가 지배하는 협동조합 모델이 정점에 달했다. 여러 개발도상국의 협동조합법은 정부측 대표자들에게 경영자와 이사의 임명 및 면직, 사업에 관한 기본적 결정, 기대 이하의 성과를 내는 협동조합의 해산, 조합원 자격 규정 등 협동조합을 통제할 권한을 부여했다. 조합원에 의한 민주적 통제는 협동조합 원칙에 위반되는 일이었다. 이처럼 국가의 지배 하에 놓인 협동조합은 많은 경우 정부의 허가 없이는 소송의 당사자가 될 수도, 계약을 체결하거나 신규사업에 진출할 수도 없었다. 물론 이러한 국가에서는 다른 형태의 사업체 역시 비슷한 어려움을 겪었을 가능성이 높다.

“국가의 지배 하에 놓인 협동조합은 많은 경우 정부의 허가 없이는 소송의 당사자가 될 수도, 계약을 체결하거나 신규사업에 진출할 수도 없었다.”

나중에 이러한 국가에서는 상황이 크게 변했다. 미국 해외협동조합개발협의회(Overseas Cooperative Development Council)는 USAID의 의뢰를 받아 협동조합 관련 법제의 평가를 위한 세부 원칙과 분석 도구를 개발해 ‘협동조합법제구상(Cooperative Law and Regulation Initiative, CLARITY)’이라는 이름으로 발표했다. 여기서 제시되는 ‘새로운 합의’는 정부로부터의 자율성을 특히 강조하며, 경제의 모든 부문에서 협동조합의 걸림돌을 제거해야 한다고 주장한다. 오늘날은 협동조합에 대한 정부의 통제가 득보다 실이 많으며, 모든 협동조합은 발전 수준이나 최초 설립 국가와 관계 없이 민주적, 자율적으로 사업을 영위해 나갈 권리를 동등하게 누려야 한다는 견해가 일반적으로 통용된다.

위 사례는 협동조합에 관한 현대의 법적 기본체계가 역사적, 문화적, 사회적 특성은 물론 과거 혹은 아주 먼 과거의 정치사를 반영한다는 사실을 보여준다. 반데르상언(Van der Sangen, 2015)은 협동조합에 관한 법적 맥락의 변화가 매우 높은 경로의 존성을 가지고 있음을 밝힌다. 따라서 협동조합의 전반적 육성을 위해 정부가 입법

을 주도하는 하향식 접근은 타당성이 크게 떨어질 수밖에 없다. 앞에서 논의한 바와 같이 협동조합은 다양한 역사적, 문화적, 사회적 기원을 가지고 있기에 협동조합에 대한 법적 규제 역시 매우 다양하게 나타난다.<sup>6</sup> 예를 들어 크라코그나(Cracogna, 2002)에 따르면 협동조합법은 모든 유형의 협동조합에 적용되는 단일 법률의 형태일 수도 있고, 별도의 법률에 따라 유형별로 규제하는 형태일 수도 있다. 일본은 후자에 해당하는 국가로, 협동조합 전체에 적용되는 법률이 없는 대신 10개 이상의 특별법으로 협동조합 유형 하나씩을 규정한다(Kurimoto, 2013).

법적 환경과 관련해서는 협동조합이 역사적으로 갖는 목적과 법적 형태에 모호성이 존재한다는 문제가 있다. 이에 관해서는 기본적으로 두 가지 관점이 있다. 먼저 협동조합을 이용자 소유, 이용자 통제, 이용자 이익이라는 보편적 특성을 충족하는 사업체로 보는 경제적 관점이다(Dunn, 1988). 이때 협동조합은 조합원 공동의 경제활동을 위한 법적 주체다. 다른 관점에서 볼 때 협동조합은 이념과 사회적 규범을 구현하는 조직이다. 두 가지 관점은 모두 전 세계 협동조합의 법적 정의에 반영되어 있고, 여러 국가의 세제를 결정하기도 한다.<sup>7</sup> 협동조합을 규정하는 법률은 다음과 같이 세 가지 유형으로 분류할 수 있다(Council Regulation, 2003 참조).

1. 협동조합 전체에 적용되는 단일 법률이 존재하는 경우
2. 협동조합의 부문과 사회적 목적에 따라 별도의 법률이 존재하는 경우
3. 협동조합법이 없고 사업체의 내부 정관 또는 규칙에 의해서 협동적 성격이 발생하는 경우

협동조합의 초기 소유구조(소비자 중심, 생산자 중심, 노동자 중심 등)는 협동조합에 적용되는 법률과 규범에 지대한 영향을 미친다. 다시 말해 경로의존성은 주로 구조에 의해 결정된다. 예를 들어 유럽연합(EU)에서는 회원국에 따라 협동조합이 결사체, 협회, 계약법의 주체 등으로 인정되며, 덴마크(Pykkönen et al., 2012)와 영

“따라서 협동조합의 전반적 육성을 위해 정부가 입법을 주도하는 하향식 접근은 타당성이 크게 떨어질 수밖에 없다.”

“협동조합의 초기 소유구조(소비자 중심, 생산자 중심, 노동자 중심 등)는 협동조합에 적용되는 법률과 규범에 지대한 영향을 미친다.”

6 유럽연합 집행위원회는 유럽협동조합법(Statute for a European Cooperative Society)(유럽연합이 사회 규정, 2003)을 통해 회원국의 협동조합 전체에 대한 간접적 법률 체계를 만들고자 했으나 지금까지 거의 진전이 없다(Euricse et al., 2010).

7 사실상 경제적 관점이 지배적이며, 사회적, 이념적, 문화적 목표가 협동조합의 법적 정의에 반영되는 사례는 세계적으로 드물다. 대부분의 국가에서는 경제적 목적 외의 다른 목적이 언급되지 않는다. 그러나 예외적으로 벨기에에는 협동조합을 2가지 유형으로 나누어 규제한다. 첫 번째 유형은 사회적, 이념적 목적에 따라 정의되는 ‘인중 협동조합’으로, 조합원에게 세제 혜택이 일부 제공된다. 두 번째 유형은 경제적 목적만을 가진 협동조합이다(Gijselsinckx and Bussels, 2015b).

“법적연구는 협동조합의 효율성에 어떤 규제나 규칙이 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는지를 평가하지 않는다.”

국(Spear et al., 2012)처럼 협동조합에 별도의 법적 지위가 존재하지 않는 경우도 있다. 물론 그렇다고 해서 경제적 목적을 가진 협동조합이 연대, 네트워크 형성, 조합원 간의 신뢰, 교육, 역량강화, 지역사회 및 공동체의 지속 가능한 발전 등 사회적 목적을 추구할 수 없는 것은 아니다.

반데르상언(Van der Sangen, 2012)은 협동조합의 실제 운영에 대한 법적 연구를 통해 많은 지식이 축적되어 있지만 EU에서 협동조합의 설립과 운영을 촉진 또는 저해하는 요인이 무엇인지 평가할 수 있는 사실적 데이터는 존재하지 않는다고 주장한다. 법적 연구는 협동조합의 투자자소유기업 대비 효율성에 어떤 규제나 규칙이 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는지를 평가하지 않기 때문에 규제와 법령의 효과를 실증적으로 판단할 만한 정보를 거의 제시하지 않는다. 우리는 광범위한 문헌조사를 실시했지만 EU가 아닌 다른 지역에 관해서도 그러한 정보를 제공하는 연구는 발견하지 못했고, 이 보고서의 결론을 뒷받침하는 과거의 연구만 찾았을 뿐이다(Hoyt, 1989).

나아가 협동조합은 ‘협동조합법’만이 아니라 노동법, 경쟁법, 회계 및 건전성 기준, 회계장부의 작성에 관한 규칙, 감사 규칙, 파산 규칙은 물론 행정명령, 판결, 상급심 판례, 협동조합 관련 조례, 정관 등 다양한 관련 법규의 영향을 받는다. 실제로 세제와 경쟁법, 시장 규제는 협동조합의 발전을 도울 수도, 저해할 수도 있다. 게다가 법률정책은 물론 입법 및 실행절차 역시 고려해야 한다. 이처럼 ‘협동조합법’은 폭넓은 개념이기 때문에 전 세계 모든 국가는 말할 것도 없고 한 국가의 협동조합법을 파악, 서술하는 것은 불가능하다. 또한 민주주의 수준, 정치적 안정성, 부패 정도, 건전하고 강제력 있는 소유권 제도 등 일반적인 법적, 정치적 환경 역시 중요하다.

### 3.3 정책적, 정치적 지원

협동조합의 설립과 운영은 정치적 환경뿐만 아니라 넓은 의미에서 제도적 환경의 일부인 정책의 영향도 받는다. 일반적으로 정책은 정부가 어떤 지역이나 국가 전체의 복리와 안녕을 증진하거나 영향력을 행사하기 위해, 혹은 복리의 분배를 개선하기 위해 채택한다. 인도, 케냐, 필리핀, 남아프리카공화국 등의 국가에는 협동조합진흥 등 관련 업무를 담당하는 부처나 기관이 있다. 영국의 경우 의회에 24석을 가진 협동조합당(Cooperative Party)이 협동조합 부문의 이익을 보호한다.

협동조합과 국가의 관계에 대해서는 주로 국가가 협동조합의 발전을 지원할 의무가 있는가를 주제로 논쟁이 벌어지기도 한다. 우리는 협동조합의 역사와 사례를 근거로 볼 때 국가의 지원은 경쟁의 왜곡을 낳지 않는 범위에서 수용될 수 있다고 본다. 원칙적으로 협동조합은 단지 협동조합이라는 법적 형태를 취했다는 이유로 특별한 대우를 받아서는 안 되며, 정부는 다른 형태의 사업체와 동일한 지원정책을 채택해야 한다(Kappes, 2015). 자문을 제공한 전문가 다수는 협동조합의 발전 단계가 낮고 성장기를 거치고 있는 경우에만 컨설팅, 연수, 세제 혜택 등의 지원책이 바람직하다고 보았다. 이때는 시장의 불완전성을 제거하는 정책이 장기적으로 국가에 이익이 되며, 국가의 지원은 일반적으로 정당화될 수 있다.<sup>8</sup>

협동조합이 대규모로 성장하고 국제화를 이룰 경우 지원책이 사실상 필요 없다는 것이 일반적인 견해다. 그러나 국가는 협동조합이 법률을 준수할 수 있도록 하고 나아가 다른 형태의 기업들과 공정하게 경쟁할 수 있는 장을 만들기 위해 지속적으로 적절한 법적 여건을 마련할 책임이 있다. 다시 말해 국가는 협동조합의 바탕이 되는 자조정신을 간접적으로 지원하고 동등한 경쟁의 기회를 제공해야 한다.<sup>9</sup> 앞서 서술한 바와 같이 정부의 정책적 ‘지원’은 경우에 따라 협동조합에 대한 부적절한 개입 및 영향력 행사와 사실상 동의어였다. 중요한 것은 협동조합이 지시에 의해 위로부터 설립될 경우 조합원이 주인의식과 자기책임의식을 가질 수 없다는 사실이다. 협동조합이 대상 집단의 실질적 필요를 충족하고 이익을 제공할 수 없는 구조로 설립되거나, 애초에 조합원들이 설립 과정에 참여하지 못하고 의사결정도 민주적으로 이루어지지 않을 가능성이 있기 때문이다. 이러한 일이 멀지 않은 과거에 발생한 국가에서는 협동조합이 지금도 부정적 이미지와 여러 가지 편견에 시달릴 수 있다. 특히 과거 공산권에 속했던 국가에서 이러한 현상이 나타난다(Gijsels and Bussels, 2012a).

“협동조합이 지시에 의해 위로부터 설립될 경우 조합원이 주인의식과 자기책임의식을 가질 수 없다는 사실이다.”

모든 유형의 협동조합에 대한 최근 또는 과거의 정책을 전 세계에 걸쳐 혹은 국가 차원에서 정리한 자료는 존재하지 않는다. 따라서 그러한 정책이 협동조합에 긍정

8 일반적 인식과는 다르겠지만 유럽의 신용협동조합 다수는 성장과 확산의 촉진을 위해 초기에 정부 지원을 받았다.

9 같은 맥락에서 영국 협동조합당은 다음과 같은 주요 목표를 가지고 있다. 1) 새로 설립된 지역사회소유 협동조합, 노동자협동조합의 성장을 촉진하고 협동조합을 위한 공정한 경쟁 환경을 조성한다. 2) 지역사회 소유, 공공서비스 개혁을 포함하여 정치의 여러 영역에서 협동조합을 해법으로 제시한다.

적 혹은 부정적 영향을 주었는지에 대한 정성연구나 실증연구 역시 존재하지 않는다. 다만 정부의 지원과 특정 유형의 협동조합 성과 사이의 관계를 하나의 지역 차원에서 체계적으로 다룬 연구는 발견할 수 있다. 이 연구는 유럽연합 집행위원회 농업총국(DG Agriculture and Rural Development)의 의뢰와 지원에 의해 EU의 농민협동조합을 대상으로 이루어졌다. 브뤼셀라스 외(Brusselaers et al., 2012)는 2000년부터 2010년까지 EU 회원국에서 농민협동조합에 영향을 준 정책 3백여 개의 목록을 각국 전문가들의 자문을 얻어 작성했다. 이러한 정책들은 의무화, 유인책, 역량강화, 제도변경이라는 4가지 유형으로 분류되기도 했고, 목적에 따른 분류도 이루어졌다. 정책의 60%는 시장과 규제의 실패를 바로잡기 위한 것이었으며, 34%는 형평성과 사회적 목적 달성만을 위한 것이었다. 16%는 두 가지 목적을 동시에 달성하기 위해 실시되었다.

이 연구의 저자들은 자신들의 분석에 개념적 결함과 한계가 있음을 인정한다. 그럼에도 연구의 전체적 결론은 신뢰성이 높다. EU의 농민협동조합 지원책과 시장점유율로 살펴본 농민협동조합의 성과 사이에 분명한 연관성은 존재하지 않는다. 정부의 정책은 협동조합에 긍정적, 부정적 영향을 모두 미칠 수 있으며, 이러한 사실은 이미 오래 전에 파악되었다(Hoyt, 1989). 또한 중요한 것은 정부의 정책이 제도적 환경의 여타 구성요소들과 어떻게 연결되고 상호작용하느냐다. 경제협력개발기구(OECD)의 다른 회원국을 대상으로 실시된 연구에서도 정책과 협동조합의 성과 사이에 명확한 연관성은 발견되지 않았다(Iliopoulos et al., 2012). 농업협동조합 지원정책이 존재하지 않는 상황 역시 긍정적, 부정적 영향을 모두 미칠 수 있다.

항상 문제가 되는 협동조합 세제는 정책적 조치의 하나로, 별도로 살펴볼 필요가 있다. 협동조합을 사회적 목적 달성의 수단으로 보는 국가에서는 보조금, 세제 혜택 등 재정적 유인책이 적용되는 경우가 있다. 세계의 몇몇 지역 경제블록에서는 이러한 정책이 국가의 지원에 관한 규칙과 충돌할 수도 있다. 특히 중요한 것은 협동조합이 조합원에게 순이익을 배분할 때 주어지는 세제 혜택인데, 이익에 대한 이중과세 여부가 논란거리다. 세제와 관련해 협동조합은 3가지로 분류할 수 있다.

1. 법인세가 면제되는 경우
2. 투자자소유기업과 동일하게 법인세 적용 대상이 되지만 협동조합과 조합원 사이의 경제적 거래와 관련하여 조합원에게 지급되는 이용실적 배당액에 대해서는 공제 혜택을

받는 경우

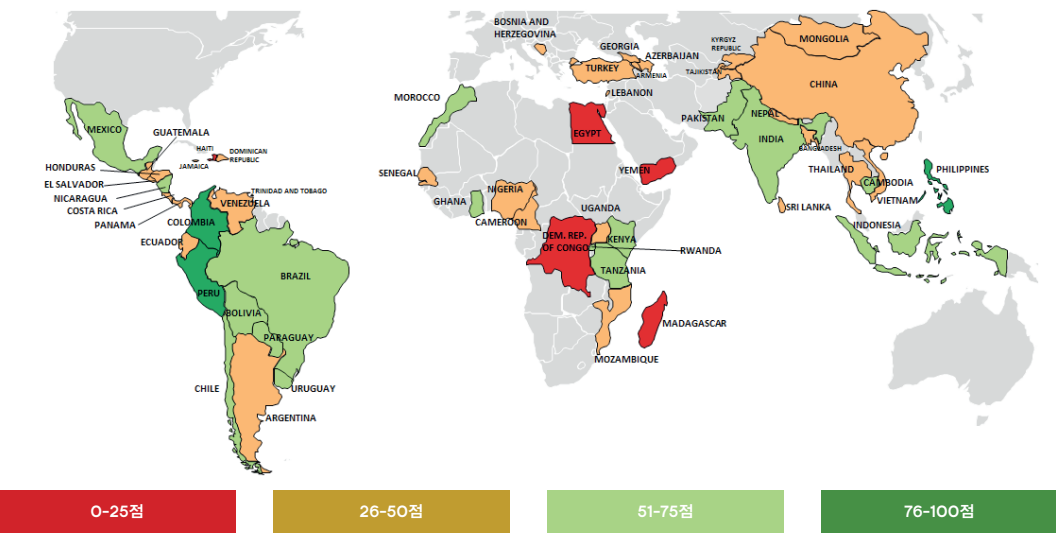
3. 특별한 세제 혜택을 받지 않거나 중립적 세제의 적용을 받는 경우

협동조합이라는 법적 형태로 등록되어 있다고 해서 반드시 경제적 의미의 협동조합으로 운영되는 것은 아니라는 사실을 언급하고자 한다. 예를 들어 네덜란드에서는 상업등기부에 등록된 협동조합 상당수가 사모펀드 내의 지주협동조합 또는 중간지주협동조합으로, 사모펀드에 세제상 이익을 제공한다.

### 3.4 경제적 요인

경제적 요인은 협동조합을 통한 협동을 촉발하는, (충족되지 않는) 필요나 배제와 어느 정도 관련이 있다. 많은 협동조합은 시장 불완전성을 바로잡거나 조합원에 대한 배제를 없애기 위해 설립된다. 실제로 협동조합은 한 사람의 힘만으로 삶의 모든 역경을 극복하기 어렵다는 생각을 바탕으로 역사 속에서 어떤 형태로든 존재해 왔다.

<그림 1> 세계의 금융 포용성 규제 현황



설명: 종합점수 기준(모든 지표의 점수에 가중치를 부여하여 합산한 점수)  
 자료: 이코노미스트 인텔리전스 유닛(2014)  
 비고: 『글로벌 마이크로스코프』는 시중에 출시된 금융상품 및 서비스의 범위와 전달방식, 금융상품 및 서비스를 제공하는 기관의 다양성, 저소득층에 대한 안전한 서비스 제공을 보장하는 제도적 지원 등을 기준으로 각국의 금융 포용성 환경을 평가한다.



소수의 글로벌 데이터를 보면 충족되지 않는 필요가 많은 영역, 따라서 협동조합이 배제와 시장 왜곡을 완화할 해법을 제시할 수 있는 영역이 어디인지 실마리를 얻을 수 있다. '이코노미스트 인텔리전스 유닛(Economist Intelligence Unit, 이하 "EIU")의 보고서 『글로벌 마이크로스코프(Global Microscope)』를 살펴보자(EIU, 2014). 이 보고서는 개발도상국 및 신흥국 55개의 금융 포용성 규제환경을 12개 지표로 평가한 결과를 담고 있다. 대상 독자는 금융산업 종사자, 정책당국, 투자자이며, 각국이 금융 포용성을 얼마나 달성했는지 평가하고 개선을 위해 집중적으로 노력해야 할 분야를 파악하는데 도움을 준다. <그림 1>은 금융서비스에 대한 접근성이 국가별로 어느 정도 문제가 되는지 나타낸 것이다.

시장, 자본, 다양한 지원 서비스, 연수 프로그램, 정보, 공개입찰 접근성은 협동조합에 우호적인 경제적 환경의 주요 구성요소다. 협동조합도 다른 형태의 사업체와 마찬가지로 수직적 통합, 수평적 통합, 네트워크 구축의 기회를 모든 수준에서 누려야 한다. 또한 자신의 제품과 서비스를 알리고 규모와 범위의 경제를 달성하기 위해 '임계질량'을 확보할 자유도 중요하다(Groeneveld, 2012). 협동조합이 경제적 목적뿐만 아니라 조합원에 대한 정보제공 및 교육, 지역사회에 지속 가능한 발전에 대한 기여 등 사회적 목적을 함께 추구하는 것도 허용되어야 한다.

“협동조합은 경제의 모든 부문에 적합한 형태이다.”

이론적으로 협동조합은 경제의 거의 모든 부문에 적합한 형태이지만 제조업은 예외라고 볼 수 있다. 제조업부문에서는 초기자본 투자가 상대적으로 크게 필요한데, 조합원을 통한 자본조달에는 한계가 있기 때문이다(ICA의 『협동조합자본조사』, 2014). 또한 각국의 경제구조와 발전단계는 매우 다양하다. 이는 다양한 유형의 협동조합이 가진 잠재력 역시 국가와 대륙에 따라 다양하다는 점을 시사한다. 농업부문이 가장 큰 비중을 차지하는 국가도 있고, 제조업이 많이 성장한 국가, 서비스부문의 규모가 큰 국가도 있다.

## 4. 지원환경의 지표: 방법론적, 실천적 문제

이 장에서는 '어떤 국가에서 협동조합과 관련된 모든 관습체계와 제도적 환경의 모든 구성요소를 하나의 수치로 통합하여 지원환경의 지표를 개발할 수 있는가?'라는 질문에 대한 답을 제시하고자 한다. 지표의 개발에 관한 문헌에 따르면 지원환경의 지표는 '잠재변수(latent variable)'라 할 수 있다(Diamantopoulous and Winkhofer, 2001). 지원환경의 대리지표는 앞 절에서 논의한 관습체계 및 제도적 환경의 구성요소와 같은 '정보적 지표'를 원인으로 한다. 정보적 지표는 잠재변수, 즉 지원환경이라는 변수의 원인으로 가정되는 '관측변수(observed variable)'이며, 그 역은 성립하지 않는다. 대리지표는 관측변수나 지표의 원인이 아니기 때문이다. 사회과학 연구자 대부분은 오랫동안 지표가 '결과지표(effect indicator)' 또는 '반영지표(reflective indicator)'라고 가정해 왔다. 반면 '원인지표(cause indicator)'는 적절한 경우가 많음에도 간과되었다.

정보적 지표는 요인분석이나 공분산구조모형에서 정의하는 전통적 의미의 지표와 달리 '외생측정변수(exogenous measured variable)'이며, 여기서 인과적으로 도출되는 변수인 지원환경 지표에 영향을 미친다. 이론적으로 국가  $q$ 의 지원환경 지표  $\eta$ 는 다양한 관측변수 혹은 명시변수(manifest variable)  $x$ 의 함수로 나타낼 수 있다.

$$\eta_{q,TC} = \gamma_{q1,TC} x_{q1,TC,t-n} + \gamma_{q2,TC} x_{q2,TC,t-n} + \gamma_{q3,TC} x_{q3,TC,t-n} + \dots + \gamma_{qm,TC} x_{qm,TC,t-n} + \zeta$$

$\gamma$ 는 지원환경  $\eta$ 의 잠재변수에 대한 정보적 지표  $x$ 의 기여를 반영하는 매개변수이며,  $\zeta$ 는 교란항이다. 앞 절에서 설명한 바와 같이 현재의 지원환경은 상당 부분 역사적 사건이나 문화적 구성요소와 같이 최근 혹은 오래 전의 요인에 따른 결과다. 따라서 제도적 환경( $x_{t-n}$ )의 구성요소에 대한 첨자로 시간 차원이 추가된 것이다. 풀어서 설명하자면 20년 전( $t-20$ )의 긍정적 또는 부정적 경험은 우호적 협동조합법이 2년 전에 제정되고( $x_{\text{협동조합법}, t-2}$ ) 협동조합에 유리한 세제가 5년 전 도입되었다 하더라도( $x_{\text{세제}, t-5}$ ) 현재( $t$ )의 지원환경에 여전히 지배적 영향을 미칠 수 있다. 이 수식을 현실에 더욱 부합하도록 만들기 위해서는 협동조합의 유형에 따른 복수의 지원환경을 구별해 다뤄야 한다. 예를 들어 어떤 국가에서 농업협동조합에 대한 지원환경은 금융협동조합에 대한 지원환경과 크게 다를 수 있다. 'TC'라는 첨자는 협동조합의 여러 유형을 뜻한다.

“현재의 지원환경은 상당 부분 역사적 사건이나 문화적 구성요소와 같이 최근 혹은 오래 전의 요인에 따른 결과다.”

‘조형지표(formative variable)’에는 반영지표와 다른 속성이 몇 가지 있다(Diamantopoulus and Winkhofer, 2001, 271쪽). 반영지표는 다른 반영지표로 교체가 가능하지만 조형지표의 경우 “지표 하나를 누락하는 것은 전체의 한 부분을 누락하는 것과 같다”(Bollen and Lennox, 1981). 또한 조형지표는 외생적으로 결정되기 때문에 유효성을 검증하기가 까다롭다. 정보적 지표  $x_i$ 는  $\eta$ 에 긍정적 혹은 부정적 영향을 줄 수 있고,  $\eta$ 에 대한  $x_i$ 의 영향도 각각 다를 수 있다(높음, 중간, 낮음 등). 이러한 사항을 고려하면 지원환경의 지표를 정의하는 작업에 정보적 지표가 유용한지는 판단하기 어렵다. 내적 일관성은 사실상 중요하지 않다. 정보적 지표 2개에 부정적 상관관계가 있다 하더라도 둘 다 지원환경의 지표에 의미 있는 역할을 할 수 있기 때문이다.

이상적인 상황이라면 관측이 불가능하다는 속성을 가진 지원환경 지표를 개발하는 데 사용될 수 있는 정보적 지표는 모두 정량화된 상태로 존재할 것이다. 다시 말해 정책이 여러 유형의 협동조합에 어떤 효과를 미치는가에 대한 정성분석은 객관적인 정량적 척도로 환산될 수 있을 것이다. 하지만 그런 경우에도 지원환경 지표의 개발에는 수많은 방법론적 문제가 존재한다. 지원환경의 지표  $\eta$ 를 산출하기 위해서는 유용한 정보를 포함하며 사용 가능하다고 전제되는 수많은 정보적 지표  $x$ 에 대해 주관적 가중치  $y$ 를 부여해야 하기 때문이다.

이처럼 지원환경의 지표를 개발하는 과정에서 주관적 요소를 피할 수 없다는 점과 함께 전문가들이 지적한 문제는 ‘이상적인’ 정보적 지표  $x$ 가 존재한다 하더라도 그 실질적 중요성은 국가에 따라 다를 수 있다는 것이다.  $y$ 의 부호와 크기 역시 국가에 따라 차이가 있을 것이다. 따라서 지원환경의 지표  $\eta$ 를 도출할 때 모든 국가에 동일한 계산법을 적용할 수는 없다. 또한 정보적 지표  $x_{j,a}$ 가 국가 A에서는 지원환경에 긍정적 영향을 미치지만 같은 지표  $x_{j,b}$ 가 국가 B에서는 매우 부정적 영향을 미칠 수도 있다. 다시 말해  $x_j$ 는 어떤 국가의 지원환경 지표에 긍정적, 부정적 영향을 모두 줄 수 있다. 구체적 사례로는 그리스가 여기에 해당한다(Iliopoulos, 2012). 그리스에서는 투자자소유기업에 대한 농업협동조합의 경쟁력 확보를 지원하기 위해 1980~1990년대 많은 법률이 도입되었다. 하지만 그리스의 농업협동조합들은 몇 가지 개입 요소가 극도로 부정적인 결과를 낳으면서 현재 경제의 주변부를 차지하고 있을 뿐이다. 그 중에서도 협동조합의 운영, 특히 이사회 구성에 대한 국가의 지

속적 개입이 가장 자주 발생한다.

모든 유형의 협동조합에 대해 국가별로 지원환경 지표를 개발할 수 있다고 가정해 보자. 그 지표의 값과 관계 없이 협동조합이 다른 형태의 사업체에 비해 좋은 여건을 누리고 있는지 여부는 판단할 수 없다. 다른 형태의 사업체에 대한 정부나 대중의 태도는 상대적으로 우호적일 수도, 비우호적일 수도 있다. 이론적으로는 그 반대도 가능하다. 협동조합 지원환경의 지표가 매우 낮은 값을 가지면서 다른 형태의 사업체에 대한 국가, 정부, 대중의 태도는 더욱 비우호적일 수도 있다. 중요한 것은 협동조합의 제도적 환경을 구성하는 모든 요소들은 상대적으로 평가되어야 한다는 점이다. 예를 들어 협동조합 세제는 다른 형태의 사업체에 대한 세제와 반드시 대비해 살펴봐야 한다.

전체를 포괄하는 지원환경 지표가 개발될 수 있다 해도 그 지표는 여러 유형의 협동조합들이 겪는 수많은 문제를 가리게 될 것이다. 예를 들어 농업협동조합이 우호적 환경을 누리더라도 다른 유형의 협동조합은 지원이나 허가를 전혀 받지 못할 수 있다. 카자흐스탄에서는 소비자협동조합만 설립될 수 있다. 중국의 경우 거의 농민전업합작사만을 위한 협동조합법이 존재한다(Ren and Yuan, 2013).

결론적으로 모든 국가, 모든 경제부문, 모든 협동조합 유형에 대한 지원환경 지표를 개발한다는 발상은 개념적으로 그럴 듯해 보이지만 실제로 조작적 정의를 수립하기까지의 난관은 극복할 수 없다.

“모든 국가, 모든 경제부문, 모든 협동조합 유형에 대한 지원환경 지표를 개발한다는 발상은 개념적으로 그럴 듯해 보이지만 실제로 조작적 정의를 수립하기까지의 난관은 극복할 수 없다.”

## 5. 지원환경과 협동조합의 성과

앞 절에서 논의한 바와 같이 협동조합의 지원환경 전반을 나타내는 지표를 개발하는 것은 불가능하다. 설령 지표를 만든다 해도 방법론적, 실천적 문제로 인해 국가별로 비교하거나 해석하기는 대단히 어렵다. 또한 사회복지제도 등 국가와 대륙에 따라 상이하고 협동조합과 연관된 역사적, 법적, 문화적, 경제적, 사회적 배경도 고려해야 한다. 게다가 법률, 세제, 경쟁법 등 협동조합 지원환경의 구성요소들을 다른 형태의 사업체와 비교, 대조하는 작업도 매우 어렵다. 이때 중요한 것은 협동조합에 대한 인식과 처우가 여타 시장참여자들과 다른지 여부다.

우리는 각국 전문가들의 자문을 구하는 과정에서 협동조합법, 세법 등의 수많은 구성요소와 공공 지원정책이 여러 유형의 협동조합에 미치는 영향을 어떻게 해석할 것인가의 문제에 부딪혔다. 전문가들은 역사, 문화, 법률, 정책, 협동조합에 대한 자신만의 해석과 경험을 가지고 있다. 각국에서 제도적 환경의 구성요소가 협동조합의 성과에 미치는 영향에 대해 모두가 동일한 평가를 내릴 수는 없을 것이다. 한 국가의 전문가들 사이에서도 제도적 환경의 여러 구성요소가 협동조합에 미치는 영향에 대해 상이한 견해를 제시했다. 개인에 따라 편향이 존재할 가능성도 있다. 예를 들어 법률 전문가와 경제 전문가는 제도적 환경의 동일한 구성요소에 대해 다른 관점을 가질 수 있다.

“협동조합과 관련된 법률, 재무적 규제, 역사적 요인, 사회문화적 요인을 비교할 수 있는 정보는 존재하지 않는다.”

따라서 협동조합의 제도적 환경과 그 구성요소에 대한 글로벌 데이터베이스가 존재하지 않는다는 사실은 그리 놀랍지 않다. 협동조합과 관련된 법률, 재무적 규제, 역사적 요인, 사회문화적 요인을 비교할 수 있는 정보는 존재하지 않는다. 금융시스템, 세제, 법률, 정책 등이 협동조합에 실질적으로 어떤 영향을 미치는지에 대한 체계적 연구나 비교도 이루어지지 않았다. 물론 그럴 만한 이유가 있다. 국가 간, 그리고 국가 내에서 수많은 유형의 협동조합과 관련된 너무나 다양한 문제를 고려해야 하기 때문이다. 신생 협동조합과 성숙기에 접어든 협동조합은 구별되어야 한다. 소비자협동조합, 생산자협동조합, 노동자협동조합의 구별도 필요하며 금융<sup>10</sup>, 농업<sup>11</sup>, 의료협동조합 등의 구별은 물론 규모에 따른 비교도 필요하다. 운영 범위가 지역사회, 대륙, 세계 중 어디까지인지, 다목적 협동조합인지 여부도 따져봐야 한다. 예를

10 흐루네발트(Groeneveld, 2015)는 전 세계 금융협동조합의 역사, 시장 지위, 과제를 상세히 제시한다.

11 사실 농업협동조합은 공급/구매협동조합, 마케팅협동조합, 교섭협동조합, 서비스협동조합 등으로 분류할 수 있다(Carr et al., 2008).

들어 『세계협동조합모니터(World Cooperative Monitor)』(2015)에 포함되는 대규모 초국적 협동조합과 같이 복잡한 구조를 가진 협동조합이나 지주회사 역할을 하는 협동조합에는 당연히 소규모, 신생, 지역사회 차원의 협동조합과는 다른 문제와 제도적 필요가 있다.

이 보고서는 미시적 접근과 거시적 접근의 조합을 바탕으로 한다. 우선 33개국의 협동조합법 중 주요 구성요소에 대한 자체 평가를 요약해 제시한다.<sup>12</sup> 이어 33개국 협동조합의 성과 또는 시장 지위에 대한 대략적 지표를 제시한다. 다음으로는 협동조합 성과의 대리지표가 제도적 환경에 관한 기존의 글로벌 지표와 통계적으로 상관관계가 있는지 검토하며, 상관관계의 존재 혹은 부재에 대한 설명도 함께 제시한다. 이러한 접근법은 제도적 환경 전반이 협동조합과 그 성과에도 영향을 준다는 전제를 바탕으로 한다. 제도적 환경이 비우호적일 경우 협동조합의 설립과 성장은 다른 형태의 사업체와 마찬가지로 어렵다.

### 5.1 제도적 환경: 잠정적 평가

전문가들의 견해, 그리고 제도적 환경이 협동조합의 실제 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 존재하지 않는다는 사실을 고려해 우리는 일종의 시범연구로서 협동조합의 여러 측면에 대해 자체적으로 자료조사를 실시했다. 『협동조합법 국제핸드북』(Cracogna, Fici and Henry, 2013)은 참고자료로서 유용했다. 이 책은 33개국의 협동조합법에 대한 풍부한 설명을 담고 있다(각주 12 참조). 우리는 조합원의 지위, 세제, 협동조합 간의 협동, 지배구조 등 협동조합의 4가지 측면에 주목하면서 각국의 협동조합법에 관한 모든 장을 상세히 검토했다(<부록 1~4> 참조).

우리는 위 4가지 측면의 주요 사항을 국가별로 한 칸에 요약한 표를 작성하고자 했다. 유용하고 흥미로운 시도였지만 국가 간 무수히 많은 차이가 존재한다는 사실 외에는 어떠한 공통점도 보여줄 수 없다는 점이 바로 드러났다. 한 가지만 예로 들면 연구대상 33개국에서 협동조합 설립에 필요한 최소 인원수는 2명에서 50명까지 다양하다. 이는 협동조합의 발전을 촉진하는가, 아니면 저해하는가? 만족스럽지 않

“협동조합 성과의 대리지표가 제도적 환경에 관한 기존의 글로벌 지표와 통계적으로 상관관계가 있는지 검토하며, 상관관계의 존재 혹은 부재에 대한 설명도 함께 제시한다.”

12 『협동조합법 국제핸드북』(Cracogna, Fici and Henry, 2013)에는 33개국의 협동조합법에 대한 설명이 실려 있다(남아프리카공화국, 네덜란드, 노르웨이, 대한민국, 덴마크, 독일, 러시아, 멕시코, 미국, 벨기에, 브라질, 스웨덴, 스페인, 아르헨티나, 아일랜드, 영국, 오스트리아, 우루과이, 이탈리아, 인도, 일본, 중국, 칠레, 캐나다, 콜롬비아, 터키, 페루, 포르투갈, 폴란드, 프랑스, 핀란드, 헝가리, 호주).

“법률의 규정 범위가 넓은지, 허용 위주인지 금지 위주인지, 직접적 처방이 많은지 아니면 원칙만 기술하고 재량권을 보장하는 경향인지도 다르다.”

겠지만 유일한 정답은 ‘제도적 환경의 다른 구성요소들에 따라 결정된다’는 것이다. 부록에 소개된 협동조합 관련 내용 대부분이 마찬가지다. 국가 및 세부항목에 따라 그 밖의 차이점도 많이 발견된다. 협동조합법은 여러 측면에서 상이하기 때문이다. 역사적 맥락이 크게 다른 것은 물론, 법률의 규정 범위가 넓은지, 허용 위주인지 금지 위주인지, 직접적 처방이 많은지 아니면 원칙만 기술하고 재량권을 보장하는 경향인지도 다르다. 예를 들어 네덜란드 전문가들은 네덜란드 협동조합법의 유연성 덕분에 협동조합들이 적응하기 쉽다고 말한다. 스페인과 이탈리아 전문가들은 자국의 협동조합법이 그 반대라고 본다. 프랑스는 두 경향의 중간에 있는 것으로 보인다. 유연성은 그리 높지 않지만 지난 20년간 협동조합 운동의 필요 변화에 따라 자주 개정되었기 때문이다.

이러한 사례를 보면 부록에 요약된 내용은 전혀 충분하지 않음을 알 수 있다. 사실 표의 칸 하나하나에는 전체적 그림과 다른 부분, 예외를 자세히 설명하는 각주가 길게 붙여야 한다. 정성적 측면은 평가하기 어려우며 국가별 비교나 분류는 불가능하다. 따라서 모든 국가의 구성요소마다 점수를 부여하지는 않았다. 정성적 측면을 정량적 점수로 ‘환산’하여 협동조합법의 개별 요소가 협동조합의 지원환경에 긍정적, 부정적, 혹은 중립적인지 평가하는 것은 합리적이지 않다. 점수 부여방식은 매우 주관적일 수밖에 없을 뿐만 아니라 현실에 상응하지 않는다는 점에서도 문제다. 글자로는 아무리 그럴 듯해 보여도 반드시 현실 속의 효과를 설명해주지는 않는다. 또한 『협동조합법 국제핸드북』은 ‘협동조합법’을 조직에 관한 법과 세법으로 한정하고 있는데, 사실 법적 기본체계의 다른 구성요소도 모두 고려해야 한다. 그럼에도 이 보고서의 분석은 ICA 내부, 전국적 협동조합 조직, 연맹, 협회, 각국의 정책당국과 규제당국의 논의를 위한 좋은 출발점이 될 것이다.

“글자로는 그럴 듯해 보여도 실제 효과가 없을 수 있고, 그 역도 마찬가지다.”

앞서 우리는 이론적 판단과 실제 상황의 간극을 설명했다. 글자로는 그럴 듯해 보여도 실제 효과가 없을 수 있고, 그 역도 마찬가지다. 또한 협동조합 관련 법규가 존재하더라도 협동조합의 설립과 성장이 반드시 촉진되는 것은 아니다(법규가 없다고 해서 자동적으로 협동조합의 설립과 성장이 방해 받는 것도 아니다). 그러한 사례는 많다. 반데이크(Van Dijk, 2009)에 따르면 남아프리카공화국에서는 국제적 지원 속에 금융협동조합을 위한 법률 2개가 제정되었지만 아직 협동조합 은행은 하나도 존재하지 않는다. 법적 환경을 바탕으로 정치, 금융, 기술 측면의 적극적 지원을

받으며 설립된 금융협동조합 중 지속 가능한 금융기관으로 성장한 사례는 없다. 당연히 금융협동조합의 성공과 생존을 방해한 요인이 있을 것이다. 그 반대의 사례로는 아주 오랜 협동조합 역사를 가진 덴마크가 있다. 덴마크의 농업협동조합은 65% 가량의 높은 시장점유율을 가지고 있지만 덴마크에 별도의 협동조합법은 없다(Pyykkönen et al., 2012). 세 번째 사례는 중국이다. 중국의 협동조합법은 백만 개에 달하는 농업협동조합에 매우 우호적인 것으로 보인다. 하지만 샤오산(Xiaoshan, 2013)은 중국 농민전업협작사의 발전에 관한 데이터는 현실적으로 분석, 평가되어야 한다고 경고한다. 농민전업협작사가 농민에게 실제로 제공하는 혜택을 과대평가해서는 안 되기 때문이다. 자문에 응한 전문가들은 중국의 농민전업협작사 중 실제 사업체로 운영되는 곳은 40~50%에 불과하다고 본다. 일부 지역의 공무원들은 관할구역 내에서 새로 설립된 농민협동조합 개수에 따라 업무성과를 평가 받는다. 또한 조합원의 민주적 권리는 일반적으로 제한되어 있는 편이고, ‘핵심’ 조합원과 ‘일반’ 조합원이 구별된다. 스페인의 사례도 참고할 만하다. 스페인은 각 지방별로 협동조합법이 따로 있고, 다른 지방에서는 사업을 할 수 없다.

## 5.2 협동조합에 관한 글로벌 데이터베이스

### 5.2.1 『세계협동조합센서스』

우리는 예비연구에 활용할 만한 데이터가 있는지 폭넓은 자료조사를 실시했고, 새로운 데이터베이스를 구축하지는 않았다. 현재까지 가장 많은 협동조합을 포괄하는 데이터베이스는 『세계협동조합센서스』(UNDESA, 2014)로 파악된다. 『세계협동조합센서스』는 각국의 통계당국, 상공회의소, 정부 부처, UN 기구, 글로벌 통계연구 데이터베이스 등에서 수집한 데이터를 바탕으로 한다. 또한 협동조합 부문, 지역이나 세계 차원의 연맹 가입여부와 관계 없이 최대한 많은 국가에서 최대한 많은 협동조합을 다룬다. 145개국의 협동조합 260만개를 포괄하는 『세계협동조합센서스』는 데이터 수집 과정에서 각국의 정보가 질적으로 차이가 크다는 문제에 부딪혔다.

『세계협동조합센서스』는 충분한 품질의 비교 가능한 데이터를 수집하는 것이 목표였지만 몇 가지 방법론적 결함을 가지고 있다.

- 공개된 데이터의 부족으로 인해 데이터베이스가 모든 내용을 포괄하지 못한다.

“통계상 포함되지 않은 이들을 고려하면 세계 인구의 6분의1은 협동조합 조합원 또는 고객이라고 볼 수 있다.”

- 조사대상 협동조합 모두가 조합원에 의해 자발적으로 설립되었는지 검증할 수 없다.
- 데이터베이스에 경제적 '휴면 상태'의 협동조합도 포함되어 있다.
- 추정 데이터 일부는 정부 부처나 전국단위 협동조합 협회가 제공한 수치를 바탕으로 한다.
- 여러 부문에서 중복계산이 발생했을 가능성이 높다.
- 연 매출 데이터가 불완전하다.
- '조합원(member)'과 '고객(client)'이 혼용되는 경우가 있다.
- 상호보험협동조합 조합원은 포함되지 않는다.
- 모든 국가에서 공제조합이 포함되지 않는다(국가 간에 정의가 다르기 때문이다).<sup>13</sup>
- 많은 국가에서 자영업자로 분류되는 '조합원 겸 노동자'가 빠져 있고, 생산자협동조합의 '조합원 겸 생산자'가 포함되지 않는다.

결함이 있긴 하지만 『세계협동조합센서스』는 협동조합에 관한 대규모 데이터베이스 중 가장 포괄적인 내용을 담고 있다. 『세계협동조합센서스』의 추산에 따르면 세계의 협동조합 조합원 및 고객은 10억 명이 넘는다. 통계상 포함되지 않은 이들을 고려하면 세계 인구의 6분의1은 협동조합 조합원 또는 고객이라고 볼 수 있다. 가장 최근의 데이터를 바탕으로 추산한 세계 협동조합의 연 매출은 3조 달러 이상이다. 수익에 대한 데이터가 없는 협동조합이 많다는 점을 고려하면 이는 상당히 적게 잡은 수치다.

다만 협동조합의 수와 다양성에 관한 데이터 자체는 특별한 정보를 제공하지 않는다. 중요한 것은 각국 협동조합의 상대적 지위이기 때문이다. 『세계협동조합센서스』를 바탕으로 의미 있는 비율 3가지를 도출하면 협동조합 부문의 영향력과 규모를 평가할 수 있다. 첫째, 조사대상 협동조합 조합원 수의 총합이 전체 인구에서 차지하는 비율이다. 이는 협동조합이 조합원을 위해 창출하는 부가가치(혹은 협동조합의 전반적 인기)에 대한 인식을 보여주는 잠정적 지표로 해석할 수 있으며, 각국 협동조합 가입률의 대리지표이기도 하다. 둘째는 협동조합 고용인원을 전체 인구로 나눈 비율이다. 셋째는 각국 GDP와 협동조합 연 매출의 비율이다. 이는 협동조합의 경제적 성과나 시장점유율 전반에 대한 대략적 대리지표로 해석할 수 있다.

우리는 협동조합의 전반적 성과와 확산에 대한 대략적 근사치로 C티를 활용해 실증

<sup>13</sup> 공제조합이 협동조합으로 간주될 수 있는가에 대한 논의는 이 보고서에서 다루지 않기로 한다 (Atherton et al., 2012).

분석을 진행했다.<sup>14</sup> C티는 앞에서 설명한 바와 같이 『세계협동조합센서스』에서 도출한 비율 3가지의 가중평균을 토대로 산출한다. 물론 이러한 접근법으로 협동조합 성과의 여러 측면을 모두 공정하게 살펴보기는 어렵다(<개념도 1> 참조). 하지만 이 보고서는 소보 외(Soboh et al., 2009)의 주장과 브뤼셀라스 외(Brusselaers et al., 2014)의 접근법을 바탕으로 한다. 우리가 복수의 목표에 대해 협동조합의 성과를 측정하지 않는 것은 개별 협동조합에 대해서만 그것이 가능하기 때문이다. 이 보고서는 방법론적 연구로서 어디까지나 여러 부문과 국가의 수많은 협동조합에 모두 적용할 수 있는 기본체계를 개발해야 한다. 또한 복수의 목표에 대해 성과를 측정하려면 미시적 차원의 문제에 부딪히기 때문이기도 하다. 따라서 이 보고서에서는 협동조합 성과의 한 가지 측면만을 다룬다.

C티는 '현재'의 상황을 반영하지만 사실 최근 혹은 오래 전의 수많은 사건과 제도가 반영된 결과임을 기억해야 한다. 물론 '현재' 협동조합의 지원환경에 포함되는 구성요소도 대부분 오랜 시간에 걸쳐 형성되었다는 점에서 마찬가지다. 지원환경의 구성요소와 C티의 또 다른 공통점은 변화가 오랜 시간에 걸쳐 매우 천천히 일어난다는 점이다.

<그림 2>는 세계 33개국의 C티를 정리한 것이다. 가장 눈에 띄는 국가는 프랑스이고(약 0.3), 어느 정도 차이를 두고 핀란드, 이탈리아, 네덜란드가 그 뒤를 쫓고 있다. 연구대상 국가 중에서는 남아프리카공화국과 터키가 가장 낮은 지수를 기록했다(0.001). 연구대상 국가 중 상위 10개국은 모두 유럽 국가다. 유럽이 현대적 협동조합의 발상지라는 사실을 상당 부분 반영하는 결과다. 하지만 C티가 낮은 국가라고 해서 협동조합의 중요성이 매우 작다는 결론을 내려서는 안 된다. C티가 낮아도 다수의 소규모 협동조합들이 생각보다 큰 의미를 가질 수 있다. 이들은 국민총과 오지 주민들, 조합원들에게 상당히 큰 경제적 영향력을 가질 수 있기 때문이다. 중남미 신용협동조합의 경우가 특히 그렇다.<sup>15</sup> 그리고 C티가 낮다고 해서 협동조합의 공간이 없는 것도 아니다. 오히려 협동조합의 잠재력이 매우 클 수도 있고, 사회에 충족

<sup>14</sup> 헤이셀링크스 & 뷔셀스(Gijselincx and Bussels, 2012a)는 농민협동조합 및 생산자조직 가입률을 기준으로 '협동성향(propensity to cooperate)'이라는 개념을 측정하여 협동조합의 성과에 대한 조작적 정의를 수립했다.

<sup>15</sup> 중남미의 신용협동조합은 북미에 비해 규모가 작고 지역사회 정체성이 강하다. 또한 사회적 책임을 매우 중시하며, 은행 서비스를 제대로 받지 못하는 이들의 금융 접근성 확대에 결정적인 역할을 해왔다

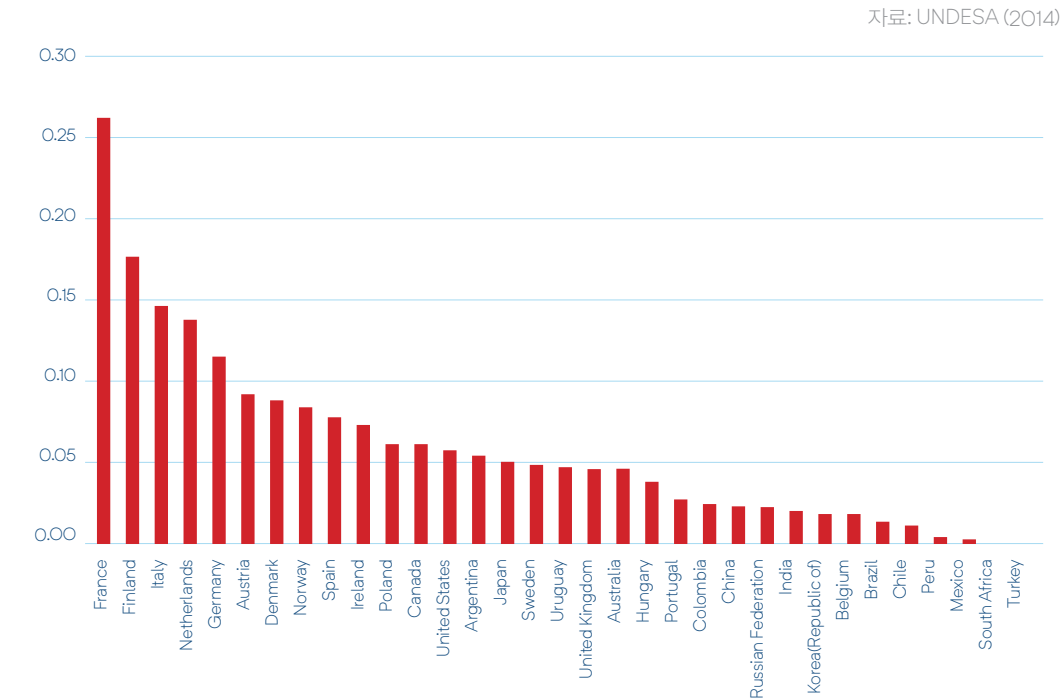
“우리는 협동조합의 전반적 성과와 확산에 대한 대략적 근사치로 C티를 활용해 실증분석을 진행했다.”

“협동조합의 잠재력이 매우 클 수도 있고, 사회에 충족되지 않는 수요가 매우 많을 수도 있다.”



되지 않는 수요가 매우 많을 수도 있다. 따라서 CEI가 낮은 이유를 밝히기 위해 추가 연구가 필요한 국가도 있다. CEI가 낮은 어떤 국가에서 정부가 협동조합 부문을 거의 지원하지 않는다고 가정해 보자. 그렇다면 협동조합에 우호적인 입법을 요구하는 목소리가 강하지 않을 것으로 예상할 수 있다. 자연히 정부가 협동조합에 우호적인 정책을 효과적으로 설계해야 한다는 압력도 제한적일 것이다. 이러한 악순환에서 벗어나려면 협동조합의 법적 공간을 만들기 위한 열린 대화와 정치적 의지가 필요하다. 그렇게 하지 않는다면 '닭이 먼저냐 달걀이 먼저냐'와 같이 문제는 해결될 수 없다. 또한 많은 이들이 자신의 사회적, 경제적 어려움을 해결할 수단 하나를 빼앗길 것이다.

<그림 2> 33개국의 협동조합경제지수



### 5.2.2 『세계협동조합모니터』

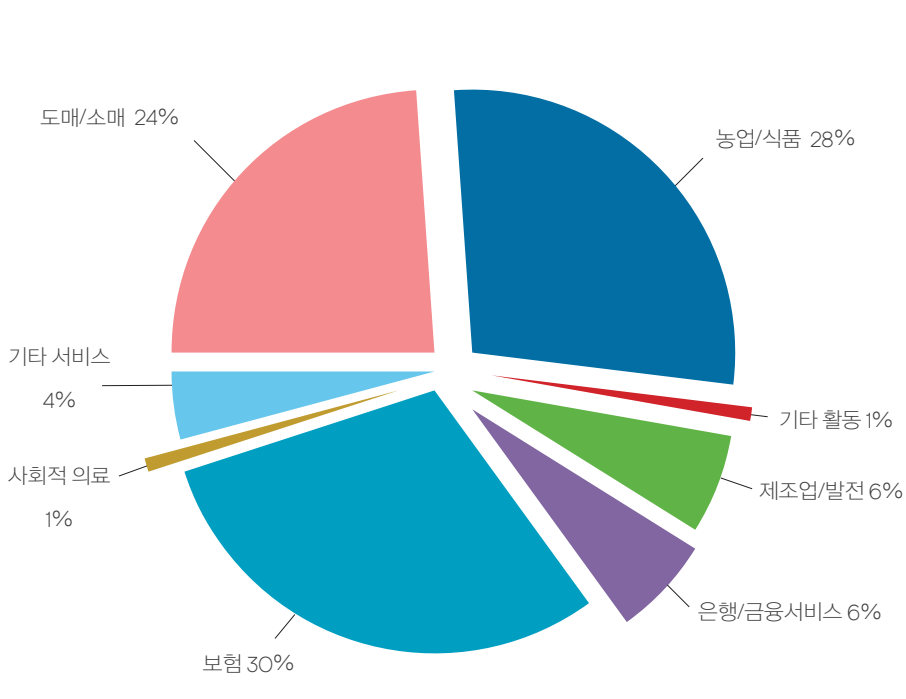
협동조합에 대한 또 하나의 글로벌 데이터베이스로는 『세계협동조합모니터(World Cooperative Monitor, 이하 “WCM”)』(2015)가 있다. WCM은 76개국 1,658개의 협동조합(매출 1억 달러 이상)을 대상으로 하며,<sup>16</sup> 유럽협동조합사회적기업연구소(Euricse)의 학술적 지원을 바탕으로 실시되는 ICA 사업이다. 『세계협동조합센서스』와

(Oliver Wyman, 2014).

16 규모는 매출, 즉 협동조합이 실시한 사업활동으로 창출된 수입을 기준으로 한다. 공제조합과 보험협동조합은 보험료를 매출로 본다. 협동조합은행의 경우 순예대마진(예금이자와 대출이자의 차이)의 총합을 매출로 간주한다.

비교할 때 WCM은 데이터의 품질과 비교가능성 면에서 우수하다. 하지만 대규모 협동조합 위주이며 경제적 특성만 반영한 순위를 산출한다는 점에서 이 보고서의 목적에는 덜 부합한다고 볼 수 있다. WCM에서 가장 큰 비중을 차지하는 협동조합은 상호보험협동조합(30%)이며, 그 다음은 대규모 농업/식품협동조합(28%), 도매협동조합(24%)이다. 제조업협동조합은 6%를 차지한다. 경제부문별 대규모 협동조합의 전반적 분포는 <그림 3>에 나타나 있다.

<그림 3> 대규모 협동조합의 부문별 분포



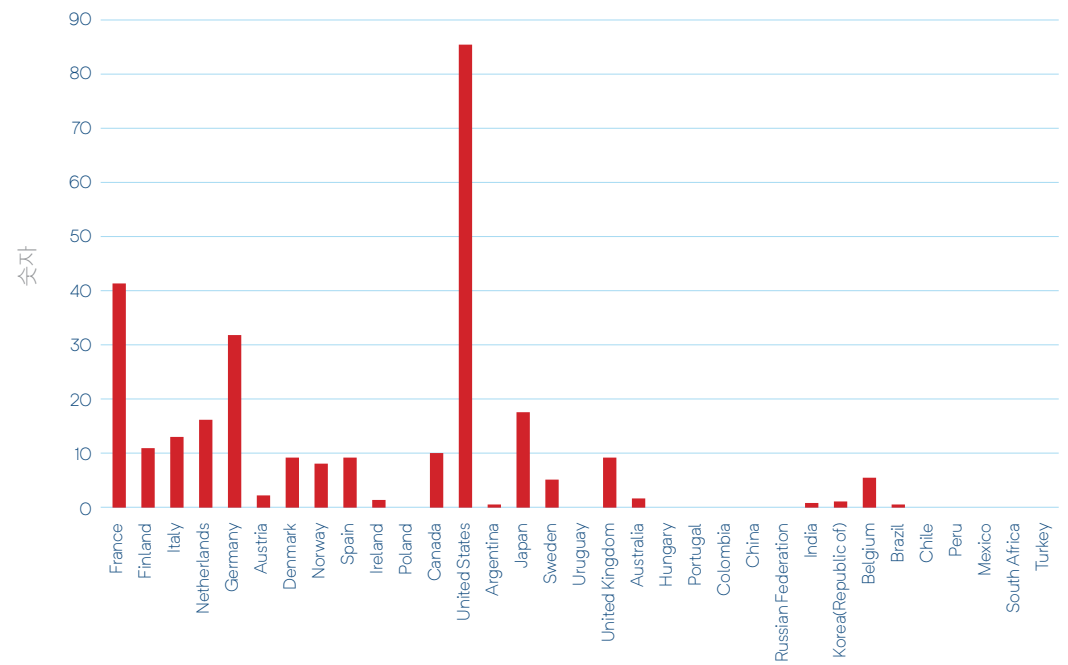
자료: 『세계협동조합모니터』(2015). 매출 1억 달러 이상 협동조합만을 대상으로 한다.

<그림 4>는 연구대상 33개국의 대규모 협동조합 개수를 나타낸 것이다. 분포가 한쪽으로 쏠려 있고, 대규모 협동조합이 아예 없는 국가도 많다. 이는 협동조합을 국가별로 비교할 때 상당한 주의가 필요하다는 점을 보여준다. 물론 많은 협동조합이 비조합원과도 거래를 하기 때문에 협동조합의 규모만 가지고 부가가치나 조합원에

“모든 협동조합과 국가를 같은 기준으로 평가할 수 없다”

대한 중요성을 완전히 파악할 수는 없다. 또한 대규모 협동조합이 겪는 어려움은 당연히 지역사회 정체성이 강한 소규모 협동조합과 다르다. 예를 들어 협동조합의 규모가 커지면 조합원들이 의사결정에 직접 활발하게 참여할 가능성은 제한되며, 조합원 다수가 ‘내 권리를 잃었다’고 느낄 수도 있다(Masuda et al., 2015). 이는 모든 협동조합과 국가를 같은 기준으로 평가할 수 없다는 우리의 견해를 뒷받침한다.

<그림 4> 『세계협동조합모니터』 300대 협동조합의 국가별 분포  
자료: 유럽협동조합사회적기업연구소의 2012년 데이터. 막대그래프는 『세계협동조합모니터』 데이터베이스에 포함된 데이터



출 1억 이상 협동조합의 수를 나타낸다.

5.3 제도적 환경에 관한 다양한 데이터베이스

협동조합의 지원환경에 영향을 주는 제도(규범 및 가치)와 제도적 요인에 대한 정보를 제공하는 다양한 국제적 데이터 소스로는 호프스테더 지표, 기업환경지수, 세계 거버넌스지수, 부패인식지수, 지니계수, 민주주의지수 등이 있다.

이러한 데이터는 모두 수많은 전문가들의 성실한 노력과 조사의 결과다. 이들은 상

호 보완적 관계라는 점을 언급해두고자 한다. 이들을 종합적으로 보면 협동조합의 제도적 환경 전반에 대해 확실하고 총체적으로 파악할 수 있다. 예를 들어 치안, 거시경제적 안정성, 뇌물과 부패의 만연 등은 세계은행의 기업환경지수에 포함되지 않지만 위에 언급한 다른 지표에 반영된다. 이러한 글로벌 데이터베이스는 언제나 이용 가능하며 정기적으로 업데이트된다는 장점이 있다.

우리는 이러한 데이터베이스에서 연구대상 33개국에 관한 여러 지표를 추출했다. 지표들의 소개 순서는 앞에서와 비슷하다. 먼저 각 지표와 협동조합 지원환경 사이의 예상 관계에 대해 간략히 설명한다. 필요한 경우 간단한 통계를 함께 제시할 것이다. 각 절에서는 주로 지표와 협동조합의 성과 사이에 어떤 관계가 예상되는지 다룬다. 우리는 예상이 맞는지 검증하기 위해 각 지표와 CEI의 상관계수를 산출했다. 그 결과 몇 가지 지표의 경우 협동조합의 지원환경, 그리고 협동조합의 성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인과관계를 연구하는 것은 이 보고서의 범위를 벗어나며, 각 지표와 CEI의 인과관계는 어느 방향으로든 가능하다.

“몇가지 지표의 경우 협동조합의 자율환경에 긍정적 또는 부정적 영향을 미친다.”

5.3.1 호프스테더 지표와 협동조합경제지수

호프스테더는 다음과 같이 한 사회의 문화적 지표 6가지를 제시한 바 있다(Hofstede et al., 2010). 각 지표에 관한 자료는 웹사이트에서 언제든지 다운로드 받을 수 있다(www.geerthostede.nl).

- 1. **권력간격:** 조직과 기관에서 권력이 약한 구성원들이 권력이 불평등하게 배분되어 있다고 보는, 그리고 이를 수용하는 정도.
- 2. **불확실성 회피:** 어떤 문화권의 구성원들이 불확실하거나 미지의 상황에 위협을 느끼는 정도.
- 3. **개인주의-집단주의:** 개인주의란 개인 간의 관계가 느슨하고, 모두 가족과 자기 자신을 스스로 돌봐야 한다는 인식이 지배적인 사회를 말한다. 집단주의는 사람이 태어날 때부터 강력하고 결속력 있는 집단에 포함되며, 이 집단은 무조건적 충성의 대가로 평생 동안 구성원을 보호해주는 사회를 말한다.
- 4. **남성성-여성성:** 남성성이란 사회적 성 역할이 분명하게 구별되는 사회를 말한다. 남성은 거칠고 공격적이며 물질적 성공을 중시하고, 여성은 상대적으로 부드럽고 온화하며 삶의 질을 중시하는 경향을 말한다. 여성성이란 사회적 성 역할이 서로 잘 구별되지 않는 사회

를 말한다. 남성과 여성 모두 부드럽고 온화하며 삶의 질을 중시하는 경향을 말한다.

**5. 장기지향성-단기지향성:** 장기지향성이란 미래의 보상을 중시하는 가치, 특히 끈기와 절약을 장려하는 경향을 말한다. 반면 단기지향성은 과거와 현재를 중시하는 가치, 특히 전통에 대한 존중, 체면 유지, 사회적 의무의 이행 등을 장려하는 경향을 말한다.

**6. 향유-절제:** 향유란 삶을 즐기고 즐거움을 느끼고 싶은 기본적인 욕구를 상 대적으로 자유롭게 만족시키는 사회적 특성을 말한다. 절제란 이러한 욕구의 충족을 억누르고 엄격한 사회규범으로 규제하는 사회적 특성을 말한다.

<표 1>은 호프스테더 지표와 CEI의 예상 관계를 간략히 설명한 것이다. 협동조합의 성과에 영향을 미치는 다른 제도적 요인들까지 다루기는 어렵다. 다시 말해 우리는 전체를 나타내는 그림이 아니라 일부분에 대한 분석을 제시할 뿐이다.

<표 1> 호프스테더 지표와 협동조합 성과의 예상 상관관계

지표	협동조합 성과에 대한 영향(예상)	상관관계(예상)
권력 간격	권력간격지수가 낮을 경우 조직의 위계성은 낮고 대중의 정치참여 수준은 높다. 리더십이 타인과의 협의를 중시하는 문화를 바탕으로 할 경우 조직의 성과는 높아진다. 협동조합의 핵심 특징은 민주적 의사결정구조, 그리고 조직의 운영 방향에 관한 결정에 조합원들이 실질적으로 참여한다는 점인 만큼, 권력간격지수가 낮은 국가에서는 협동조합 모델이 상대적으로 수월하게 수용될 것으로 예상된다.	부정적
불확실성 회피	불확실성회피지수는 시민이 자기 자신이나 사회의 이익을 위해 스스로 조직을 결성하거나 미지의 영역에서 과감한 시도를 할 의지가 어느 정도인지를 나타낸다. 협동조합은 개인의 책임과 참여를 많이 요구하는 경제적 자조조직인 만큼, 지수가 낮은 국가일수록 협동조합 부문의 규모가 클 가능성이 높다. 역으로 지수가 높은 국가일수록 협동조합을 설립하는 경향이 높을 수도 있다. 협동조합은 조합원들의 리스크를 줄여주고, 시장 활동을 통해 판매의 확실성을 높여 소득의 변동성을 줄여주는 경향이 있기 때문이다.	부정적
개인주의-집단주의	개인주의지수가 낮을 경우 집단 내부의 연대가 강하고, 높을 경우 원자화된 개인으로 구성되는 다원적 사회일 가능성이 높다. 집단 내부의 연대는 협동조합의 전제조건이므로 개인주의지수가 낮을수록 협동조합 부문의 규모에는 긍정적 영향이 있을 것으로 예상된다.	부정적
남성성-여성성	남성성 지수가 낮을 경우 삶의 질에 대한 관심, 그리고 자발적으로 만들어지는 조직에 대한 참여가 남성과 여성에게서 균등하게 나타난다. 남성성 지표가 높은 사회에서 이러한 역할은 보통 여성에게 부여되고, 여성은 상대적으로 물질적 성공을 중시한다. 협동조합은 연대와 자발적 참여를 바탕으로 하므로 남성성 지표가 낮은 사회일수록 (오래 가는) 조합원을 많이 유지할 수 있을 것이다. 협동조합은 확실한 이익을 가져다 줄 경우 남성성 지표가 높은 사회에서도 매력적일 수 있다. 하지만 협동조합의 이익이 불분명한 시기에는 남성성 지표가 낮은 사회보다 높은 사회에서 조합원의 수가 더욱 쉽게 감소할 것으로 예상된다.	부정적

장기지향성-단기지향성	장기지향성 지수가 높은 사회에서는 지원환경이 적절히 조성될 가능성이 높다. 협동조합은 본질적으로 단기적 이익보다 미래의 보상을 추구하기 때문이다. 하지만 장기지향성 지수는 시민들이 사회문제에 관심을 가질 가능성이 낮고 상호기금보다 부동산에 먼저 투자할 가능성이 높은 경우에도 올라간다. 이는 협동조합의 행동 양식과 정반대의 경향이다.	불확실
향유-절제	향유 지수가 높은 국가의 시민들은 자신의 능력에 대한 확신이 강하고 자신의 삶을 스스로 통제하고 있다고 생각하며 국가의 제도적 짜임새가 상대적으로 느슨할 가능성이 높다. 이러한 성향의 시민들은 자조, 자기책임, 자기통제를 위한 협동조합 설립에 나설 가능성이 상대적으로 높다. 또한 이들은 자기조직화와 협동조합 설립에 대한 법적 제한이 덜 엄격하고 큰 자율성이 주어질수록 자신이 더욱 지원받는다고 느낄 수 있다.	긍정적

자료: 헤이셀링크스 & 뷔셀스(Gijselincx and Bussels, 2012a)의 편집.

참고: 오른쪽 열의 '긍정적'은 지수가 높을 경우 협동조합의 성과도 높게, '부정적'은 지수가 낮을 경우 성과가 높게 나타날 것으로 예상된다는 의미다. 장기지향성 지수와 협동조합 성과의 상관관계는 긍정적/부정적 모두 가능하므로 '불확실'로 표시했다.

<표 2>는 이러한 문화적 지수(0-100)을 간략히 정리한 것이다. 173개국의 분포는 지수에 따라 상이했다. 남성성, 향유, 장기지향성 지수는 다른 지수에 비해 국가 간 편차가 컸다. 가장 오른쪽 열은 각 지표와 CEI의 상관계수다.

<표 2> 33개국의 호프스테더 지표 통계

지표	평균	중간값	최고	최저	CEI와의 상관관계
권력간격	52	52	93(러시아)	11(오스트리아)	-0.37*
불확실성 회피	68	76	99(포르투갈, 우루과이)	23(덴마크)	-0.09
개인주의	56	61	91(미국)	13(콜롬비아)	0.45*
남성성	51	55	95 (일본)	5 (스웨덴)	-0.17
장기지향성	46	41	88 (일본)	13 (콜롬비아)	0.22
향유	54	57	97 (멕시코)	20 (러시아)	-0.07

자료: www.geerthofstede.nl 및 UNDESA (2014) 데이터를 바탕으로 한 TIAS의 계산 결과.

참고: 대한민국의 경우 호프스테더 지표가 존재하지 않는다. 가장 오른쪽 열은 호프스테더 지표와 협동조합경제지수의 상관계수를 나타낸다. 강조 표시(\*)는 상관관계의 중대성을 의미한다(5% 신뢰수준).

연구대상 국가에서 권력간격지수와 CEI 사이에는 상당한 부정적 상관관계가 나타난다. 권력간격지수가 낮은 국가일수록 협동조합 부문의 규모가 크다는 의미다. 권력이 소수에 집중되고 불평등이 용인되는 사회에서는 자발적 협동에 나설 동기나 의지가 약할 것이다. 인과관계의 방향은 반대일 수도 있다. 자발적으로 협동하고 협

17 모든 세부지수는 다른 국가와의 비교를 통해 상대적으로 부여되며, 다른 국가와의 비교 속에서만 의미를 가진다.

“권력간격지수가 낮은 국가일수록 협동조합 부문의 규모가 크다는 의미다. 권력이 소수에 집중되고 불평등이 용인되는 사회에서는 자발적 협동에 나설 동기나 의지가 약할 것이다.”

동조합을 설립할 의지를 가진 사람이 많을 경우 권력이 더욱 평등하게 배분될 수 있을 것이다. 개인주의지수와 CEI 사이에 강한 긍정적 상관관계가 나타난다는 점은 놀랍다. 개인주의 경향이 강할수록 협동조합 부문의 규모가 크다는 의미다. 언뜻 이해하기 어려울 수 있지만, 오히려 뜻이 맞고 비슷한 필요를 가진 사람들이 협동해야만 개인적 복리와 안녕을 증진시킬 수 있다는 사실을 잘 알고 있어서일 수도 있다. 반면 불확실성회피지수, 남성성지수, 장기지향성지수와 향유지수는 CEI와 상관관계가 나타나지 않는다. 타당성을 확인하기 위해 모든 변수에 대한 '이상치'를 제외하고 다시 상관관계를 계산하더라도 결과는 전반적으로 변함없다.

### 5.3.2 기업환경지수와 협동조합경제지수

세계은행은 기업활동을 하기 좋은 정도에 따라 각국의 점수를 매겨 기업환경지수(2014)를 발표한다. 수치가 높을수록 해당 국가에서 기업을 설립, 운영하기 용이한 규제환경을 갖추고 있다는 의미다. 지수는 가장 나쁜 0부터 100까지이며, 파산제도, 창업, 계약의 법적 구속력, 세제, 신용대출 등 여러 요소에 대한 지수가 있다. 종합지수는 이러한 지수들의 가중평균으로 산출한다. 지수가 낮을 경우 협동조합 발전에 부정적인 환경, 높을 경우 긍정적인 환경으로 볼 수 있다.

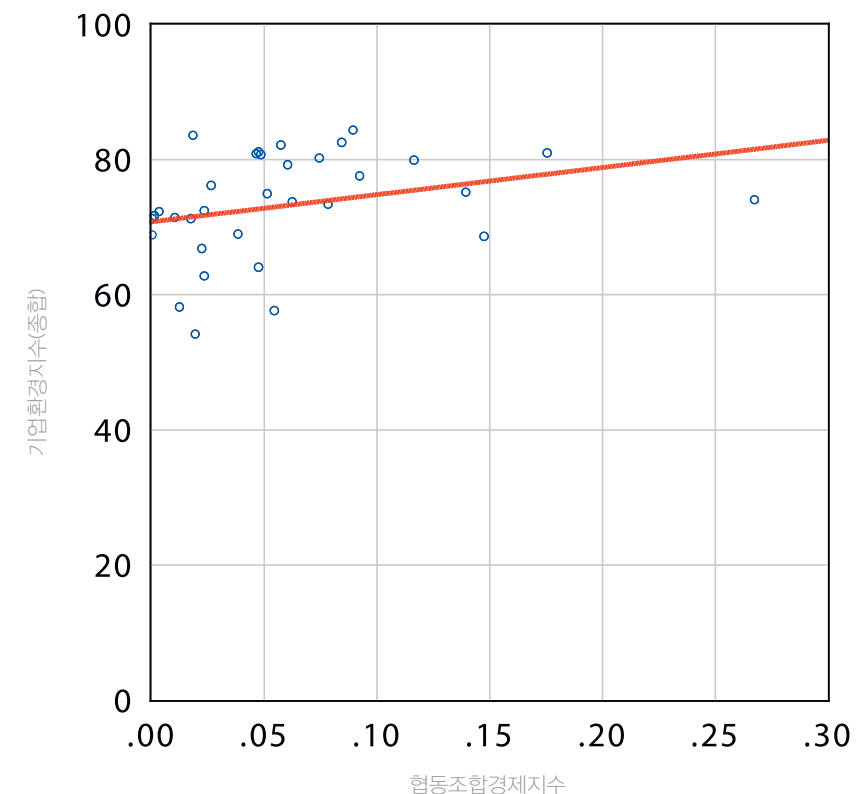
“기업환경이 전반적으로 좋을수록 협동조합의 성과도 좋아진다.”

기업환경종합지수와 CEI 사이에는 상당히 긍정적인 관계가 나타난다(0.30). 기업환경이 전반적으로 좋을수록 협동조합의 성과도 좋아진다는 의미다. 앞에서 언급했듯 상관관계만으로 두 변수 간 인과관계의 방향까지 파악하기는 어렵다. 하지만 논리적으로 협동조합은 다양한 외부 요인의 영향을 받으며, 동시에 협동조합의 존재 자체가 어떤 방식으로든 외부 환경 전반에 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 협동조합 부문이 일정 규모를 넘을 경우 기업환경 전반에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 보는 데 무리가 없다. 경제주체의 다변화는 시장 여건을 더욱 탄탄하고 건전하게 만들 가능성이 높기 때문이다.

<그림 5>는 이러한 예상을 나타낸 것으로, 협동조합의 발전을 위해서는 좋은 법적 환경과 효율성이 중요하다는 사실을 확인할 수 있다. 이러한 계산의 타당성을 검증하기 위해 인도(기업환경종합지수: 54), 덴마크(기업환경종합지수: 84), 프랑스(CEI: 0.268), 터키 및 남아프리카공화국(CEI: 0.001) 등 '이상치'를 제외하고 다시 상관관계를 계산해도 결과는 동일하게 나타난다.

기업환경지수의 세부지수와 CEI를 보면 '국가 간 교역', '파산제도', '계약의 법적 구속력' 등이 특히 높은 상관관계를 가진 것으로 나타난다. '국가 간 교역'과 CEI의 상관관계가 높다는 것은 자유로운 교역이 수출 비중이 큰 대규모 생산자협동조합(특히 농업부문, <그림 4>에 나타난 바와 같이 연구대상 국가 중 특히 서구 국가에 존재)에게 중요하다는 점을 시사한다. '전기 공급'과 같은 개별 지수는 CEI와 별다른 상관관계를 보이지 않는다. 하지만 우리는 기업환경종합지수와 CEI의 관계가 중요하다고 본다.

<그림 5> 기업환경지수와 협동조합경제지수



자료: 세계은행 및 UNDESA(2014)의 데이터를 바탕으로 TIAS 자체 계산.

5.3.3 세계거버넌스지수와 협동조합경제지수

세계은행은 215개국을 대상으로 거버넌스의 6가지 측면에 대한 세부지수와 종합 지수를 발표한다.<sup>18</sup> 6가지 세부지수에 대해서는 <표 3>에 간략히 정리되어 있다. 종합지수는 개발도상국과 선진국의 기업, 시민, 전문가 다수를 대상으로 실시한 설문 조사 결과를 종합해 산출한다.

사실 세계거버넌스지수는 거버넌스의 여러 부문에 대한 점수뿐만 아니라 일반적 신뢰, 정치제도 및 주요 사회제도에 대한 신뢰 등 해당 국가의 사회적 자본에 대한 인식을 알려준다(Chloupkova, Svendsen and Svendsen, 2003).

<표 3> 세계 거버넌스 지수와 협동조합경제지수

거버넌스 지수	협동조합 성과에 미치는 영향(예상)	상관관계 (예상)
참여와 책임성	시민들이 표현의 자유, 결사의 자유, 언론의 자유는 물론 정부의 선택에 참여할 권리를 누리는 정도를 말한다. 결사의 자유는 협동조합 존재의 기본 조건이므로 긍정적 상관관계가 예상된다.	긍정적
정치적 안정성, 폭력/테러리즘의 부재	정치적 불안정, 그리고 테러리즘 등 정치적 동기에 의한 폭력이 발생할 가능성에 대한 인식을 말한다. 어떤 형태의 사업체든 세부지수가 높은 것이 좋다.	긍정적
정부효과성	공공서비스의 품질, 공공행정의 수준과 정치적 압력으로부터의 독립성, 정책형성 및 실행의 수준, 정책에 대한 정부 의지의 신뢰성 등에 대한 인식을 말한다. 협동조합은 정부의 개입으로부터 독립적으로 운영될 수 있어야 한다.	긍정적
규제의 질	정부가 민간부문의 발전을 허용, 촉진하는 건전한 정책과 규제를 형성하고 실행할 능력이 있는가에 대한 인식을 말한다. 세부지수가 높을수록 협동조합 운영이 용이하다.	긍정적
법치주의	사회의 규칙, 특히 계약의 법적 구속력, 재산권, 경찰, 법원, 범죄와 폭력 발생의 가능성 등에 대한 사회 구성원의 신뢰와 준수 정도를 말한다. 협동조합은 조합원 간의 계약, 제3자와 체결한 계약의 법적 구속력에 확신을 가질 수 있어야 한다. 그렇지 않을 경우 협동조합을 운영하기는 매우 힘들다.	긍정적
부패억제	엘리트와 사익추구집단에 의한 국가의 '포획', 크고 작은 형태의 부패 등으로 인해 공적 권력이 사익을 위해 행사되는 정도를 말한다. 대규모 부패는 경제활동에 부정적 영향을 미치며, 협동조합의 설립과 운영을 저해하는 요인이 될 것이다.	긍정적

자료: 세계은행, TIAS 자체 분석

18 세계거버넌스지수와 산출 방법론에 대한 상세한 설명은 카우프만 외(Kaufman et al., 2009) 참조.

앞서 논의한 바와 같이 협동조합의 내부 거버넌스가 협동조합의 원칙에 따라 적절히 작동하기 위해서는 해당 국가에서 협동조합의 외부 거버넌스가 적절한 구조를 갖추고 있어야 한다. 따라서 거버넌스지수가 높은 국가일수록 협동조합이 성장하기 좋은 제도적 환경을 갖추고 있다고 가정할 수 있으며, 그 역도 마찬가지다. 이론적으로 세부 거버넌스지수는 모두 CEI와 긍정적 상관관계를 가질 것으로 예상된다. <표 4>는 상관관계를 일부 나타낸 것이다.

<표 4> 33개국의 거버넌스지수 개관

지표	평균	중간값	최고	최저	CEI와의 상관관계
참여와 책임성	0.84	1.01	1.76(노르웨이)	-1.58(중국)	0.47*
정치적안정성, 폭력/테러리즘의 부재	0.37	0.61	1.36(핀란드)	-1.27(콜롬비아)	0.48*
정부효과성	0.98	1.23	2.17(핀란드)	-0.36(러시아)	0.48*
규제의 질	0.94	1.05	1.89(스웨덴)	-0.99(아르헨티나)	0.41*
법치주의	0.86	1.03	1.97(노르웨이)	-0.78(러시아)	0.48*
부패억제	0.89	1.28	2.41(덴마크)	-0.99(러시아)	0.45*

자료: 세계은행 및 UNDESA (2014)에서 얻은 데이터를 바탕으로 TIAS 자체 계산. 세계은행 거버넌스지수는 -2.5에서 +2.5의 값을 갖는다.

참고: 가장 오른쪽 열은 거버넌스지수와 협동조합경제지수의 상관계수를 나타낸다. 강조 표시(\*)는 상관관계의 중대성을 의미한다(5% 신뢰수준).

모든 세부지수와 CEI는 매우 높은 상관관계를 나타낸다(0.41 ~ 0.48). 통계적으로 거버넌스지수의 모든 세부지수는 서로 높은 긍정적 상관관계가 있기 때문에 세부지수 중 하나가 CEI와 높은 상관관계를 보일 경우 다른 세부지수들도 마찬가지일 가능성이 높다. 이를 다르게 표현하자면, 어떤 국가든 세부지수 전체가 높거나 낮게 나타난다고 할 수 있다. 북유럽 국가들은 모든 세부지수에서 순위가 높고 러시아는 세부지수 6개 중 3개에서 가장 순위가 낮다는 사실이 이를 뒷받침한다. 거버넌스지수와 CEI의 높은 상관관계는 사회적 자본에 대한 문헌을 통해서도 이해할 수 있다. 거버넌스지수에 명시적으로 드러나지는 않지만 모두 '신뢰'라는 요소를 포함하고 있는데, 신뢰는 협동 및 네트워크 참여의 조건이자 결과다. 이러한 이론적 가정은 이 보고서의 실증적 발견에 의해 뒷받침된다.

“모든 세부지수와 CEI는 매우 높은 상관관계를 나타낸다.”



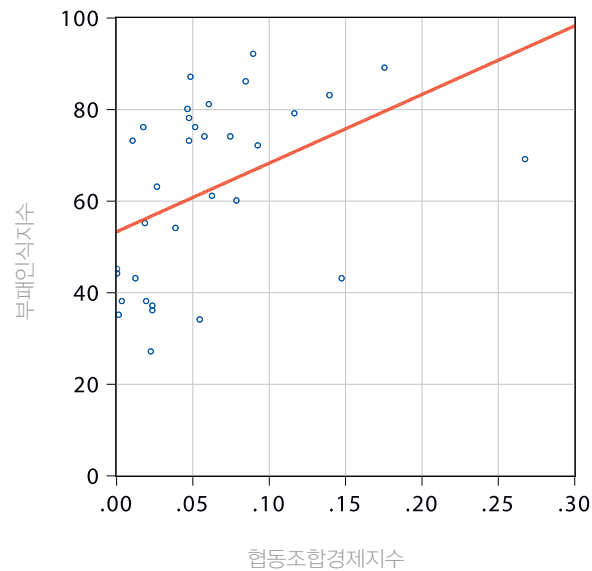
### 5.3.4 부패인식지수와 협동조합경제지수

국제투명성기구는 공공부문의 부패에 대한 인식을 조사해 국가별 부패인식지수(2014) 순위를 발표한다. 점수는 '매우 심각'을 뜻하는 0부터 '매우 양호'를 뜻하는 100까지로, 부패에 대한 인식을 상대적으로 나타낸다. 매우 부패한 국가에서는 어떤 형태의 사업체든 운영하기 어려울 것으로 예상된다. 국제투명성기구에 따르면 부패인식지수는 시간에 따라 큰 변화를 보이지 않는다. 매우 심각한 부패는 단기간에 뿌리뽑기 어려운 경우가 많다.

“부패가 심각한 경우(부패인식지수가 낮은 경우) 협동조합에서 힘을 모을 동기는 떨어질 수밖에 없고, 그 역도 마찬가지다.”

협동조합 부문의 규모와 부패인식지수의 상관관계는 <그림 6>에 잘 나타난다. 검증 결과 둘 사이에 높은 긍정적 상관관계(0.44)가 존재한다는 것이 확인되었다. 부패가 심각한 경우(부패인식지수가 낮은 경우) 협동조합에서 힘을 모을 동기는 떨어질 수밖에 없고, 그 역도 마찬가지다. 어떤 국가에서 협동조합의 성과가 높으면 시간이 지나면서 부패 수준이 줄어든 수 있다. 이러한 결과가 이상치로 인한 것인지 검증하기 위해 프랑스(CEI: 0.268), 남아프리카공화국 및 터키(CEI: 0.001), 덴마크(부패인식지수: 92), 러시아(부패인식지수: 27)를 제외한 후 상관관계를 다시 계산하면 전반적으로 조금 더 높은 상관관계가 나타난다(0.47).

<그림 6> 부패인식지수와 협동조합경제지수



자료: 국제투명성기구(2014) 및 UNDESA(2014)의 데이터를 바탕으로 TIAS 자체 계산.

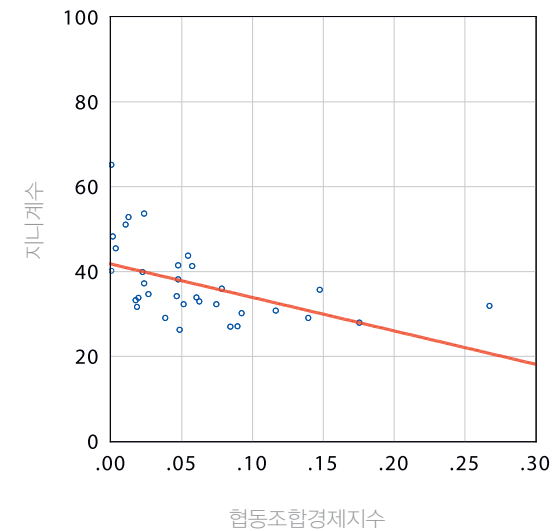
### 5.3.5 지니계수와 협동조합경제지수

지니계수는 도수분포 형태를 띠는 값. 예를 들어 소득수준의 불평등을 측정하는 지표다. 지니계수가 0이면 완전 평등, 즉 모두의 소득이 동일한 상태이며, 100이면 완전 불평등, 즉 1명이 국민소득의 전부를 가지고 나머지는 소득이 없는 상태다.

지니계수와 CEI는 높은 상관관계(-0.50)를 나타낸다. 소득분포가 평등한 국가일수록 협동조합 부문의 규모가 크다는 의미로, 어렵지 않게 이해할 수 있는 결과다. 국민소득의 큰 몫을 차지하는 개인은 굳이 협동조합 설립이나 가입을 통해 다른 이들과 경제력을 나누지 않으려고 할 확률이 높다. 협동조합의 성과가 높은 국가에서는 개인이 경제적 부를 독차지할 가능성이 낮다. 이는 국가별로 협동조합의 성공 가능성을 평가할 때 반드시 고려되어야 한다. 소득불평등의 중요성은 이상치를 고려해도 그대로 유지된다. 프랑스(CEI: 0.268)와 남아프리카공화국(CEI: 0.001, 지니계수: 65)을 제외할 경우 상관관계는 -0.56으로 오히려 더욱 높게 나타난다. 우리는 인과관계의 측면에서 소득불평등(지니계수)과 CEI가 서로 영향을 미칠 가능성이 높다고 본다. 지니계수가 개선될 경우 협동조합에 긍정적 영향이 발생할 수 있다. 마찬가지로 협동조합 부문의 건전한 성장은 일정 시간이 지난 후 지니계수의 상승, 즉 소득불평등의 완화로 이어질 가능성이 높다.

“소득분포가 평등한 국가일수록 협동조합 부문의 규모가 크다.”

<그림 7> 지니계수와 협동조합경제지수



자료: TIAS 자체 계산. 지니계수는 세계은행 등 여러 웹사이트에서 국가별로 수집했다. 가장 최근의 데이터를 사용했으나, 일부 국가는 2005년 기준이다. CEI는 UNDESA(2014)의 데이터다.

“민주주의는 협동조합의 근간을 이루는 가치이다.”

### 5.3.6 민주주의지수와 협동조합경제지수

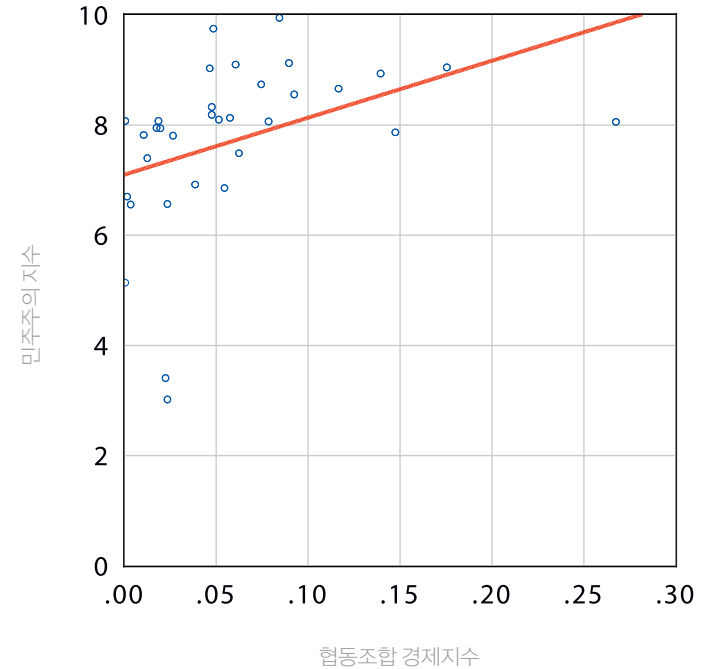
진정한 협동조합은 기업과 경제의 원리를 바탕으로 하는 경제민주주의의 실천적 형태다(Nadeau, 2012). 민주주의는 협동조합 7원칙에 표현된 바와 같이 협동조합의 근간을 이루는 가치이기도 하다. 따라서 어떤 국가의 전반적 민주주의 수준과 협동조합의 성과 사이에 어떤 관계가 있는지 살펴보는 것은 흥미로운 일로, EIU(2015)의 민주주의지수를 통해 가능하다. EIU 보고서는 2014년 말을 기준으로 세계 여러 독립국가의 민주주의 수준을 개관한다. 민주주의지수에는 선거절차와 다원주의, 시민적 자유, 정부의 기능, 정치적 참여, 정치문화 등 5가지 부문이 있으며, ‘완전한 권위주의’를 뜻하는 0부터 ‘완전한 민주주의’를 뜻하는 10까지의 값을 갖는다. EIU(2015)에 따르면 각국의 순위는 시간이 지나도 크게 변하지 않는다.

민주주의지수와 CEI 사이에는 긍정적 상관관계가 있을 것으로 예상할 수 있다. 민주적인 국가일수록 협동조합의 환경은 긍정적일 것이며, 그 역도 마찬가지다. 경험적으로 볼 때 협동조합의 성공은 상당 부분 조합원에 의한 민주적 통제(협동조합 제2원칙)에 달려 있다. 이러한 가정은 앞에서 언급된 USAID(2006)의 보고서와 일맥상통한다. USAID 보고서에 따르면 권위주의 정권일수록 협동조합의 일상적 운영과 지배구조에 간섭하는 경향이 크다. 역사적으로 정치적 동기에 의한 영향력과 통제는 모든 협동조합의 전반적 성과와 자생력에 부정적 흔적을 남기는 일이 많았다(Groeneveld, 2012).

“정부의 강력한 개입이 협동조합의 성과에 압박 요인이 된다.”

우리의 예상은 데이터로 확인된다(<그림 8>). 민주주의지수와 CEI는 높은 긍정적 상관관계를 나타낸다(0.40). 민주주의 수준이 높을수록 협동조합 부문의 규모가 크고, 그 역도 마찬가지라는 의미다. 앞에서 살펴본 상관관계 모두와 마찬가지로 이를 통해 인과관계가 증명되지는 않는다. 그러나 이처럼 높은 상관관계는 정부의 강력한 개입이 협동조합의 성과에 압박 요인이 됨을 시사한다. 또한 민주주의지수의 변화가 협동조합 지원환경의 구성요소 중 하나의 개선 또는 악화를 의미한다는 추론도 가능하다. 연구대상 국가 중 프랑스(CEI: 0.268), 남아프리카공화국 및 터키(CEI: 0.001), 노르웨이(민주주의지수: 9.93), 중국(민주주의지수: 3.0), 러시아(민주주의지수: 3.4) 등 이상치를 제외하면 상관관계가 크게 높아진다(0.53).

<그림 8> 민주주의지수와 협동조합경제지수



자료: EIU(2015)과 UNDESA(2014)에서 얻은 데이터를 바탕으로 TIAS 자체 계산.

## 6. 결론

“협동조합 기업 환경 보고서는 구체적인 아이디어와 함께 4가지 기반이 필요하다.”

이 보고서는 앞으로 ICA가 『협동조합 기업환경보고서』를 정기적으로 발표할 수 있도록 실행 가능한 방법론적 체계를 설계하는 것을 목표로 했다. 또한 보고서의 바람직한 구조와 정성적, 실증적 내용에 대한 구체적 아이디어와 함께 <개념도 3>과 같은 4가지 기반이 필요하다는 견해를 제시했다. ICA는 『협동조합 기업환경보고서』를 통해 정기적으로 협동조합의 발전을 모니터링하고 사회적, 경제적 의의를 평가하겠다는 목표를 밝혔다. 이를 위해 가장 중요한 것은 전 세계 협동조합에 대한 객관적이고 신뢰성 있는 데이터와 정보를 확보하는 일이다. WCM(2015)과 UNDESA(2014)에서 나타난 바와 같이 협동조합은 특히 식품/농업부문에 많이 분포되어 있다는 점, ICA와 세계식량농업기구(Food and Agriculture Organization, 이하 “FAO”)의 협력관계, FAO와 세계은행의 데이터는 접근성이 상대적으로 높다는 점 등을 고려할 때 『협동조합 기업환경보고서』 프로젝트의 다음 단계에서는 우선 식품/농업부문에 대한 데이터베이스의 개선과 확대에 초점을 맞추는 것이 바람직하다.

<개념도 3> 협동조합 기업환경보고서의 4가지 기반



자료: TIAS

세계 33개국을 대상으로 실험적 연구를 실시한 결과, 협동조합에 관한 데이터는 제 5장에서 논의한 바와 같이 기존의 글로벌 데이터에서 도출된 지원환경의 지표와 함께 해석할 때 더욱 엄밀하게 평가할 수 있다는 점이 드러났다. 협동조합의 성과는 제도적 환경의 다양한 구성요소와 높은 상관관계를 보인다는 중요한 발견을 말하는

것이다. 따라서 협동조합의 성과는 ‘관습체계’ 및 제도적 환경 전반과 상호의존적 관계를 가지고 있다고 말할 수 있다. 협동조합 부문의 건전성과 규모는 분명 제도적 환경의 영향을 크게 받는다. 동시에 협동조합 부문이 활발하고 일정 규모 이상일 경우 제도적 환경의 여러 구성요소에 영향을 미칠 수밖에 없을 것이다.

우리는 법적 주요 측면에 관한 상세 데이터베이스의 구축도 필요하다고 본다. 협동조합의 법적 측면에 관한 정보의 확산은 협동조합 모델에 대한 관심을 높이고 각국의 법적 기본체계에 존재하는 결함이나 걸림돌을 파악하는 데 도움이 될 것이다. 또한 역량 있고 독립적인 각국 전문가 네트워크를 구축하는 것도 세계 협동조합 운동의 발전에 중요하다. 마지막으로 협동조합 종사자들의 의견에 귀를 기울이는 것이 향후 『협동조합 기업환경보고서』에 매우 유용하고 가치 있는 일이라고 본다. 협동조합의 제도적 환경에 존재하는 우호적/비우호적 구성요소와 매일 매일 직접 부딪히는 것이 바로 그들이기 때문이다.

“우리는 법적 주요 측면에 관한 상세 데이터베이스의 구축도 필요하다고 본다.”

“협동조합 종사자들의 의견에 귀를 기울이는 것이 향후 『협동조합 기업환경보고서』에 매우 유용하고 가치 있는 일이다.”

## <참고문헌>

- Atherton, J., J. Birchall, E. Mayo, and G. Simon (2012), 'Practical tools for defining co-operative and mutual enterprise', Think Piece 7, Co-operatives UK.
- Bijman, J., C. Iliopoulos, K.J. Poppe, C. Gijssels, K. Hagendorn, M. Hanisch, G.W.J. Hendrikse, R. Kühl, P. Ollila, P. Pyykkönen, and G. van der Sangen (2012), Support for Farmers' Co-operatives: Final Report, this study was commissioned and financed by the European Commission.
- Birchall, J. (2013), Resilience in a downturn: The power of financial co-operatives, International Labour Office, International Labour Organisation, Geneva.
- Bollen, K. and R. Lennox (1991), 'Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective', Psychological Bulletin, 110 (2), pp. 305—14.
- Brusselaers, J., B. Doorneweert, and K.J. Poppe (2012), 'Support for Farmers' Co-operatives: EU synthesis and comparative analysis report: Policy Measures', Wageningen UR.
- Brusselaers, J., K.J. Poppe, and T.G. Azcarate (2014), 'Do policy measures impact the position and performance of farmers' co-operatives in the EU?', Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 85, No. 4, pp. 531-553.
- Carr, A., A. Kariyawasam, and M. Casile (2008), 'A Study of the Organizational Characteristics of Successful Co-operatives', Organization Development Journal, Vol. 26, Issue 1, pp. 79-87.
- Chloupkova, J., G.L.H. Svendsen, and G.T. Svendsen (2003), 'Building and destroying social capital: the case of co-operative movements in Denmark and Poland', Agricultural and Human Values, Vol. 20, pp. 241-252.
- Council Regulation (EC), No. 1435/2003 of July 2003 on the Statute for a European Co-operative Society (SCE), OJ L 207/1 of 18 August 2003.
- Cracogna, D. (2002), Legal, Judicial and Administrative Provisions for Successful Cooperative Development, paper for the Expert Group Meeting on "Supportive Environment for Cooperatives: A Stakeholder Dialogue on Definitions, Prerequisites and Process of Creation", 15-17 May 2002, Ulaanbaatar, Mongolia.
- Cracogna, D., A. Fici, and H. Henry (2013), International Handbook of Co-operative Law, Springer, June 2013.
- Coleman, J.S. (1988), 'Social capital in the creation of human capital', American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. 95-120.
- Diamantopoulos, A., and H.M. Winkhofer (2001), 'Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development', Journal of Marketing Research, Vol. 38, pp. 269-277.
- Defourny, J., and P. Develtere (2009), 'The social economy: the worldwide making of a third sector', in 'The Worldwide making of the social economy: Innovations and changes' edited by J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau and M. Nyssens, pp. 15-40, Leuven, ACCO.
- Dijk, P. van (2009), 'Co-operatives, Legislation and Public Policy: Political, strategic and technical pre-conditions for Effectively Regulating Financial Services Co-operatives', working paper.
- Dunn, J. R. (1988), 'Basic cooperative principles and their relationship to selected practices', Journal of Agricultural Cooperation, 3, 83—93.
- EIU (Economist Intelligence Unit, 2014), Global Microscope 2014: The enabling environment for financial inclusion. Sponsored by MIF/IDB, CAF, ACCION and Citi. EIU, New York, NY.
- EIU (Economist Intelligence Unit, 2015), Democracy Index 2014: Democracy and its discontents, a report from The Economist Intelligence Unit.
- Euricse, Co-operatives Europe and Ekai (2010), Study on the Implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Co-operative Society.
- Franken, J.R.V., and M.L. Cook (2015), 'Informing Measurement of Co-operative Performance', Working Paper, University of Missouri, 125 Mumford Hall, Columbia, USA.
- Gijssels, C., and M. Bussels (2012a), 'Support for Farmers' Co-operatives: EU synthesis and comparative analysis report: Social and Historical Aspects', Wageningen UR.
- Gijssels, C., and M. Bussels (2012b), 'Support for Farmers' Cooperatives: Country Report: Belgium', Wageningen UR.
- Groeneveld, J.M. (2012), Cooperatives and Rural Financial Development: Great Opportunities and Surmountable Difficulties, Rabobank publication, Utrecht.
- Groeneveld, J.M. (2015), 'Member-Based Enterprises: The Spotlight on Financial Services Co-operatives', Inaugural publication, TIAS School for Business and Society, Tilburg University, 13 February 2015.
- Hofstede, G. (1991), Cultures and organizations: software of the mind, London, McGraw-Hill. Hofstede, G. (2001), Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, London, Sage Publications.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede, and M. Minkov (2010), Cultures and organizations: software of the mind (3rd edition), New York, McGraw-Hill, USA.
- Hoyt, A. (1989), 'Cooperatives in other countries', in D.W. Cobia (Ed), Cooperatives in Agriculture, pp. 81—94, Prentice Hall.

ICA (2014), Survey on Co-operative Capital, report written by A.M. Andrews of the Filene Research Institute for the International Co-operative Alliance, Madison, US.

Iliopoulos, C. (2012), 'Support for Farmers' Co-operatives: Country Report Greece', Wageningen UR.

Iliopoulos, C., M.L. Cook, G.W.J. Hendrikse, A. Chymis (2012), 'Support for Farmers' Co-operatives: Experiences of non-EU OECD Countries', Wageningen UR.

Kappes, A. (2015), 'Raiffeisen- Development and promotion of co-operative structures worldwide: The necessity of international cooperation on a co-operative basis', International Raiffeisen Union, Germany, IRU Courier, No. 1, 2015, pp. 5-27.

Kaufmann, D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2009), 'Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008', Policy Research Working Paper No. 4978, The World Bank Development Research Group and Macroeconomics and Growth Team.

Kurimoto, A. (2013), 'Chapter 23: Japan', in International Handbook of Co-operative Law edited by Cracogna, D., A. Fici, and H. Henry, pp. 503-523. Springer, June 2013.

Lissowska, M. (2012), 'The deficit of co-operative attitudes and trust in post-transition economies', paper presented at the 16th Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, June 14-16, 2012 (downloaded from <http://papers.isnie.org/paper/626.html>).

Masuda, Y., T. Senda, and K. Nishii (2015), 'Creating Competitive Advantage in Agricultural Co-operatives through Improving Governance Systems and Enhancing Member and Community Engagement', Working Paper, forthcoming in an ICA publication on Governance.

Münkner, H.-H. (2002), The Supportive Environment for Cooperatives in the Context of the Current Political, Economic, Social, Demographic and Ecological Environment, paper for the Expert Group Meeting on "Supportive Environment for Cooperatives: A Stakeholder Dialogue on Definitions, Prerequisites and Process of Creation", 15-17 May 2002. Ulaanbaatar, Mongolia.

Oliver Wyman (2014), Organizing for Effectiveness and Growth in Co-operative Financial Services: A focus on the Americas, Financial Services, Report prepared for the International Summit on Co-operatives in Québec, Canada.

Nadeau, E.G. (2012), The Co-operative Solution: How the United States can tame recessions, reduce inequality, and protect the environment, Madison, USA.

Pyykkönen, P., S. Bäckman and H. Kauriioja (2012), 'Support for Farmers' Co-operatives: Country Report Denmark', Wageningen UR.

Raiffeisen, F.W. (1866), Die Darlehnskassen-vereine als Mittel zur Abhilfe der Not der ländlichen

Bevölkerung, sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter: praktische Anleitung zur Bildung solcher Vereine, gestützt auf sechszehnjährige Erfahrung als Gründer derselben, Neuwied.

Ren, D., and P. Yuan (2013), 'Chapter 14: China', in International Handbook of Co-operative Law edited by Cracogna, D., A. Fici, and H. Henry, pp. 339-353. Springer, June 2013.

Sangen, G. van der (2012), 'Support for Farmers' Co-operatives: EU Synthesis and comparative analysis report: Legal Aspects', Wageningen UR.

Sangen, G. van der, (2015), 'How to Regulate Co-operatives in the EU? A Theory of Path Dependency', Working Paper, forthcoming.

Soboh, A.M.R., Oude Lansink A.O., Giesen G., and G. van Dijk (2009), 'Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice', Review of Agricultural Economics, 31, no 3, p. 446-469.

Spear, R., Westall, A. Burnage, A. (2012), 'Support for Farmers' Cooperatives: Country Report: The United Kingdom', Wageningen UR.

Transparency International (2014), Corruption Perceptions Index 2014, Berlin, Germany. UNDESA (2014), Measuring the Size and Scope of the Co-operative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives, report for the United Nation's Secretariat Department of Economic and Social Affairs, Division for Social Policy and Development.

USAID (United States Agency for International Development, 2006), Enabling Co-operative Development: Principles for Legal Reform, Washington DC.

Williamson, O.E. (2000), 'The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead', Journal of Economic Literature, Vol.38, No. 3, pp. 595-613.

World Bank (2014), Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency, Comparing Business Regulations for domestic firms in 189 Economies, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

World Co-operative Monitor (2015), Exploring the Co-operative Economy: Report 2015, ICA and Euricse.

Xiaoshan, Z. (2013), 'Challenges facing the development of Farmers' Specialized Cooperatives in China', in Cooperative Growth for the 21st Century, B. Roelants (Ed.), a report commissioned by the ICA to CICOPA, pp. 19-22.



부록 1. 조합원의 지위에 관한 주요 법규

국가	서술적분석
남아프리카공화국	자연인만 조합원 가입 가능(법인 불가), 조합원의 권리와 의무는 개별 협동조합에서 결정, 준조합원(조합원은 아니지만 협동조합을 후원), 조합원 지위 양도 가능.
네덜란드	협동조합법에 조합원 자격 규정 없음, 조합원 최소인원 기준 2명, 거래를 개시할 의무 없음, 투자조합원과 비이용자 조합원의 의결권은 모든 의결에서 2분의 1표로 제한.
노르웨이	조합원 가입의 기본권, 협동조합(조합원)과 거래할 의무, 조합원은 언제든지 탈퇴 가능.
대한민국	'개방적 조합원 제도' 원칙(제한 없음), 협동조합 유형에 따라 조합원 수 상이, 투자조합원(자금을 투자하고 수익을 얻을 뿐 사업활동에 참여하지 않음), 조합원의 의무 존재.
덴마크	협동조합이 가입 신청자에게 중대한 경제적 이익이 있을 경우에 한해 조합원 가입을 기본적 권리로 인정, 거래에 계약의 자유 인정, 투자조합원에 대한 특별한 법적 지위 없음, 이윤극대화를 추구하는 사업체가 협동조합이 될 수 없도록 방지, 협동조합 부채에 개인의 책임 없음(스칸디나비아 모든 국가 공통), 조합원 탈퇴시 순자본금 기준 지분권 인정.
독일	조합원에 대한 차등대우 금지, 설립에 필요한 조합원 수는 3-7명, 당연직조합원(임원 선출 가능)과 미이용조합원(서비스 미이용) 그리고 투자조합원(이용자 조합원의 의결을 뒤집을 수 없음)으로 구분, 조합원 자격을 얻는 방법은 다양(설립 조합원, 가입신청, 상속), 조합원 자격 종료에 대해 3개월 이전 고지.
러시아	조합원 최소인원 기준 5명, 가입 최저연령 16세, 외국인 가입 가능, 조합원의 최대 25%는 자신이 가입한 협동조합에서 일하지 않아도 됨, 탈퇴의 자유, 모든 조합원에 출자 의무(현금 또는 현물).
멕시코	자연인만 조합원 가입이 가능하며 법인은 불가능, 투자조합원 없음, 조합원의 의무 및 배제 기준 있음.
미국	조합원은 자신의 협동조합에 대한 책임이 있음, 1인 1표 또는 협동조합 이용실적과 비례하여 의결권 부여, 조합원은 협동조합의 이익과 손실 공유, 조합원에 의한 자체 성과평가.
벨기에	조합원 자격 및 가입 요건은 법이 아니라 협동조합 정관에 의해 결정, 지분 취득을 통해 조합원 가입, 조합원은 회계연도 전반기에만 탈퇴 가능(성급한 탈퇴 방지), 조합원 탈퇴시 다른 조합원이나 제3자에게 지분 양도 가능, 가입비는 없어야 함, 성별/인종/사회적 지위/정치적 신념/종교적 신념을 고려한 가입 심사 불허, 협동조합의 이익을 고려하여 이사회가 신규 조합원 가입 제한 가능.
브라질	가입비는 없지만 협동조합과 가입 희망자가 호혜적 관계를 형성할 수 없을 경우 불가능, 조합원 최소인원 기준은 일반적으로 20명이지만 노동자협동조합의 경우 7명.

국가	서술적분석
스웨덴	조합원 가입 기본권, 협동조합(조합원)과 거래할 의무, 투자조합원/출자조합원에 대해 특별한 규제, 협동조합 부채에 대해 개인의 책임 없음(스칸디나비아 모든 국가 공통).
스페인	자연인만 조합원 가입 가능, 조합원 최소인원 기준 3명, 조합원 자격 있음, 금전적 불이익이 따르는 제명 제도, 협동조합원/직원조합원/투자자조합원, 조합원은 폭넓은 정보권 보유, 부당한 탈퇴에는 금전적 불이익이 따름.
아르헨티나	자연인과 법인 사이의 차이 없음, 가입비 없음, 탈퇴 조합원 출자금 환급액은 매년 자본금의 5% 이하로 제한(자본금 감소 방지), 중앙정부/주정부/기초자치단체 및 산하기관도 조합원 가입 가능, 1인 1표.
아일랜드	조합원 최소인원 기준 7명, 연령 제한, 협동조합이 자체적으로 가입 및 탈퇴 조건 결정, 조합원 1명의 경제적 기여는 15만 유로 또는 출자금 총액의 1% 이하로 제한.
영국	최저연령 없음, 조합원 최소인원 기준 3명, 기타 규칙은 협동조합 자체 결정(내부의 공식규정 적용), 비사용 투자조합원(의결권 제한).
오스트리아	조합원 최소인원 2명, 조합원 가입요건 있음, 몇 가지 법적 요건에 따른 가입 신청(최소 출자좌수 등), 조합원 가입은 양자간 법적 거래의 일종, 가입비 있음, 투자조합원(investor member) 허용.
우루과이	조합원 최소인원 기준 5명, 공법인/사법인도 조합원 가입 가능(자본금의 최대 20%까지), 조합원 탈퇴는 여러 조건이 따르는 복잡한 법적 행위, 자연인/법인 모두 가입 가능.
이탈리아	투자조합원은 자본을 제공하지만 의결권은 없음(특수한 법적 지위, 협동조합 지배 불가능), 일반조합원은 의결권과 조합원 지분 보유, 조합원 최소인원 기준 3명, 가입 신청 이후 최장 60일 이내에 가능 여부 통보.
인도	2개 이상의 주에 걸친 협동조합은 각 주에서 최소 조합원 50명 필요, 최장 4개월 이내에 조합원 가입 신청 수용여부 결정, 이용이 활발한 조합원에게 이익을 주는 조합원 자격상실 제도, 자본금 기여도와 무관하게 1인 1표.
일본	조합원 최소인원 기준 15명, 조합원 1명이 여러 개의 지분을 소유할 수 있지만 의결권은 1표만 행사, 협동조합 유형에 따라 조합원 가입 자격 상이, 정조합원과 준조합원(의결권 및 잉여금 배당 권리 없음), 소비자협동조합 중 1차 협동조합(역주-단위조합)은 특별한 규칙 적용(최소 조합원 300명, 이용자 조합원만 가능).
중국	조합원의 80%는 농민이어야 함, 조합원 20명 미만인 경우 사업체 1개만 조합원으로 가입 가능.

국가	서술적분석
칠레	조합원 가입을 위한 2가지 기본 조건 존재(서비스를 사용할 수 있는가, 의무와 책임을 받아들일 의사가 있는가), 협동조합은 보유 자원의 불충분으로 추가 수요를 감당할 수 없을 경우 일시적으로 신규 조합원 가입 중단 가능, 탈퇴 요청에 대해 30일 이내 응답 의무, 법인등기수수료 있음, 자연인과 공법인/사법인 모두 조합원 가입 가능.
캐나다	조합원 탈퇴시 조합원이 받아야 할 출자금 등은 1년 이내 반납, 협동조합 규약에 의해 조합원 자격 결정, 조합원이 2년 동안 자신의 협동조합과 거래한 적이 없는 경우 조합원 지위 상실 가능, 조합원에게만 의결권 및 의사결정에 영향을 미칠 권리 부여, 투자지분 허용(이사 선출시 지분당 1표), 협동조합법(Cooperative Associations Act)과 퀘벡주협동조합법(Québec's Cooperatives Act) 등 2개의 관련 법 존재.
콜롬비아	조합원 최소인원 기준은 일반적으로 20명이지만 노동자협동조합과 광업/어업/농업협동조합의 경우 예외 존재, 영리법인은 특별한 조건을 충족하지 않을 경우 조합원 가입 불가능.
터키	조합원 최소인원 기준 7명, 자연인/법인 모두 가입 가능, 협동조합의 서비스로 혜택을 받을 수 있는 위치에 있어야만 가입 가능, 탈퇴의 자유가 있지만 탈퇴로 인해 협동조합의 존립이 위험해질 경우 상당한 보상을 지급해야 함, 조합원 제명.
페루	조합원 최소인원 기준 11명, 전국연맹 규정(동일 유형의 1차 협동조합 20% 필요), 이용자 협동조합의 노동자는 소비자/조합원으로 가입 불가(이해상충 방지), 조합원의 의무는 출자액에 따라 다름.
포르투갈	조합원 최소인원 기준은 5명, 투자조합원 불가.
폴란드	협동조합 유형에 따라 조합원 최소인원 기준 상이, 최장 1개월 이내 가입신청 수용 여부 결정, 자연인과 법인 모두 조합원 가입 가능, 조합원의 50%는 사회적 지원이 필요한 실업자 또는 장애인이어야 함, 투자조합원 불가, 조합원에 대한 차등대우는 모두 위헌.
프랑스	다양성이 큼, 조합원 제명 가능, 지분 출자를 통해 조합원 가입, 투자조합원은 협동조합에 투자하지만 협동하지 않는 특수한 범주로 규정, 특별한 이점이 있는 지분 인정(다른 조합원보다 이자 지급의 우선권이 있지만 의결권이 없는 지분 등 두 종류의 지분 존재).
핀란드	1인 협동조합 가능, 조합원 의무가입기간 있음(최소 3년), 지분 양도 가능, 법적 이해관계인 모두에게 협의를 위하여 조합원 명부 공개, 조합원이 아니지만 지분(금융상품 형태) 보유 가능한 경우도 있음.
헝가리	1인 1표, 경제적 수익 배당 가능, 모든 유형의 협동조합이 투자조합원을 받을 수 있는 것은 아님, 투자 조합원에게는 특별한 권리 및 의무 존재.

국가	서술적분석
호주	3년 이상 이용이 없는 미이용조합원 제명(이용 및 활동에 따른 조합원 자격 심사제도), 미이용조합원 제명 미실시에 대해 벌금 2천 달러 부과, 1인 1표, 일정 기간 내에 자신이 가입한 협동조합에서 일정량의 제품과 서비스를 구매할 의무 존재, 활동조합원 최소인원 5명.

자료: 『협동조합법 국제핸드북』(2013)

부록 2. 협동조합 관련 세제

국가	서술적분석
남아프리카공화국	협동조합은 법률에 따라 잉여금의 5%를 배당불가 유보금으로 별도 관리할 의무가 있지만 현재 이에 대한 세금 공제 여부는 불확실하다. 도관원칙(Conduit principle)〔역주-과세는 법인 대신 수익이 흘러간 개인에게 한다는 원칙〕에 따라 조합원과의 거래에서 발생한 수익은 배당을 실시한 이후 협동조합에 귀속된 부분에 대해서만 과세한다. 그러한 잔여이익에는 다른 수익원에서 발생한 이익과 함께 다른 형태의 사업체와 동일한 세율이 적용된다.
네덜란드	협동조합은 ‘비공개 유한책임회사’로 취급된다. 협동조합은 배당금에 대한 세금 없이 투자자에게 이익을 배분할 수 있다. 이는 특히 사모펀드가 세금 부담을 회피하기 위해 최근 지주협동조합/중간지주협동조합 설립을 늘리는 이유 중 하나다.
노르웨이	최근 몇 년간 협동조합에 대한 세제 혜택이 감소했다. 기본적으로 협동조합도 다른 형태의 사업체와 동일한 세제의 적용을 받고, 법인세를 기본세율(순이익의 28%)에 따라 납부해야 한다. 조합원 배당금은 해당 조합원이 과세대상 사업자로서 거래한 것이 아닌 한 법인세 과세대상에 포함되지 않는다.
대한민국	협동조합을 재정적으로 지원하는 강력한 법적 체계는 존재하지 않는다.
덴마크	덴마크와 스웨덴 법률상 협동조합은 다른 형태의 사업체와 동일한 규칙을 적용 받는 납세주체다. 하지만 특정 조건을 충족하는 협동조합은 세제 혜택을 받는다. 덴마크의 경우 조합원 10명 이상, 비조합원과의 거래 비중 25% 이하, 조합원의 협동조합 이용실적에 따른 잉여금 배당 등의 조건에 맞는 협동조합이 대상이다. 따라서 세법은 협동조합법에 비해 협동조합 원칙을 더욱 엄격히 준수할 것을 요구한다.
독일	협동조합은 다른 형태의 사업체들과 동일한 세제를 적용 받는다. 단 회계연도 종료 시 잉여금을 조합원에게 배당할 경우 세금공제 대상 운영비로 인정된다.
러시아	농업협동조합만 세제 혜택을 받는다.
멕시코	협동조합기본법에 따라 협동조합의 설립과 등록에 관한 모든 행위는 연방 차원의 세금과 재정적 의무의 적용에서 면제된다. 그러나 협동조합은 유형에 따라 다른 종류의 세금을 납부해야 한다.
미국	협동조합은 일반적으로 연방 내국세법(Internal Revenue Code)에 따라 유리한 세제의 적용을 받는다. 면세 혜택은 농민협동조합에만 적용된다.
벨기에	인증을 받은 사업체는 재정적, 사회적 법률에 따라 몇 가지 혜택을 받음.
브라질	헌법과 현실(과세 관행) 사이의 불일치 존재. 협동조합의 현실에 대한 오해로 인하여 협동조합에 대한 연방세가 부과된다.

국가	서술적분석
스웨덴	스웨덴과 덴마크 법률상 협동조합은 다른 형태의 사업체와 동일한 규칙의 적용을 받는 별도의 납세주체다. 하지만 특정 조건을 충족하는 협동조합은 때에 따라 세제 혜택을 받는다. 스웨덴의 경우 이러한 혜택은 개방적 조합원 제도, 동등한 의결권 등의 원칙을 적용하는 경제적 결사체에만 해당된다.
스페인	협동조합은 별도 세제의 적용을 받는다. 보호협동조합과 특별보호협동조합으로 구별된다(조합원의 금융 여력이 취약하고 공제조합 원칙에 가까운 경우로, 노동자협동조합, 농민협동조합, 지역사회토지이용협동조합, 소비자/이용자협동조합 등이 있다).
아르헨티나	국세와 지방세가 있다. 협동조합은 잉여금을 조합원 사이에서 분배하므로 법인세가 면제된다. 특정 자산과 부채 간 차이의 2%를 협동교육진흥기금에 납입해야 한다. 이 기금은 국가와 각 주의 협동조합 진흥에 사용된다. 일부 주에서는 협동조합에 특정 세금을 면제해준다.
아일랜드	협동조합에 대한 특별한 세제 혜택은 더 이상 존재하지 않는다. 신용협동조합은 부가가치세(특정 제품 및 서비스의 소비에 대한 세금)를 면제받는데, 이는 ‘비영리’ 의무가 있기 때문이다(공익에 부합하는 것으로 간주).
영국	영국 조세제도는 협동조합의 특성을 2가지 방식으로 인정한다. 하나는 제조업협동조합, 공제조합의 법적 구조에 초점을 맞추고, 다른 하나는 법적 구조 자체와는 별개로 조합원 간에 순전히 상호적인 거래가 이루어진다는 실질적 측면에 초점을 맞춘다.
오스트리아	협동조합에 대해 특별한 세제 혜택은 없다. 오스트리아의 경우 협동조합은 오스트리아 연방세법상 ‘비영리’ 지위를 가질 수 없지만 유한책임회사와 정부에 등록된 민간단체는 ‘비영리’ 지위를 얻어 법인세를 면제받을 수 있다는 독특한 문제가 있다.
우루과이	협동조합의 특성을 엄밀히 반영한 동일한 세제가 존재하지 않는다. 반면 여러 과세 문제를 다루는 법률이 각각 따로 존재하며, 주로 일반적 세금을 면제하는 규정이 협동조합에 적용된다.
이탈리아	공제조합과 기타 협동조합이라는 분류에 따라 적용 세제가 달라진다. 세제 지원은 공제조합 성격이 지배적인 협동조합을 대상으로만 이루어진다. 이는 잉여금 배당불가 규칙을 부분적으로 적용 받는 공제조합 혹은 그러한 성격이 지배적인 협동조합이라는 점, 따라서 헌법의 협동 모델에 가깝다는 점을 근거로 정당화된다. 특정 유형의 협동조합에만 적용되는 여러 세제를 비롯해 매우 다양한 세제가 존재한다.
인도	협동조합 활성화를 위해 다양한 유형의 면세 및 공제 혜택이 있다. 협동조합은 부유세(wealth tax)의 대상이 아니다. 하지만 다른 형태의 사업체들은 의회에 협동조합 혜택 폐지와 동일한 대우를 요구하고 있다.

국가	서술적분석
일본	법인세법에 따라 전통적 기업과 협동조합의 세율 차이는 6.5% 포인트 미만으로 한다.
중국	농민전업합작사는 세제 혜택을 받을 수 있으나 몇 가지 행정적 조건을 충족해야 하며, 이는 농민전업합작사의 건전한 발전을 저해할 수 있다.
칠레	협동조합에는 상대적으로 우호적인 세제가 적용된다. 몇 가지 세제 혜택과 납세 관련 사항에서 이를 알 수 있다.
캐나다	협동조합과 기타 사업체에 동일한 세법이 적용된다. 협동조합과 조합원의 관계에 따라 영리협동조합(income-earning cooperative)과 비영리협동조합으로 구별된다. 잉여금에 대한 권리가 협동조합이 아니라 조합원에게만 있을 경우 비영리협동조합으로 분류된다.
콜롬비아	협동조합은 법인세와 부가세(중앙정부 권한), 제조업 및 상업(지방정부 권한) 관련 혜택을 받는다.
터키	협동조합법은 국가의 협동조합 운동 지원 및 장려 의무를 규정한 헌법에 따라 협동조합, 협동조합연합회, 협동조합중앙회, 터키전국협동조합협의회(Turkish National Cooperatives Association)에 세제 혜택을 제공한다. 협동조합, 협동조합연합회, 협동조합중앙회가 상급단체에 가입하지 않을 경우 위 세제혜택을 받지 못한다. 이는 협동조합이 상급단체의 틀 속에서 힘을 합치도록 하는 유인책으로 해석될 수 있다. 하지만 최근 몇 년간 협동조합법의 이러한 세제 혜택은 폐지되었다.
페루	협동조합에 대한 특별 세제의 영향은 불분명하며 비판을 받고 있다. 특별 세제 외에도 협동조합은 소비세, 금융거래세, 기업부담금, 관세, 재산세, 부동산양도세, 법인차량세 등 '국가조세제도'에 포함되는 여러 세금의 적용을 받는다.
포르투갈	과거 협동조합이 누렸던 혜택이 일부 폐지되었을 뿐만 아니라 협동조합의 재정적 특성이 단지 면제 혜택 몇 가지를 나열한 조항 하나로 축소되었다. 이는 분명 커다란 후퇴이자 퇴보를 상징하는 것으로, 실제 물질적 피해를 놓고 있다. 다만 협동조합의 부동산 양도에 대한 지방세(council tax) 면제와 특정 유형의 협동조합에 대한 법인세 면제 혜택은 존재한다.
폴란드	협동조합에 대한 특별한 세제 혜택은 없다. 협동조합 활동가 다수는 협동조합이 '이중과세'로 인해 불리한 대우를 받고 있다고 본다. 이는 협동조합의 자본금 축적이나 대중의 협동조합 가입 촉진에 도움이 되지 않는다.
프랑스	협동조합은 사업체로 분류되며 그에 따른 세제가 적용된다. 협동조합 대부분은 지방법인세의 일부 또는 전부를 면제받는다.

국가	서술적분석
핀란드	원칙적으로 협동조합에 대한 법인세는 주식회사와 동일하다. 협동조합은 민간단체로 분류된다. 조합원과의 거래에서 발생하는 '이익'은 비조합원을 대상으로 하는 사업과 동일한 방식으로 계산되며, 협동조합이 보유한다.
헝가리	협동조합과 조합원 모두 과세 대상이다(이중과세). 농업협동조합, 학교협동조합, 사회협동조합 등 특정 유형의 협동조합에 대해서는 별도의 세법이 적용된다.
호주	전통적 형태의 협동과 협동조합의 가장 큰 세제상 차이는 배당금에 대한 면세 혜택이다. 그밖에는 호주 소득세법에 따라 설비투자 공제 등의 혜택을 받는다. 소득세법 제120조에 따라 설비투자를 위한 대출 원금은 공제 대상이다.

자료: 『협동조합법 국제핸드북』(2013)

부록 3. 협동조합 지배구조의 주요 특징

국가	서술적분석
남아프리카공화국	최고의결기구는 조합원총회다. 이사는 조합원이어야 한다.
네덜란드	네덜란드의 협동조합 내부 거버넌스 구조 규정은 매우 유연하며, 정관에 따라 구성되어야 할 법정 기관은 총회와 이사회(경영 담당) 2개뿐이다. 하지만 대규모 협동조합의 경우 주요 거래에 관한 이사회 의 결정에 거부권을 행사할 권리와 연간 회계결산에 서명할 의무 등 특별한 권한을 가진 감독기구를 정관에 따라 구성해야 한다. 기본적으로 모든 조합원은 1인 1표 원칙에 따라 의결권을 가지지만 정관에 의해, 예를 들어 조합원의 협동조합 이용실적이나 이용금액(일정 기간 이내)에 따라 의결권을 차등 부여할 수 있다. 정관에 따라 비조합원에게도 의결권을 부여할 수 있다.
노르웨이	스웨덴, 덴마크와 달리 1인 1표 원칙을 채택한다. 총회의 결정은 규약이나 다른 법규에 규정되지 않은 한 단순다수결에 의해 이루어진다. 노동자의 참여는 노르웨이의 기업 관련법에서 중요한 부분을 차지해왔다.
대한민국	대부분의 법인과 마찬가지로 총회와 이사회 의 이중체계를 채택한다. 이러한 체계에서는 조합원을 대신하는 독립적 감사가 필요하다. 조합원 수가 2백 명을 넘을 경우 조합원총회를 대신하여 대의원총회를 둘 수 있다. 임원으로 이사장 1명을 포함하여 이사는 3명 이상, 감사는 1명 이상을 두어야 한다. 이사는 협동조합의 직원을 겸직할 수 없으며, 이사장은 다른 협동조합의 이사장을 겸직할 수 없다 모든 협동조합은 사업현황, 회계장부 등을 평가하고 결과를 총회에 보고할 감사를 1명 이상 두어야 한다.
덴마크	덴마크 법률은 1인 1표 원칙에서 벗어나는 것을 허용한다. 규약에 다른 규정이 없는 한 총회의 모든 결정은 단순다수결에 따르도록 의무화한다. 자본금 또는 매출액이 일정 기준을 초과하거나 조합원이 10명 이상인 협동조합은 재무회계담당자와 감사를 둘 의무가 있다.
독일	원래 엄격히 적용되었던 1인 1표의 민주적 원칙에서 벗어나는 것을 허용한다. 하지만 차등 의결권은 최대 1인 3표를 넘을 수 없다. 다른 형태의 사업체와 달리 협동조합연맹에 의한 감사에서는 이사의 의무인 '조합원 이익 증대' 이행여부에 대한 성과평가가 포함된다(권고가 포함되는 성과감사). 최근에는 회원국 상법 규정의 일관성 향상을 위한 EU의 노력으로 인해 협동조합 감사방식을 다른 형태의 사업체 감사에도 비슷하게 적용하는 추세다.
러시아	최고의결기구는 조합원총회다. 행정기구로는 이사회와 이사장이 있다. 감독위원회, 이사회 등의 임원과 이사장은 조합원이어야 한다. 조합원 수가 50명을 넘을 경우 감독위원회를 선출해야 한다. 감독위원회는 협동조합 행정기구의 활동을 통제하고 협동조합 현장에 관한 문제를 해결할 책임이 있다. 감독위원회 역시 조합원으로만 구성된다. 감사 혹은 감사위원회 위원은 협동조합의 감독위원회나 기타 행정기구 구성원이 아니어야 한다.

국가	서술적분석
멕시코	지배구조는 총회, 이사회, 감독위원회, 협동조합교육위원회, 기타 총회의 결정에 따른 위원회로 구성된다. 총회는 모든 조합원을 구성원으로 하는 최고의결기구다. 이사는 총회에서 선출되며, 총회의 결정에 따라 최장 5년의 임기를 가진다. 감독위원회는 협동조합의 모든 활동을 감독하는 역할을 맡으며, 거부권을 가진다.
미국	1인 1표 원칙 또는 협동조합 이용실적에 따른 의결권 제도가 있다. 민주적 통제라는 협동조합 특유의 원칙을 제외하면 평상시 지배구조는 다른 형태의 사업체와 비슷하다. 협동조합과 투자자 소유 사업체의 지배구조에서 나타나는 중요한 차이는 조합원/소유자에 의한 협동조합 통제가 투자자/소유자에 의한 통제보다 훨씬 강력하다는 것이다.
벨기에	다른 형태의 사업체와 달리 협동조합은 이사회 구성 방식에 있어 법적 재량권이 큰 것이 특징이다. 정관에 규정이 없을 경우 이사회 구성은 의무가 아니며, 조합원이 아니어도 되는 이사 한 명이 조직을 지배해도 된다. 하지만 협동조합 대부분은 정관에 총회와 함께 이사회를 규정하고 있다. 전자투표는 가능하다. 전자투표 덕분에 조합원은 법률상의 제한에 따라, 혹은 그와 무관하게 직접, 동시에, 방해 없이 총회의 논의에 참여하고 모든 안건에 대해 의결권을 행사할 수 있다.
브라질	조합원이 보유한 지분의 수는 2차 협동조합에서도 의결권 비율 산정의 근거가 될 수 없다. 조합원 수가 3천명 이상인 1차 협동조합의 경우 조합원으로서의 권리는 모두 누리지만 임원이 아닌 조합원들이 선출한 대의원들의 총회를 통해 대표되도록 규칙으로 정할 수 있다. 협동조합 규칙에는 대의원 정수, 조합원 부문별 선출 시기 및 방식, 임기 등이 규정되어야만 한다.
스웨덴	최고의결기구는 총회다. 1인 1표 원칙에서 벗어나는 것도 허용된다. 총회는 감사를 선출해야 한다.
스페인	모든 협동조합에는 다른 형태의 사업체와 동일한 감사 규정이 적용된다. 1인 1표가 원칙이지만 법률상 많은 예외가 존재한다. 조합원 1명은 협동조합 전체 의결권의 3분의 1 이상을 행사할 수 없다. 일부 법률은 '내부감사' 또는 '감독위원회' 등의 감독기구 구성을 의무로 규정한다.
아르헨티나	협동조합은 각자 다른 역할을 하는 3가지 기관으로 구성된다. 거버넌스를 담당하는 총회, 협동조합 경영을 담당하는 이사회, 협동조합 경영이 법률과 규칙을 준수하도록 만드는 감독위원회다. 이러한 기관들은 조합원으로만 구성된다. 모두 1인 1표 원칙 적용이 의무다. 모든 협동조합은 설립 시부터 창산 시까지 지속적으로 외부인에 의한 감사를 받을 의무가 있다. 감사는 공인회계사에 의해 실시되거나 협동조합연맹, 전문기관 등에 의해 이루어져야 한다.
아일랜드	협동조합 규정에 따라 회의 개최 방식, 의결권과 그 규모, 규정의 제정/개정/폐지 방식, 경영위원회의 임명과 해임 방식을 결정한다.

국가	서술적분석
영국	영국 금융감독청(Financial Conduct Authority)은 협동조합 정체성을 판단하기 위해 협동조합의 지배구조 체계가 '1인 1표,' 조합원에 의한 민주적 통제라는 조건에 부합하는지 검토한다. 영국의 법체계는 유연성이 높아 협동조합이 각자의 필요에 따라 다양한 지배구조를 채택할 수 있도록 한다. 판례에 따르면 협동조합은 규정으로 회의의 전자개최를 허용할 수 있다.
오스트리아	협동조합은 독립적 유형의 법인으로, 법적 거래를 위해 자체 기관이 필요하다. 의무 기관으로는 총회와 경영위원회가 있다. 또한 조합원 수가 40명 이상일 경우 감독위원회를 선출해야 한다. 이러한 지배구조는 '이중체계'에 해당한다.
우루과이	모든 이사는 임기를 시작하면서 '협동조합과 경쟁 관계에 있을 수 있는 개인 활동이나 사업체의 활동'에 관여하고 있는지에 대한 진술을 제출해야 한다. 이는 이사와 협동조합 간의 이해상충을 방지하고 협동조합 경영의 투명성을 제고하기 위한 것이다.
이탈리아	모든 조합원은 출자금액, 출자좌수와 무관하게 각자 1표를 행사한다. 특별한 사정이 있을 경우 일정한 한계 내에서 이러한 원칙을 벗어날 수도 있다. 이탈리아의 협동조합법은 이러한 규정을 통해 조합원 사이에 존재할 수 있는 이질성을 적절히 관리할 수단을 제공한다. 현행법상 협동조합은 규정에 따라 행정/통제체계 3가지 중 하나를 선택할 수 있다.
인도	인도의 협동조합 운동은 3가지 기구로 구성되는 경영구조를 채택한다. 최고의결기구 총회다. 총회는 이사회를 선출하고 최고경영자를 임명한다. 여러 주에서 활동하는 협동조합의 이사회는 매년 연말로부터 규약에 정해진 바에 따라 6개월 이내에 연차총회를 소집해야 한다.
일본	지배구조는 총회, 이사회, 감사로 구성된다. 총회는 조합원들이 동등한 의결권을 가지는 최고의결기구다(1인 1표). 이사는 최소 5명, 감사는 최소 2명을 두어야 한다. 소수 조합원의 권리가 규정된 경우도 있다.
중국	현재 중국의 농민전업합작사의 경우, 농민들은 자연인으로서 협동조합에 가입한다. 따라서 협동조합 내에서 농민들의 민주적 권리와 경제적 이해관계는 더 강한 경제적 지위를 가진 비농민 조합원에 의해 언제나 제한된다. 그러므로 협동조합 내에서 농민 조합원이 지배적 지위를 가지도록 우선권을 부여하는 법률이 중요하다. 이를 위해 법률은 농민 조합원의 민주적, 경제적 권리를 보호하는 일련의 규정을 담고 있다. 전체 조합원의 3분의 2 이상은 총회에 참석해야 한다. 선출과 결의안에 대한 결정은 총회 투표수의 절반 이상의 찬성에 의해 이루어져야 하며, 규약의 개정이나 조직의 합병, 분할, 해산에 관한 결정은 규약에 다른 규정이 없는 한 총회 투표수의 3분의 2 이상의 찬성에 의해 이루어져야 한다.

국가	서술적분석
칠레	다음 기구들은 협동조합의 경영, 행정, 운영, 감독을 책임진다. 1) 총회, 2) 이사회, 3) 경영자, 4) 감독위원회(이사회 임명, 최대 5명).
캐나다	캐나다 협동조합의 지배구조 프로그램은 규약의 실행을 바탕으로 한다. 규약은 협동조합이 모든 활동에 있어 준수해야 하는 내부 원칙이다. 조합원들에게는 규약 제정에 대해 광범위한 자율권이 주어지며, 이는 협동조합 지배구조의 핵심인 상향식 의사결정과 민주적 통제를 반영한다.
콜롬비아	모든 협동조합에 있어야 하는 기관은 총회, 이사회, 경영자, 그리고 협동조합 교육을 담당하는 위원회다. 이사회는 협동조합의 상설 운영기관이다.
터키	총회는 최고의결기구이자 조합원 전체를 대표한다. 총회에서 각 조합원은 1표씩을 행사한다. 조합원의 개인적 책임을 늘리거나 의무를 추가하는 결정은 조합원 전체의 4분의 3의 찬성으로 이루어진다. 협동조합 운영에서 두 번째로 중요한 기구는 이사회다. 이사회는 협동조합의 행정기구로, 법률과 규약에 따라 협동조합의 활동을 관리할 뿐만 아니라 협동조합을 대표한다.
페루	협동조합은 총회, 이사회, 감독위원회('합법성 통제'), 선거위원회(선거 관련 모든 과정을 책임지는 상설기구), 교육위원회(협동조합의 성과를 높이는 결정을 내릴 수 있도록 조합원에게 가장 적절한 정보와 훈련을 제공함으로써 '협동조합 교육'이라는 원칙을 실행에 옮기는 기구) 등 5개 기구로 구성된다.
포르투갈	협동조합은 일반적으로 총회, 이사회, 감독위원회로 구성된다. 이러한 기구에 선출되는 조합원의 임기는 4년으로 하되, 규정에 따라 임기를 더 짧게 하거나 연임을 제한할 수 있다. 겸직금지 규정에 따라 총회 소속 위원회와 다른 기구의 직위는 동시에 맡을 수 없다. 조합원이 20명을 넘는 협동조합의 경우 배우자와 파트너까지 겸직금지 규정에 적용된다. 조합원 수 20명을 기준으로 협동조합 지배구조에 대한 규정이 달라진다.
폴란드	1인 1표가 원칙이다. 거버넌스 체계는 총회와 감독위원회의 이중구조로 이루어진다.
프랑스	사업체의 유형으로는 민영과 공영이 있다. 민영사업체는 1인 이상의 이사에 의해 경영되며, 공영사업체의 구조는 더 복잡하다. 민주적 원칙에 따라 1인 1표제를 채택한다. 잉여금은 주주에 대한 이자 지급, 이용실적 배당에 사용될 수 있으며, 유보금 적립 의무가 있다.
핀란드	규약에 따라 조합원 1명에게 1표 이상을 부여할 수 있다. 규약상 조합원의 과반수가 협동조합이나 기타 법인이어야 할 경우에는 조합원(회원법인) 1명이 다른 조합원에 비해 10배 이상의 의결권을 가질 수 있다.



국가	서술적분석
헝가리	가장 중요한 의결기구는 총회이며, 총회는 적어도 연 1회(일반총회) 혹은 필요에 따라 소집되어야 한다. 규정에 따라 출자하지 않은 조합원은 의결권을 행사할 수 없다. 행정기구는 협동조합의 운영에 관한 활동을 수행한다. 감독기구는 협동조합의 성과를 감독할 책임이 있다.
호주	호주의 협동조합은 주주원리를 바탕으로 둔 전통적 형태의 사업체와 달리 ‘출자좌수당 1표’가 아니라 ‘1인 1표’라는 원칙을 지켜왔다. 호주주식거래소 기업지배구조위원회는 『좋은 기업지배구조 및 우수관행 권고』 보고서와 관련하여 일련의 가이드라인과 원칙을 제시했다. 연간 최소 1회의 총회 개최를 의무화해 사업의 투명성도 증진되었다. 총회에서 이사들은 조합원의 질문에 답변하고 협동조합과 그 활동에 관해 여러 가지 재정보고서 및 감사 결과를 제시할 의무가 있다.

자료: 『협동조합법 국제핸드북』(2013)

#### 부록 4. 협동조합 간의 협동

국가	서술적분석
남아프리카공화국	관련 정보가 포함되어 있지 않다.
네덜란드	협동조합 간의 협동을 촉진하는 법적 의무조항은 없다. 네덜란드협동조합협회(National Cooperative Council, NCR)이 전문성의 중심 역할을 하고 일반 대중과 정책당국을 상대로 협동조합 부문을 대표한다.
노르웨이	노르웨이협동조합법은 협동조합 간의 협동과 연맹 결성을 촉진하고자 한다.
대한민국	법률에 의해 협동조합 간의 협동이 장려된다. 협동이 필요할 경우 협동조합, 협동조합연합회, 사회적협동조합, 사회적협동조합연합회가 다른 협동조합, 혹은 다른 법률에 따라 설립된 협동조합과 협의회를 구성하여 운영할 수 있다.
덴마크	협동조합법이 없어 협동조합 간의 협동에 대한 조항도 없음.
독일	파악할 수 있는 정보 없음
러시아	협동조합 간의 협동을 규정하는 장이나 자료가 없다.
멕시코	협동조합기본법에 따른 통합조직의 기본 기능은 재화 및 서비스의 생산, 회원협동조합의 이해관계 조정 및 옹호, 회원협동조합 간의 분쟁 조정 및 중재, 경제적/사회적 계획의 홍보와 실행, 모든 레벨에 걸친 협동조합 교육지원 및 실행, 회원협동조합 간의 연대 촉진 등이다. 멕시코의 협동조합 50% 이상은 상급 단체에 가입되어 있지 않다. 이는 현재의 통합 및 이해관계 대표 체계가 취약하거나 불충분하다는 사실을 잘 보여준다.
미국	협동조합 간의 협동은 법적 의무가 아니라 사업상의 필요에 따라 이루어진다.
벨기에	협동조합 간의 협동은 벨기에 법률에서 명시적으로 언급되지 않는다.
브라질	여러 형태로 협동조합 간의 협동이 이루어진다. 많은 정부 프로그램이 협동조합연합회나 연맹의 설립을 장려하기 때문이다. 이러한 협동이 이루어지면 단순히 1차 협동조합일 때보다 세계시장에 진출하기 쉽다.
스웨덴	파악 가능한 정보 없음.
스페인	스페인 헌법은 결사체(association)의 권리를 보장하고 있으며, 결사체의 권한은 법률에 의해 규정된다.

국가	서술적분석
아르헨티나	최초의 협동조합연맹이 1922년에 설립되었을 정도로 오랜 전통을 가지고 있다. 협동조합 간의 통합에는 신규법인 설립과 합병이라는 두 가지 방법이 있다. 농업협동조합연맹과 비농업협동조합연맹들은 각각 총연맹을 가지고 있다.
아일랜드	법에 따라 등록된 협동조합 2개 이상이 모여 2차 협동조합을 결성할 수 있다.
영국	영국협동조합연합(Cooperatives UK) 회비와 교육기금 납입금은 세금 공제를 받는다. 이는 협동조합 간의 협동과 조합원에 대한 교육 및 훈련이라는 협동조합 원칙을 뒷받침하기 위한 것이다.
오스트리아	법률상 이 문제를 다루는 조항은 사실상 없으며, 특정한 방식으로 협동을 촉진하지 않는다.
우루과이	협동조합이 연맹을 결성하거나 연맹에 가입할 의무는 없다. 연맹은 애드보커시, 기술지원 등의 지원 활동을 한다. 연맹 가입을 유도하기 위해 연맹 회비에 대해 세금 공제 혜택을 제공한다. 협동조합 간의 협동을 위한 법적 도구가 규정되어 있다.
이탈리아	법적으로 '협동조합컨소시엄' 개념이 존재한다(조합원 최소 3명 이상, 자본금 최소 516유로 이상). 상대적으로 유연한 경제적 협력을 위한 '협동조합연합집단(joint group)', 협동조합의 정치적 연합인 '협동조합연맹' 등이 있다. 회원협동조합은 연간총이익(total annual profit)의 3%를 연맹에 납입하고, 해산 시 잔여자산은 상호기금에 귀속된다. 회원협동조합에 대한 통제권은 연맹에 있지만 연맹에 가입하지 않은 협동조합에 대한 통제권은 국가에 있다(연맹의 가입 또는 결성 유인책).
인도	복수의 협동조합으로 구성된 2차/3차 협동조합은 인도전국협동조합연합(National Cooperative Union of India)이 관리하는 협동조합교육기금에 이익의 1%를 납입한다. 인도전국협동조합연합은 기금을 활용해 협동조합 설립과 홍보, 이해당사자에 대한 교육과 훈련 등에 사용하며 인도 협동조합 운동을 대표한다.
일본	농업협동조합 연맹으로는 협동조합연맹과 중앙회 2가지 유형이 있다. 일본생활협동조합연합회(Japanese Consumers' Cooperative Union, JCCU), 전국생활협동조합중앙회/연합회(National Consumers' Cooperative Union, NCCU)[역주-보험산업에 특화됨]이 잘 알려져 있다.
중국	법적 제약으로 인해 협동조합은 중국 대부분의 농어촌에서 등록이 어렵다. 협동조합 간의 협동은 계약 관계를 바탕으로 한다. 협동조합들이 느슨하게 연대하는 조직이 있다.
칠레	칠레의 10대 협동조합이 모인 협동조합비즈니스포럼(Foro Empresarial Cooperativo)이 있다. 이들의 조합원 수를 합치면 약 60만 명, 경제 비중은 GDP의 1.13% 이상, 자산은 29억 달러에 달하며 5천 명 가량의 고용을 창출한다.

국가	서술적분석
캐나다	대중에게 협동조합에 대해 교육하고 잉여금의 일부를 협동조합 진흥에 사용하는 것이 협동조합 운영의 기초다. 캐나다협동조합협의회(Canadian Cooperative Association)와 캐나다협동공제협의회(Conseil Canadien de la Coopération et de la Mutualité, CCCM)[역주-각각 잉여권과 불어권을 대표한다]이 있다. 퀘벡 주의 협동조합 간 협동 촉진제도는 매우 모범적이다.
콜롬비아	전국 32개 주(departamento) 중에서 지역별 협동조합협의회는 17개가 있다. 이들은 다시 콜롬비아협동조합총연맹(Confederation of Cooperatives of Colombia, CONFECOOP)으로 모여 있다. 각 주에서 협의회 등으로 모인 협동조합의 비중은 지속적으로 낮았고, 경제적 통합 역시 약한 상태다.
터키	어떤 부문에서 동일 또는 유사한 협동조합 7개 이상은 각자의 규정에 따라 연합할 수 있다. 이러한 연합회의 법적 형태는 협동조합이다. 일반적으로 협동조합을 포함한 모든 조직의 통합 또는 연합은 특정한 경제적, 사회적 목적을 달성하고자 하는 구성원들의 힘을 키우는 것으로 인식된다.
페루	법률에 의해 인정되는 협동조합 통합조직은 협동조합본부, 협동조합전국연맹, 페루협동조합전국총연맹 등이다. 협동조합본부가 맡는 역할로는 1) 기계, 장비, 도구, 건설자재, 기타 재화의 공급, 2) 회원협동조합의 제품 마케팅 및 상용화, 3) 여신 신청 또는 승인, 4) 담보 설정, 5) 기타 신용 및 자금조달, 6) 권고 등이 있다.
포르투갈	협동조합 부문 전체가 복수의 연맹 및 총연맹으로 구성되어 있다. 총연맹의 목적에 부합하는 하나 혹은 복수의 부문에 등록된 연맹 중 50% 이상을 포괄한다는 사실을 증명하면 협동조합 부문의 대표로 인정된다.
폴란드	1차 협동조합을 회원으로 하는 협동조합 사업연합회 결성이 법에 따라 명시적으로 허용된다.
프랑스	법적으로 여러 협동조합이 모여 새로운 협동조합을 설립할 수 있다. 이때 민주적 원칙에 따라 의결권은 각 협동조합의 조합원 수에 비례한다. 협동조합 간 협동은 재정조달을 통해 장려되는데, 투자조합원 비율 상한은 상대적으로 덜 엄격해 33%가 아니라 49%다. 사회연대경제 부문의 사업체 대다수는 협동조합이 아니라 결사체(association)다(약 4분의 3). 가장 강력한 협동조합들은 자본주의 기업을 자회사로 설립하기도 한다.
핀란드	협동조합 간의 협동에 대한 조항 없음.
헝가리	협동조합 대표기구의 활동 범위에 관한 서술 있음.
호주	과거 헌법에는 협동조합의 전국단위 사업을 금지하는 조항이 있었다. 협동조합이 지분 제공이나 자본조달을 목적으로 다른 주의 협동조합(이익배당형) 조합원에게 접근하는 것은 제한된다. 이는 서로 다른 주에서 운영되는 유사한 협동조합들이 조합원을 두고 경쟁하는 것을 방지하기 위한 규정이다.

자료: 『협동조합법 국제핸드북』(2013)

