

ISSN 2234-6740

# 신 협 연 구

JOURNAL OF CREDIT UNION

제77호, 2021년 12월

No.77, December 2021

해외 한인신협의 성공 사례:  
캐나다 밴쿠버의 샤론신협(Sharons Credit Union)

김창진





## 해외 한인신협의 성공 사례: 캐나다 밴쿠버의 샤론신협(Sharons Credit Union)

김창진\*

**<요 약>**

디아스포라 신협은 고향을 떠나온 특정 민족이나 종교를 기반으로 서비스를 제공하는 신협을 말한다. 밴쿠버 지역을 기반을 성장한 샤론 신협은 전형적인 '한인 신협'으로서 디아스포라 신협의 성격을 갖는다. 양적·질적으로 성장한 신협은 디아스포라 사회에서 없어서는 안 될 커뮤니티의 사회·경제적 구심점 역할을 하게 된다.

30여 년 전, 10만 달러의 출자금으로 초라한 공간에서 직원이라고는 단 두 사람으로 출발한 샤론 신협은 현재 밴쿠버 본점을 비롯해 5개 지점, 50여명의 임직원, 자산규모 5억 5천만 달러의 탄탄한 금융기관으로 성장했다. 그것은 토론토, 뉴욕, LA, 오클랜드 등 다른 한인계 신협들이나 타이완계, 필리핀계, 원주민계 등 BC주의 다른 민족 기반 신협들에 비교해볼 때도 단연 돋보이는 성공 사례라고 할 수 있다.

샤론 신협이 이처럼 성공을 구가하게 된 것은 신생 금융기관의 탄생과 성장에 유리한 객관적 환경과 이에 적극적으로 대응한 초기 지도력 및 맞춤형 성장전략 덕분이었다.

**주제어 :** 샤론 신협, 디아스포라 신협, 한인 신협, 초기 지도력, 맞춤형 성장전략

\* 논문접수일 2021. 12. 28.

성공회대 사회적경제대학원 교수

최종수정일 2021. 12. 29.

제재확정일 2021. 12. 29.

## I. 서론: 디아스포라 신협으로서 ‘샤론 신협’

1950년대 후반 선구적인 가톨릭 성직자들 주도로 준비 작업이 시작되어 1960년 5월 한국 최초의 신협이 탄생<sup>1)</sup>한 지 60여 년의 시간이 흘렀다. 그것은 1860년대 유럽의 후발 자본주의 체제였던 독일의 소도시와 농촌에서 민중의 금융기관으로서 신협<sup>2)</sup>이 태어난 지 꼭 한 세기가 지난 뒤였다. 한국전쟁의 폐허 속에서 고리대금업자들에게 시달리며 정상적인 금융 접근성으로부터 소외된 민중의 필요를 반영한 한국신협은 1960-70년대 들불처럼 퍼져나갔다. 1960년에 3개 조합, 365명의 조합원, 자산 10만 원으로 출발한 신협은 10년이 지난 1970년에는 472개 조합, 77,325명의 조합원, 자산 8억 5,400만 원으로 급증했다. 이런 급격한 성장에 힘입어 1970년대 한국신협은 아시아지역 신협의 지도자 역할까지 맡게 되었다. 그리고 출범 20년이 흐른 1980년에 이르면 914개 조합, 59만 명의 조합원, 1,840억 원의 자산을 기록하게 된다.<sup>3)</sup> 가히 폭발적 성장이라고 할 만했다. 그것은 국가가 주도하는 경제개발정책이 이제 막 시작되고 있던 1960-70년대의 한국사회에서 가난한 주민들의 가장 절실한 사회경제적 필요가 어디에 있었던가를 분명하게 증언해주는 사례가 아닐 수 없다.

이처럼 시장경제 조건하에서 주민들의 일상적인 금융 수요가 존재하는데 그것을 충족해 줄 적절한 기존 금융기관이 없다면 신협이 그 역할을 담당하게 된다. 그런데 사회적 약자들의 금융수요는 주민들이 본래 살고있던 지역은 물론 그들이 새로운 정착지를 떠나 이주민이 될 경우 더욱 절실한 상황이 된다. 완전히 낯선 환경에서 생존해야 하거나 새로운 사업을 펼쳐야 하기 때문이다. 생활 기반을 옮겨간 이주자들이 그 지역(나라)에서 기존 주류 금융기관을 이용하려고 할 경우 언어의 한계와 문화 차이, 그리고 초기 신용 부족으로 상당한 곤란과 좌절을 겪게 된다. 바로 여기에서 근대 신협의 독특한 유형이 탄생하게 되는데, 그것이 바

1) 이에 대해서는 신협중앙회, 『한국신협운동 60년사』(2020)의 110-122쪽, “제1부. 한국 신협운동의 배경과 태동” 참조.

2) 이에 대해서는 존스턴 버첼 지음, 장종익 옮김, 『21세기의 대안 협동조합운동』(들녘, 2003), 27-32쪽 참조

3) 신협중앙회, 『한국신협운동 50년사』(2011), 432쪽

로 특정 인종이나 민족(ethnic group), 종교에 기반을 둔 디아스포라 신협이다.

이렇게 탄생한 디아스포라 신협은 대체로 그리 넓지 않은 지역에 분포하고 있는 동포들에게 소액의 저금과 대출업무를 개시함으로서 시간의 경과에 따라 천천히 성장하게 된다. 신협이 비록 소규모일지라도 자기 역할을 충실히 수행해 나가면 주로 특정 국가·지역 출신들로 구성된 조합원들은 그것을 친숙한 '우리 금융기관'으로 간주하게 된다. 이렇게 본래 특정 지역사회에 뿌리를 박는 신협이 특정 민족에게 뿌리를 내리는 현상이 발생하게 된다. 그리고 신협은 단지 예금과 대출, 보험 등 좁은 의미의 금융업무에만 자신의 활동을 국한하지 않고, 보다 넓은 사회적 기여 활동에 참여하게 된다. 결국 양적·질적으로 성장한 신협은 이제 그 디아스포라 사회에서 없어서는 안될 커뮤니티의 사회·경제적 구심점 역할을 하게 되는 것이다.

협동조합의 한 형태로서 신협은 원칙상 어떤 인종·민족도 그 조직에 가입하는 것과 서비스 제공에서 의도적으로 배척하거나 예외를 두어서는 안 된다. 그럼에도 불구하고 디아스포라 신협은 주로 특정한 민족집단이 주요 구성원=조합원이 되고, 따라서 그 서비스도 그들을 대상으로 주로 이루어진다. 물론 법적으로나 실제적으로 다른 민족들이 특정 디아스포라 신협을 이용하는 것이 금지되는 것은 아니다. 다만, 그들의 비중이 압도적으로 낮을 뿐이다. 그런데 이런 현상은 반드시 디아스포란 신협에서만이 아니고, 현실적으로는 소비조합이나 노동자조합, 특정 영역의 서비스조합 유형에서도 나타난다. 그것을 우리는 협동조합의 접근성에 대한 실제적-비공식적이라는 의미에서-제한성이라고 부를 수 있을 것이다.

디아스포라 신협은 그 탄생과 성장 과정에서 독특한 장점과 한계를 동시에 갖고 있다. 장점은 낯선 생활 환경에서 살아가는 구성원들의 민족적·종교적 기반의 동일성 덕분에 조합원들 사이에 결속력이 높다는 것이고, 거꾸로 한계는 제한된 인구(주민)수 때문에 그 활동의 확장성에 큰 제한이 있다는 것이다.

이 글은 1980년대 후반 캐나다의 밴쿠버 지역에서 탄생한 한인 디아스포라 신협으로서 '샤론 신협'의 탄생과 성장 과정에 대한 연구이다. 그동안 한국신협에 대한 연구가 적지 않게 이루어졌지만, 해외 한인신협 또는 디아스포라 신협의 관점에서 접근한 경우는 거의 찾아보기 어렵다. 샤론 신협 외에도 북미지역

에 여러 개의 한인 신협들이 존재하지만 그 사업이 활발하지 않거나 규모가 대체로 영세한 수준을 벗어나지 못하고 있어서 독자적인 연구 대상으로 삼기에는 적절하지 않다고 할 것이다. 그에 비해 밴쿠버의 샤론신협은 지난 30여 년의 역사 속에서 적지 않은 난관을 극복하면서 양적 성장을 거듭해 왔고, 한인신협으로서 동포들의 사회경제적 생활 속에 확고하게 자리를 잡고 있는 것처럼 보인다. 연구를 위해 이용한 주요 자료는 샤론 신협 30년사(『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』)와 샤론 신협의 창립 주도자(차동철 전 전무) 및 현재 경영자(석광익 전무)와 가진 인터뷰 내용이고, 그 밖의 다른 자료들을 참조했다.

## II. 샤론 신협의 창립과 초기 발전

### 1. 창립 배경: 한인사회의 확대와 BC주 금융 환경

부산과 서울에서 한국신협이 태동한 지 28년 만인 1988년, 밴쿠버의 한인 25명이 각각 4천 달러의 출자금을 모아 샤론 신협이 출발했다. 차동철 초대 전무를 비롯한 선구자들의 3년 이상에 걸친 헌신적인 노력의 결과였다. 총 10만 달러(약 1억 원)라는, 금융기관으로서는 ‘소액’의 자본금으로 출발한 샤론신협은 그로부터 33년이 지난 2021년 현재 자본금 5억 달러(약 5천억 원)가 넘고, 조합원 수도 12,000명을 헤아리는 성공을 거두었다. 또한 영업점도 밴쿠버 본점 이외 코퀴틀람, 포코, 써리, 랭리 등 4개 지점을 두고 있으며, 근무하는 직원 수도 전체 50명에 달한다. 이런 팔목할만한 성장세와 함께 샤론 신협은 또한 이용자 고객의 만족도가 90%를 넘는다.

신협의 사회적 가치가 제대로 평가되지 못하고 저축은행 등과 함께 ‘제2금융권’ 취급을 받는 한국과 달리 캐나다 금융권 전체에서 신협의 경제적, 사회적 영향력은 강력하다. 현재 캐나다연방 전역에는 동부 퀘벡의 데잘댕그룹, 서부 BC주의 밴시티를 비롯해 520개 이상의 신협이 활동하고 있으며, 그 조합원들도

1천만 명에 이른다. 캐나다 인구가 3,500만이니 4명 가운데 1명꼴로 지역사회 금융기관으로서 신협을 선택하고 있는 셈이다. ‘한인신협’이라는 정체성을 지닌 샤론 신협도 바로 이런 캐나다 신협의 전반적 환경을 구성하는 일부로서 그 몫을 충실히 수행하고 있는 것이다.

【그림 1】 창립 30년 만에 이룬 샤론신협의 성과



그림1. <창립 30년 만에 이룬 샤론신협의 성과>  
(2018년 12월 기준)

주) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 26쪽

토론토, 뉴욕, LA 등 한인 교포 인구가 활발 많은 북미지역 다른 동포 신협들에 비해 유독 성장세를 이어온 샤론 신협의 성공사례는 주목할 만하다. 캐나다 안에서만 보더라도 온타리오주에는 에스토니아, 핀란드, 리투아니아, 폴란드, 포르투갈, 슬로베니아, 대만, 우크라이나 등 9개의 디아스포라 신협이 존재한다. 대도시 토론토를 중심으로 온타리오주 인구의 3/4 이 캐나다 외 이민자일 정도로 이민사회의 규모가 크기 때문이다. 그 가운데 상당수 이민 2,3세대가 자신들의 부모 또는 조부모 세대가 만들어놓은 신협을 적극적으로 이용하면서 조합원 확보도 상대적으로 용이한 것으로 알려져 있다.

캐나다 서부 태평양 연안 BC주에도 다양한 이민 사회가 있지만 그 규모 면에서 온타리오에 벼금가지 못한다. 따라서, 특정 민족에 기반을 둔 신협 또한 양적 성장에 한계가 있을 수밖에 없다. 1990년 후반, 그간 BC주에서 활동하던

필리핀, 헝가리, 폴란드계 신협이 가톨릭계 신협인 광역 밴쿠버(Greater Vancouver) 신협으로 합병되었다. 그들 모두 가톨릭이라는 종교적 배경이 공통 점으로 작용한 것이지만, 동시에 특정 신협이 단일한 동포집단만으로는 그 성장 한계를 극복하기가 대단히 어려웠다는 사실을 반증해주는 사례였다고 할 것이다. 현재 BC주에는 한인 신협 외 유일하게 정체성을 지키고 있는 디아스포라 신협은 인도계 주민들을 기반으로 한 '칼사 신협'이 유일한 것으로 알려져 있다.<sup>4)</sup> 칼사 신협은 샤론 신협과 출범 시기도, 자산 규모와 조합원 규모도 엇비슷한 상황<sup>5)</sup>이어서 차후에 흥미로운 비교 연구 사례가 될 만하다.

샤론 신협의 창립 배경으로 우선 살펴보아야 할 것은 BC주와 그 중심 도시 밴쿠버의 사회인구학적 변동 상황이다. 이 지역 한인 이민 사회는 독특한 사회·경제적 특성을 갖고 있는 것으로 평가된다. 무엇보다 먼저, 밴쿠버가 한인 이민자들에게는 비교적 새로운 정착지여서 이민 1세대의 비율이 다른 도시보다 높다는 사실, 둘째로, 이민 정착자가 아닌 일시 체류자, 즉 관광객이나 유학생과 그 가족 등의 비율이 상당히 높다는 것이다.<sup>6)</sup> 다음으로 밴쿠버 이민자 유형은 초기에는 다른 도시들에서처럼 가족이민 형태였다가 1980년대 이후 사업이민의 비중이 크게 높아졌다는 것이다. 1980-2001년에 밴쿠버로 이민 온 한국인 전체의 44%가 사업이민의 범주에 속하는데 이는 토론토보다도 높은 것으로 확인된다. 마지막으로 한인사회 내 자영업 업종의 경우 상당수 밴쿠버 이민자들이 한국을 대상으로 하거나 한국인 체류자들을 대상으로 하는 서비스 업종에 종사하고 있다는 것이다.<sup>7)</sup>

당시 밴쿠버는 1980년대 초반 경제침체를 털고 1986년 월드 엑스포를 통해 캐나다의 중소도시에서 국제적인 인지도를 가진 도시로 성장했다. 당시 인구 2천만 명에 불과했던 캐나다는 이 행사를 통해 방문객 500만 명 유치 기록을 세

4) 캐나다의 디아스포라 신협에 관한 전반적인 정보는 현재 캐나다 Community Forward Foundation 이사장인 크리스 도브르잔스키씨와 인터뷰를 통해 얻은 것임. 2021.12. 경기도 일산

5) 칼사 신협은 1986년, 시크교도를 중심으로 설립된 조합원 약 13,000명, 자산 규모 약 5억 9천만 달러의 신협이다.

6) 정부 측 자료에 따르면 밴쿠버의 상주 한인 4명 중 1명은 임시 체류자이다. 게다가 매년 한인 이민자의 2~3배에 달하는 한국인 관광객이 밴쿠버를 들른다.

7) <세계한민족문화대전>

<http://www.okpedia.kr/Contents/ContentsView?contentsId=GC95100040&localCode=naw&nodeId=E2%2F1>

웠다. 이를 통해 밴쿠버는 국제적 관광도시로 성장했고 경기도 회복되었다. 1991년은 BC주 한인사회가 고속 성장을 시작한 원년이었다. 캐나다 이민부가 새로 도입한 투자이민제도가 한국에서 인기를 끌기 시작한 것이다. 그 전에 매해 500명 선에 머물던 한인 이민자들이 이후 1997년까지는 매년 1000명 이상 BC주에 새로 자리를 잡기 시작했다. 한인사회와 또 다른 활력소는 1994년 한국-캐나다 간에 체결된 비자 면제 합의였다. 양국 국민이 상대국에서 6개월간 비자없이 머물 수 있게 된 합의로 캐나다 관광 특수와 '단기 어학연수'가 시작됐다.<sup>8)</sup>

다른 한편, 이 무렵 밴쿠버에는 1997년 7월로 예정된 홍콩반환을 앞두고 홍콩 이민자들도 급속히 증가했다. 그 숫자는 1991-96년 사이 매년 3만명에 달했다. 이들은 주로 밴쿠버의 리치몬드에 자리잡고 이 지역을 '작은 홍콩'으로 변모시키면서 부동산 개발붐을 일으켰다. 코퀴틀람 '웨스트우드 플라토' 개발도 이 무렵 시작되었다.

이처럼 1980년대 초반 캐나다 투자 이민의 문호 개방과 이후 한인 투자 이민자들의 증가가 바로 샤론 신협 태동의 사회적 기반이 되었다고 할 수 있다. 이후 1990년대까지 한인 투자 이민이 급증하고, 밴쿠버 지역에도 한인 이민자들이 정착, 식당과 식품점 등 한인 사업체들이 증가했다. 이렇게 급속히 늘어난 신규 한인 이민자들의 주거지가 밴쿠버 동쪽에 위치한 신흥 교외 지역인 버나비(Burnaby), 코퀴틀람(Coquitlam) 지역으로 집중되었고, 그곳에 밴쿠버 한인 총 인구의 절반 이상이 거주하였다. 이로써 자연스럽게 한인 대상 업소가 크게 늘었고, 업종도 다양화되었다. 1991년 써리지점에 이어 창립 10년만인 1997년 코퀴틀람 지점이 문을 연 것은 바로 이런 상황에서였다. 여러 작은 한인 상가들과 대형 슈퍼마켓이 들어서면서 자연스럽게 BC주 한인들의 최고 밀집 지역이 되었기 때문이다. 코퀴틀람 지점은 개점 몇 달 만에 폭발적인 고객 수를 기록했다. 최근 한인들이 써리나 랭리 지역으로 이동하는 추세임에도 불구하고, 2018년 기준 방문 고객 수는 한인 신협 전체 방문 고객의 3분의 2를 차지할 정도로 압도적이었다. 고객 수는 물론, 예금 규모, 대출 규모 또한 가장 크고, 직원 1인당 고객 응대 비율도 가장 높아 월요일부터 토요일까지 영업시간 내내 고객 봄비는 '바쁜 지점'으로 유명하다.<sup>9)</sup>

8) "한인사회 21년 이렇게 달라졌다." <밴쿠버 조선>, 2007. 08.17

9) 애드리언 전, 코퀴틀람 지점장은 이렇게 말한다. "지역적인 특성 때문에 코퀴틀람 지점은 바

밴쿠버 한인사회의 규모 확대가 샤론 신협 창립의 긍정적 계기가 되었다면, BC주 금융환경은 한인들에게 동포들을 위한 금융기관의 필요성을 절감시켜 준 부정적 계기로 작용했다고 할 수 있을 것이다. 1980년대 중반 이후 밴쿠버 한인 인구의 급증에 따라 경제활동이 다양해지고, 이에 수반한 각종 금융 거래와 투자 자금 조달을 위한 금융 활동이 점차 증가하게 되었다. 당시 밴쿠버 시내에는 외환은행 등 한국계 은행 지사들이 있었지만, 교민들 스스로 그것들을 “우리네 은행”이라고 느낄 만큼 그렇게 심리적·경제적 유대가 강하지 않았다. 그러나 초창기 한인 교민의 영세한 사업 규모와 경제활동의 취약성으로 인하여 캐나다 현지 금융기관들 또한 부정적인 태도와 기피 현상을 보였다. 이러한 부정적 금융환경은 한인사회의 경제적 발전에 지대한 걸림돌이 되었다. 따라서 이런 난관을 극복하고 한인사회의 낮은 신용도, 소규모 자영업, 문화와 언어 장벽의 애로 사항들을 해소함으로써 한인사회의 경제활동을 원활하게 지원할 수 있는 금융 기관이 절실히 요청되었다.<sup>10)</sup>

## 2. 샤론 신협의 창립과 초기 지도력

### 가. 창립

1988년 연말 밴쿠버 한인사회에 규모는 작지만 역사적 의미가 큰 사업의 출범 소식이 들려왔다. 25명의 창립 조합원들이 각각 4천 달러씩 출자금을 모아 총 10만 달러(약 1억 원)의 자본금으로 ‘Sharons Credit Union(무궁화 신협)’이라는 이름의 한인신협이 설립된 것이다. 사실상 한인 동포 신협이었지만, 제도적으로는 엄연히 캐나다와 BC주의 금융체계 안에 자리잡은 것이었기 때문에 한국을 상징하는 꽃이름을 앞에 내세운 것이었다. 원칙적으로 누구도 배제해서

---

뿔 수 밖에 없다. 무조건 한인들이 많이 모이는 곳이니까요. 고객이 어디에 살고 계시든, 적어도 일주일에 한 번은 이곳으로장을 보러 오세요. 여기에 대형 (한국)슈퍼마켓이 있고 다른 상가들도 많다보니까,장을 보러 오실 때 보통 여러 가지 스케줄을 잡는데 은행 업무가다 그중 하나인거죠.” 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』(밴쿠버, 2019), 118쪽

10) 이형률 이사장 “격려사”, 한인신협 Sharons Credit Union, 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』(밴쿠버, 2019), 14쪽. 그리고 본문 45쪽.

는 안되는 신협이 특정 민족을 신협의 명칭으로 삼을 수는 없었다.<sup>11)</sup>

그것은 몇 년에 걸친 각고의 노력 끝에 이루어진 일이었다. 비영리 금융기관으로서 샤론 신협은 1988년 12월 23일 캐나다 BC주 신협법, 회사법, 그리고 캐나다 은행법에 따라 설립되고, BC주 정부로부터 인가받은 캐나다의 공식 금융기관이었다. 이 뉴스를 보도한 당시 신문기사에 따르면, “한인 신용금고는 1987년 11월 ‘실업인 협동조합’에서 발의되었고, 동 조합의 재정적 지원과 협찬을 받았다.”고 한다<sup>12)</sup>. 발의 이후 1년 동안 운영위원들은 BC주의 신협 관련 법이 규정하는 금융법인 허가 신청을 준비하기 위해 많은 노력을 기울였다. 『한인신협 30년사』에서는 그 애환을 다음과 같이 기록하고 있다.

당시 1980년대에 밴쿠버에서 신협을 창립하는 일은 결코 쉬운 일이 아니었다. 법인을 설립하기 위해서는 최소 10만 달러의 설립 출자금을 모아야 했다. 창립 인원 25명을 찾고, 10만 달러의 약정을 받는 데만 꼬박 3년이 걸렸다. 이와 더불어 까다로운 서류들을 준비해야 했다. 차동철 전 전무이사는 한인신협 3년간의 비즈니스 플랜을 꼼꼼하게 만들여갔다. 숱한 어려움과 우여곡절 끝에 1987년 가을, 차동철 전 전무이사와 창립 멤버들은 BC주 정부 재무부에 한인신협 신청 서류를 접수했다. 하지만 결과는 불투명했다. 당시 BC 주정부로부터 새로운 신협을 인가받는 일은 대단히 힘든 일이었기 때문이다. 심사기간이란 명목으로 1년의 시간이 흘렀다. 피가 마르는 듯한 기다림이었다.

마침내 1988년 12월 21일에 BC주 재무부에서 신용협동조합 허가가 났다. 성탄을 이틀 앞둔 1988년 12월 23일, 김경한과 윤태로가 BC주 재무부 금융기구 관리국장으로부터 한인신협 설립허가증(Credit Union Charter)을 받았다. 간절하게 소망하며 기다렸던 감격의 순간이었다.<sup>13)</sup>

이렇게 설립허가증을 받은 나흘 뒤, 샤론신협은 <관인공익 금융법인 밴쿠버 한인 신용금고>라는 명칭으로 교민신문에 다음과 같은 광고를 실었다. 이 신협의 정체성과 목적, 활동 내용을 밝히는 내용이었다.

11) "원래는 코리안 신협으로 하고 싶었는데 캐나다 시스템 안에 있으니 대놓고 코리안이라고 불이긴 어려웠죠. 세계 최초로 생긴 독일 신협의 상징이 에멜바이스인데 우리는 그럼 '무궁화(rose of sharon)'로 하면 되겠다 생각했습니다. 샤론 신협은 그렇게 탄생한 겁니다." 석광의 샤론신협 전무 2015년 연합뉴스 인터뷰.

12) The Korean Canadian News(한가신보), 1988.12.27.; 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 44-45쪽에서 재인용

13) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 46-47쪽.

이용하고 참여하는 모든 분들이 주인이요, 또 다같이 그 혜택을 공평하게 누릴 수 있는 신용금고의 발전과 성장은 오로지 우리들 각자의 참여와 협조로 이루어질 것입니다.

1. 여러분의 예치금은 주정부가 보증하는 보증보험으로 보호될 것이며,
2. 대부분은 법의 테두리 내에서 이사회가 정하는 규칙과 방침에 따르며, 또한 모든 조합원은 대부받을 권리도 갖게 됩니다.
3. 공익기관인 신용금고는 최대한의 영업이익을 추구하는 시중은행과 달리 예치금에는 가장 높은 이자를 드리고, 대부분에는 가장 낮은 이자율을 적용하며, 또 상환조건이 편리합니다.<sup>14)</sup>

샤론신협은 까다로운 합법적 절차에 따라서 BC주에서 설립 허가를 받은 마지막 신협이라는 점도 특이하다. 한국에서도 1996년 서울 성동구 '논골신협'의 설립 이후 지난 25년 동안 단 하나의 신규 신협도 설립 허가를 받지 못했다. 이것은 기본적으로 신협을 저축은행이나 비슷하게 규모가 영세하고 운영도 주먹구구식으로 하는, 매우 위험성이 높은 잠재적 부실 기관으로 보는 금융감독당국의 부정적 시각 탓일 것이다.

캐나다연방 금융당국도 1994년 북미자유무역협정(NAFTA)의 발효 이후 경기 침체가 오면서 지역사회의 소규모 신협에 불신의 시각을 갖게 되었다. 이에 따라 금융당국의 압력을 받은 주정부는 새로운 신협의 설립을 거의 허가해주지 않게 된 것이다. 2007년 국제 규범으로 정해지고 캐나다연방도 받아들인 규정에 따르면, 새로 신협을 설립하려면 최소 조합원 출자 자본금(minimum capital level) 500만 달러(약 50억 원)를 준비해야 한다. 1980년대 말 샤론 신협이 설립될 때 출자 자본금이 10만 달러였던 것에 비하면 무려 50배가 증액된 것이다. 따라서 이제 소액 출자자 수십 명이 뜻을 모아서는 신협 설립이 불가능하고, 최소 수백 명에서 최대 수만 명의 출자자를 모아야만 한다.<sup>15)</sup>

큰 자본금 외에도 신규 신협의 설립을 사실상 저지하고 있는 또 다른 이유는 기술적인 문제이다. 즉 신설 금융기관으로서 초기 시스템 구축 비용이 너무 많이 든다는 것이다. 기존 신협이 아니고서는 첨단 금융시스템을 구축하는데 들어

14) The Korean Canadian News(한가신보), 1988.12.27.; 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 47쪽에서 재인용

15) Capital adequacy requirement (CAR), Nov. 2018, OSFI

가는 비용을 감당할 수 없을 정도이다. 따라서 새로운 신협을 만드는 것보다는 기존 신협의 지점을 개선하는 것이 보다 현실적인 대안이 된 것이다. 따라서 첫 번째 규정이 금융당국의 의도적인 규제를 통한 장애물이라면, 두 번째는 신협 설립을 고려하는 개별 단위로서 현실적인 선택이라고 할 수 있다.

다른 한편, 한국에서는 그 자체가 영리 추구를 목적으로 하는 일반 상업은행을 제1금융권, 신협이나 저축은행을 그 영세성에 따라 신뢰도가 낮은 제2금융권으로 구분하는 관례가 있다. 제2금융권은 은행법의 적용을 받지 않으면서도 일반 상업은행과 유사한 기능을 담당하고 있어 비은행금융기관(non-bank depository institution)이라고도 한다.<sup>16)</sup> 하지만 캐나다에는 은행(Banks), 신협(Credit Unions), 신용회사(Trust Company)로 구분할 뿐 제1, 제2금융권이라는 서열 구분 자체가 존재하지 않는다. 오히려 신협이 비영리 금융기관으로서 지역 사회에 기여하는 측면이 크고 사회적 가치를 실천하면서 상업은행들보다 더 높은 만족도와 신뢰도를 누리고 있다. 구체적으로 BC주 신협 예치금보험공사(CUDIC. Credit Union Deposit Insurance Corporation of British Columbia)는 조합원들의 예금에 대한 이자를 포함한 원리금 전액을 100% 보장해주고 있다. 샤론신협도 바로 이런 신협의 범주에 포함되는 것이다. 금융기관을 보는 한국의 지배적 시각과 관행에 문제가 있음을 시사해주는 사례라고 할 수 있다.

우여곡절 끝에 설립 허가를 받은 샤론 신협은 하지만, 자동적으로 그 성장과 성공이 보장된 것은 아니었다. 오히려 영업이 시작되고 본격적인 시련이 닥쳐왔다. 캐나다 재무당국의 6년에 걸친 엄격한 감시·감독, 그리고 현지 금융기관과의 치열한 경쟁 속에서 살아남아야 했던 것이다. 하지만 신생 한인신협은 술한 곤경을 헤쳐나가면서 일취월장 성장을 이루었다.

다른 한편, 샤론 신협의 정체성이 ‘한인신협’에 기반을 둔다고 하여 한인들에게만 배타적으로 금융서비스를 제공하는 것은 아니다. 샤론 신협의 조합원<sup>17)</sup> 약

16) 한국에서 제2금융권은 1980년대 이후 보험회사와 증권회사 등을 중심으로 성장한 뒤 다양하게 분화되었다. 요구불 예금을 취급하지 않아 신용창조 기능이 제약되며, 중앙은행의 금융정책의 규제 대상이 되지 않는다는 특징을 지닌다. 또한 일반 은행이 간접금융인 데 비하여 자금이 공급자로부터 수요자에게 직접 융통되는 직접금융인 경우가 일반적이다. 보험회사와 증권회사를 비롯하여 신용카드회사·상호저축은행·새마을금고·신용협동조합·리스회사·벤처캐피털 등이 이에 속한다. 한편 제1금융권에는 특수은행과 일반은행·지방은행 등이 있으며, 주로 제도권 금융기관에서 대출이 힘들 때 이용하는 대부업 등의 금융권을 제3금융권이라고 부른다. 시사경제용어사전

12,000명 대부분은 한인이다. 밴쿠버에 사는 한인이 6만여 명으로 추정되는데<sup>18)</sup>, 이에 따르면 약 6명 중 1명꼴로 샤론 신협을 이용하는 셈이다. 캐나다 신협은 정관상으로도 '차별금지법, 인권법'에 따라 조합원의 자격으로 한인 에스닉 그룹을 특정할 수 없다. 하지만 실제로 사업을 할 때 마케팅은 "주로 한인공동체에 복무하는 금융기관(preferred financial institution for Korean community)"이라고 표기할 수는 있다. 샤론과 같이 유일하게 남아있는 디아스포라 신협인 칼사신협의 경우에도 "주로 시크교도 공동체에 복무하는 금융기관(preferred financial institution for Sikhs community)"이라고 하여 그 고유한 정체성을 보여주고 있다.

또한 샤론 신협이 '한인 신협'이라고 하여 제도적으로 한국과 직접적인 연계성을 가지고 있지는 않다. 금융기관은 운영 과정에서 전적으로 캐나다 은행법과 BC주 신용협동조합법에 따라 운영되고 감독을 받는 캐나다의 금융기관으로서 한국의 영향(그것이 정부 정책이든, 신협중앙회든)은 전혀 받지 않는다.<sup>19)</sup> 다만 같은 이념을 가진 신협으로서 한국의 신협과 정보를 교류하고 국제적으로 연대할 뿐이다.

#### 나. 초기 지도력

객관적인 조건이 갖추어졌다고 해서 여러 사람이 모여 함께 사업을 하는 상설 조직이 저절로 생겨나지는 않는다. 개인의 이익을 우선시하는 회사가 아니라 공동의 이해관계를 민주적으로 추구하는 조직의 경우는 특히 초창기에 어렵고도 긴 준비 기간을 거치는 것이 보통이다. 이런 조직에서는 설립 초기에 선구적 안목과 남다른 혁신성, 그리고 지도력을 발휘하는 지도자가 있게 마련이다.

20세기 벽두 캐나다 케벡에서 '레비 민중금고'를 조직했던 알퐁스 데잘댕, 20세기 중반 스페인 북부 척박한 몬드라곤 지역에서 5명의 기술학교 졸업생들과

17) 2018년 연례 보고서 기준, 조합원 12,412명

18) 2016년 캐나다 통계청 자료에 따르면, 캐나다 전역에 걸쳐 사는 한인 인구는 19만 8,210명 (한국계 혈통, 2,3세 및 혼혈 한인도 포함)으로 조사되었다. 그러나 한국인 유학생들은 인구 조사에 응하지 않아 실제는 약 20만명이 훨씬 넘을 것으로 추산된다. 한국 정부는 캐나다 거주 한인을 약 24만명으로 파악하고 있다. 그 가운데 가장 많은 수인 9만 3,420명이 수도 권인 온타리오주에, 그 다음 두 번째로 BC주에는 약 6만 3,300명이 살고 있다고 한다.

19) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 31쪽

함께 ‘울고’라는 조그만 난로 회사를 만들어 세계적인 협동조합그룹으로 키워낸 호세 마리아 아리스멘디 아리아띠 신부, 1950년대 대서양 연안 노바 스코샤를 캐나다뿐 아니라 세계협동조합 교육의 본산으로 만들었던 모제스 코디 신부 등이 그런 사람들이다. 1960년 부산에서 첫걸음을 뗀 한국 신협도 미국 출신 마리 가브리엘라 수녀가 그 산파 역할을 했다.

밴쿠버 한인신협이 탄생하기까지는 차동철 초대 전무가 결정적인 역할을 했다.<sup>20)</sup> 1935년생인 그는 일찍이 1950년대 후반 한국에서 협동조합을 학습하고 실제 경기도 농촌현장에서 협동조합 설립 활동을 벌인 적이 있었다. 미국 국무부 소속 국제개발처(AID) 요원들의 협동조합 강의를 들은 부흥부 관리들로부터 교육을 받았다. 미국 케네디 정부의 평화봉사단을 본받아 1960년 4월혁명 이후 민주당 정부는 짚은 층의 일자리 마련 차원에서 청년들을 농촌 협동조합과 신용조합 설립 촉진 활동 요원으로 충원한 바 있었다. 여기에 선발된 차동철은 경기도 광주군 퇴촌에서 협동농장을 파일럿 프로그램(Pilot Village)으로 운영한 경험을 가지게 되었다. 이후 공무원이 된 그는 캐나다 정부에서 초청하는 유학을 마치고 돌아가 한국정부의 보건사회부 이민과에서 일했다. 그리고 자기 자신이 1972년 3천 달러를 손에 쥐고 김포공항을 떠나 캐나다로 이민을 떠났다.

그는 처음에 토론토의 한인 신협에서 활동했지만, 그 결과는 여의치 않았다. 1979년 토론토에서 신협을 준비하면서, 온타리오주 교육부장관에게 편지를 써 도움을 요청하기도 했다. 신협을 준비하면서 처음에는 여행사 사무실을 이용했다. 비영리법인 협회를 받으려면 3년 동안의 비즈니스 플랜 작성이 필요했다. 하지만 당시 토론토에 거주하던 한인들은 기본적인 상업용 부기도 제대로 못하는 경우가 다반사였다. 그런데다 각자 배경이 다른 이민 사회에서 구성원들끼리 상호 불신과 갈등을 극복하는 일은 너무나 힘들었다. 각자 개인 사업은 최선을 다해서 했지만, 공통의 목적을 위한 무슨 일인가를 시작하는 것은 결코 쉽지 않은 일이었다. 코리아 타운이 형성된 미국 LA에서도 신협은 별로 성공적이지 못했다.<sup>21)</sup>

20) 이하 내용은 차동철 초대 전무와 인터뷰에 근거함. 2018.07.14. 밴쿠버

21) 샤론 신협 이사들은 1990년 일본의 오사카에 있는 ‘한인 신협’(신한은행 전신)을 방문한 적이 있었다. 당시 자산이 3억 달러였는데, 이희건씨가 은행대출을 받지 않고 빠찡꼬업으로 자금을 모아 관리, 대출하는 영업을 하고 있었다고 한다. 그 설립 과정이 ‘신협’의 본래 정체성과는 거리가 있었다고 하겠다.

차동철은 새로운 길을 개척하기 위하여 1981년 밴쿠버로 이주, 처음에는 캐나다 신협에서도 근무했다. 당시 차동철의 이력을 알고 있던 밴쿠버 한인들이 그에게 한인신협 설립에 대해 자문을 구했다. 그는 당시 어려움을 겪고 있던 상인들의 협동조합 문제를 해결하는 과정에서 한인신협 창립을 설계했다.

1989년 1월 2일부터 본격적으로 영업을 시작한 샤론 신협의 사무실은 밴쿠버 킹스웨이(Kingsway) 길가 중국 식당 옆 작은 공간을 후불 계약으로 임대한 것 이었다. 그곳은 공간이 너무 좁았다. 이사진 9명이 모일 장소도 마땅치 않아 잠깐 사무실에 들렀다가 식당에서 회의를 했을 정도였다. 신협 설립의 주도자인 차동철과 여직원 1명이 전부인 금융기관이 처음부터 사람들의 신뢰를 얻기는 힘들었다. 거기에 더해 1980년대 들어 종종 한국에서 들려오는 신협의 사고 소식을 접하고 신협 자체에 부정적인 인식을 가진 이들도 많았다. 그해 6월에야 직원이 총 5명으로 늘었다.

샤론 신협의 초기 자산 형성 과정도 매우 흥미롭다. 처음에는 “곗돈 형태, 즉 적금 형태로 가지고 있는 조합원들 돈밖에 없었”기 때문에 차동철은 그 금액을 기존 밴쿠버 신협인 밴시티에 예치해 두었다.<sup>22)</sup> 20세기 초 퀘벡지역에서 ‘레비 민중금고’가 탄생할 때 그 설립자인 알퐁스 데잘댕도 동네 사람들의 푼돈을 모아 이자를 받을 수 있는 상업은행에 예치해 두는 방법을 썼다.<sup>23)</sup> 차동철의 초기 지도력의 출처는 헌신과 희생이었다. 그는 조금도 자신의 이익을 챙기지 않았다. “조합원 돈을 함부로 쓰지 말라”는 것이 그의 신조였다. 웬만한 사무실 짐기는 중고용품으로 구입했고, 고장난 시설이 있으면 직접 고쳐썼다. 개인적 친분에 따른 정실 영업의 가능성은 원천적으로 차단하기 위하여 조합원들과는 일절 골프모임을 갖지 않았다.<sup>24)</sup> 덕분에 그가 CEO로 재직 중일 때 신협의 자산은 10만 달러에서 2.3억 달러로까지 늘어났다. 이제 어엿한 디아스포란 신협으로 자리잡게 된 것이다.

22) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 49쪽

23) 이에 관해서는 김창진, 『퀘벡모델: 캐나다 퀘벡의 협동조합 사회경제 공공정책』(가을의아침, 2015) 참조

24) 차동철 전 전무 인터뷰. 밴쿠버. 2018년 7월 4일. 그를 이어받은 2대 석광익 전무도 이런 점에 감명을 받아 지금도 그 정신을 지키고 있다고 한다.

### III. 샤론 신협의 경영과 활동 성과

#### 1. 정체성과 운영 원칙 정립

1989년 샤론 신협은 경영 모토를 “한인들을 위한 한인 금융”, “어려울 때 힘이 되는 따뜻한 금융”으로 정했다. 언뜻 평범한 것처럼 보이는 이 슬로건은 고향을 떠나와서 갖가지 곤경을 겪으며 정착해야 하는 힘든 동포들의 애환을 반영하고 있다. 곧 평범한 금융기관이 아니라 디아스포라 신협으로서 샤론 신협이 한국인의 정서를 세심하게 고려한 금융서비스를 제공하겠다는 다짐이 녹아있는 것이다.

이것은 샤론 신협이 서비스를 제공하는 과정에서 한인 동포들이 캐나다 주류 금융기관을 이용하려고 할 경우 빈번하게 부딪히는 문제들을 해소하겠다는 목적과 관련되는 것이다. 즉 금융 거래에 가장 기본이 되는 정확한 의사 소통을 위한 언어의 한계, 은행 거래는 단지 금융업무에 불과할 뿐이라는 식의 냉정한 태도를 보이는 문화적 이질감, 그리고 객장을 방문한 고객으로서 인간적으로 존중받는다는 느낌의 결여 등이 그것이다. 동포 신협이라면 이런 문제들을 해소해주는 것이 고객 만족도를 끌어올리면서 동시에 새로운 조합원 유입에도 긍정적으로 작용할 것이었다.

이에 따라 샤론 신협은 구체적인 영업 방침으로

- 1) 한국인의 정서에 맞는 맞춤형 뱅킹: 예약 없이 방문 가능, 어르신 고객의 경우 세금 신고, 편지 번역 등 특별 서비스
- 2) 저렴한 수수료와 편리한 서비스: 선 수수료없는 ATM 이용과 계좌유지비 무료
- 3) 빠르고 쉬운 금융서비스: 한국어 상담과 빠른 절차 진행
- 4) 안전한 예금: 조합원들의 모든 예금의 100% 보장 보호 등을 내걸었다.

그 결과는 매우 긍정적이었다. 1995년 샤론 신협의 모토는 “함께 가꾸고, 함께 거두며, 함께 나누는 밴쿠버 한인 신용협동조합”<sup>25)</sup>으로 설정되었다.

---

25) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 61쪽

## 2. 금융서비스의 개선과 양적 성장

오늘날 샤론 신협의 업무 영역은 기존 상업은행의 그것과 크게 다르지 않다. 예금과 대출을 기본으로 하고 신용카드, 주택담보대출, 노후연금(RRSP)<sup>26)</sup> 대출, 보험 업무 등을 진행한다. 업무처리도 온라인뱅킹, 개인뱅킹, 비즈니스뱅킹 등을 모두 취급한다. 예금과 적금 외 대출 서비스로는 개인대출, 사업대출이 주를 이룬다. 개인대출의 종류에는 신용대출, RRSP대출, 재산세대출, 학자금대출, 예금담보대출, 담보대출, 자동차구입대출, 주택담보대출, Easy스피드론, 주택마이너스론 등이 있고, 사업대출에는 비즈니스론, 재산세대출, 주택담보대출, 건설자금대출, 담보대출, 예금담보대출, 마이너스론 등이 있다.

하지만 처음부터 이렇게 다양한 상품과 업무를 처리했던 것은 아니다. 영업 첫해 샤론 신협은 모든 것이 영세했다. 사무실 크기도, 직원 수도, 자산 규모도 독립적인 하나의 금융기관이라고 하기에는 너무나 소박했다. 심지어 수십만 달러를 예치하려고 신협에 찾아왔던 사람들이 초라한 공간을 보고 실망하여 몇백 달러만 맡기고 돌아간 사례도 있었다.

객장 업무의 전산화가 이루어지지 않은 초기 신협의 모든 작업은 직원들의 손으로 이루어졌다. 현금을 한 장 한 장 손으로 세었고, 각종 전표 역시 일일이 세어서 기록했다. 따라서 야근이 잦았다. 당시 고액 거래는 대부분 수표로 이루어지고 있어서 샤론도 8월에 수표 거래를 시작했다. 1989년 한 해 동안 각종 금융서비스, 즉 예금, 송금, 추심, 당좌 구좌 신용장, 신탁 구좌, 그리고 여행자 수표 판매, 현금 교환에 이르기까지 일반 상업은행이 제공하는 거의 모든 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 이러한 서비스에 대해 부과한 수수료는 일반 은행의 절반 정도에 불과했다.

예금이 늘면서 대출 또한 활발해졌다. 캐나다 은행에서 대출이 쉽지 않았던 한인들에게 신협에서 5천 달러를 빌릴 수 있다는 사실은 상당한 도움이 되었다. 그간 한인들은 캐나다 은행을 이용하면서 언어 장벽과 문화의 차이, 그들의 경직된 업무처리 방식 때문에 좌절감을 겪는 경우가 많았다. 이에 반해 새로 생긴

---

26) Registered Retirement Saving Plan. 캐나다의 '노후 연금계획'으로 한국의 '비과세 은퇴저축 상품'과 비슷하다.

한인 신협은 규모는 작았지만, 철저하게 고객 입장을 고려하여 다가가는 친절하고 유연한 서비스를 제공했다. 영업 첫해 대부 수요는 한 건도 신청 서류 접수에서 탈락한 사례가 없었다. 덕분에 샤론 신협의 평판은 날이 갈수록 좋아졌다. 돈이 필요한 조합원들에게 대출을 해주면서도, 연체가 발생하지 않도록 만전을 기했다. 그 결과 1989년 말 대출이 207건에 대출 총액이 794,277달러였지만, 60일 이상 연체 건은 단 하나도 발생하지 않았다.<sup>27)</sup>

하지만 초창기 모든 업무가 직원들의 수작업으로 진행되는 가운데 샤론은 인력 부족 문제에 시달렸다. 초기에 전산화를 이루어야만 했다.

시간이 지나면서 샤론 신협의 서비스도 확대, 개선되었다. 1990년부터 특히 자유입출금 계좌(checking account)를 사용할 수 있게 되면서 더욱 많은 한인이 신협을 이용하기 시작했다. 1990년 3월, 처음으로 599달러의 흑자를 기록했다. 너무나 소박한 액수였지만, 그것은 샤론이 이제 한인들을 위한 금융기관으로서 본격적인 독자 생존이 가능하다는 사실을 보여준 매우 뜻깊은 신호라고 할 수 있었다. 그리고 드디어 그해 6월, 금융 거래를 위한 전산화 작업이 완료되었다. 본래는 이사회의 권고에 따라 데스크탑 컴퓨터 구입을 위해 1년을 기다려야 했지만, BC주 다른 신협들이 연대의 정신으로 중고 컴퓨터를 기증해주면서 문제가 빨리 해결되었다. 덕분에 출범한 지 만 2년 만인 1990년 12월 샤론신협의 자산은 300만 달러를 훌쩍 넘기게 되었다. 그리고 1995년 비전웨스트(Visionwest)이라는 혁신적 전산화 시스템을 설치, 숙원이던 각종 통장을 전산기로 인쇄하고 거래명세서 현장 발급도 가능하게 되었다.

하지만 이러한 기술적, 양적 성장이 지속되고 샤론이 견실한 BC주 신협으로 정착하기 위해서는 반드시 넘어야 할 높은 산이 버티고 있었다. 그것은 BC주 금융감독원(FICOM. Financial Institutions Commission of BC)의 관리체제로 들어가는 것이었다. 1990년 8월부터 1996년까지 무려 6년 동안 계속된 가혹한 감독 정책은 직원들의 감원 요구<sup>28)</sup>에서부터 모든 서류의 결재마다 금융감독원의 허가를 받는 것까지 실로 시련의 연속이었다. 하지만 이런 시험대를 끗끗하

27) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 50쪽, 52쪽

28) 하지만 샤론신협은 직원의 감원이 아니라 서로 급여를 줄임으로써 모든 직원들이 계속 일자리를 유지할 수 있도록 하는 고통분담의 정신으로 이 위기를 극복했다. 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 54쪽

게 통과하면서 샤론은 신생 금융기관으로서는 스스로 갖추기 어려웠던 선진 금융관리기법을 확실하게 전수받고, 변칙없이 신협을 운영하면서도 향후 성장 가능성을 달릴 수 있는 탄탄한 기반을 닦을 수 있었다. 금감원 관리·감독체제를 졸업하자 일반 은행들과 다른 신협들이 샤론을 보는 눈이 달라졌다. 한인 신협이 “스스로를 관리·감독할 수 있는 독립적 금융기관으로서” 확실하게 재탄생한 것이다. 이처럼 금감원의 감독은 그야말로 “몸에 좋은, 쓴 약”으로 판명되었다.<sup>29)</sup>

신협 설립 3년째인 1991년은 직불카드(debit master card) 발급과 주택담보대출 같은 서비스 다각화가 특기할 만한 변화였다. 특히 후자의 경우, 집구입을 원하던 한인들에게는 큰 도움을 주는 것이어서 조합원 수가 더욱 증가하는 계기가 되었다. 그해 가을 최초의 ‘써리 지점’ 개설 또한 샤론 신협의 인상적인 발전을 나타내는 지표로 여겨질 만했다. 그것은 한인 식료품 가게 한쪽에 칸막 이를 세우고 책상 하나와 전화기 한 대가 전부였고, 직원 한 명이 일주일에 3회, 하루 4시간씩 업무를 본 사실상 출장소였지만, 본점 외 규모의 확장이란 면에서 중요한 의미를 지닌 것이었다. 써리 지점은 이후 꾸준히 고객이 늘어 이듬해 가을 일주일에 옛새 동안 업무를 보는 명실공히 지점으로 발전했다.

나아가 1991년에는 설립 이후 최초로 17,000달러 규모의 이익배당금을 조합원들에게 돌려줌으로써 신협 본연의 의무를 실행하는 움직임을 보여주었다. 총자산은 1992년, 창립 4년 만에 10만 달러에서 100배가 늘어난 1천만 달러로 급증했다. 그로부터 3년 뒤, 1995년에는 총자산 3천만 달러를 넘어섰다. 그리고 1996년, 금융감독원의 관리·감독 체제를 졸업하던 해 대한민국의 대통령 표창을 받았다.<sup>30)</sup>

이후에도 샤론은 규모의 확장을 계속해 1991년 써리 지점, 1997년 코퀴틀람 지점, 2006년 랭리 지점, 2016년 포코 지점을 개설했다. 샤론의 지점 확장 전략은 기본적으로 한인 인구의 증가 지역에 진출하되, 특히 대형 상가 부근에 자리를 잡는 것이었다. 한인들의 거주지로 이름난 코퀴틀람 지점은 그런 점에서 특히 대성공을 거둔 대표적 사례였다.

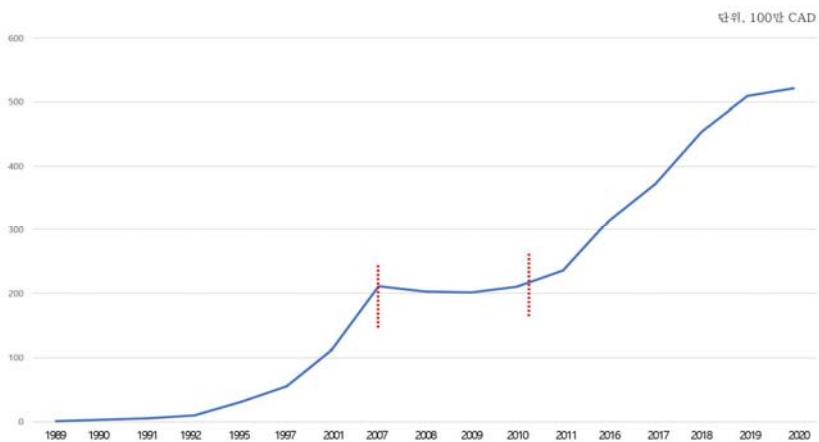
---

29) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 62쪽

30) 같은 책, 62쪽

【그림 2】 샤론신협의 양적 성장 과정: 자산<sup>31)</sup>

(단위, 만 달러)



연도	자산 금액
1989년 1월	출자금 10
1989년 6월	52
1989년 12월	100
1990년	311
	첫 흑자 599달러
1991	504
1992	1,000
1995	5,088
1997	5,550
2001	11,281
2007	21,068
2008	20,272
2009	20,082
2010	20,988
2011	23,569
2016	31,479
2018	45,403
2019	50,894
2020	52,137

31) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』와 연차보고서 참조

### 3. 위기를 넘어: 투명 경영과 신뢰 축적, 그리고 연대

#### 가. 투명 경영과 신뢰 축적

샤론 신협이 30여 년의 역사 속에서 직면했던 몇 번의 위기를 헤쳐나올 수 있었던 것은 자체의 투명 경영 노력과 함께 캐나다 BC주의 엄격한 금융감독 체계, 회원 조합과 중앙신협의 연대 정신의 밭로 덕분이었다.

샤론은 창립 초기부터 경영 정보를 투명하게 공개하여 조합원과 관계 당국으로부터 추호의 의심도 사지 않도록 금융기관으로서 철저한 자기 관리를 해왔다. 이는 설립 주도자인 차동철 초대 전무로부터 석광의 현 전무에 이르기까지 고수해온 전통이다.<sup>32)</sup> 또한 샤론은 캐나다를 덮친 심각한 경제위기 속에서도 부정 부패나 금융 사고가 없이 ‘정도 경영’을 지켜왔다. 창립 초기였던 1990년대부터 6년 동안 BC주 금융감독원으로부터 혹독한 관리·감독을 받은 덕분에 체계적이고 투명한 경영 시스템을 정착시킬 수 있었다.

그럼에도 불구하고 샤론 신협 자체 힘만으로는 넘을 수 없었던 최악의 위기의 순간도 있었다. 바로 2008년 세계금융위기 때였다. 그런데 당시의 샤론신협이 직면한 위기는 경영진의 운영이나 판단의 실수로부터 기인한 것이 아니라 캐나다와 한국의 환율 차이의 급격한 변동으로부터 발생한 것이었다. 그것은 다수의 조합원들의 경제 활동이 본국과 연결고리를 가지고 있는 디아스포라 신협의 특성(이번 경우에는 그 취약성)이 적나라하게 드러난 계기였다.

2008년 금융위기 때 샤론 신협이 맞게 된 직격탄은 급격한 환율 상승으로부터 시작되었다. 2007년 상반기까지 880원대를 유지하던 원-캐나다 환율이 11월 말부터 상승하기 시작, 2008년 3월 들어 960-970원대를 오가다가 단 며칠만에 1,000원대를 돌파하면서 계속 상승하고, 마침내 2018년 11월에는 1,200원을 넘어섰다. 저점 대비 약 136% 상승한 것이다. 이처럼 가파르게 상승하는 환율은 조합원들로 하여금 충분한 예금인출과 그 유동자금으로 한국에 투자(사실상 투기)하고자 동기를 제공했다. 결국 샤론 신협의 2007년 자산은 2억 1천만 달러에

32) 일례로 초대 차동철, 2대 석광의 전무는 “조합원들과 함께 골프를 치지 않는다”는 원칙을 처음부터 굳게 지켜왔다고 한다. 골프 모임이라는 사적인 교분으로 인해 신협 운영에 정설 관계가 개입할 수 있는 여지를 아예 배제하기 위해서였다. 석광의 전무 화상 인터뷰. 2021년 11월 19일.

서, 2008년 2억 2백만 달러로, 2009년에는 2억 달러로 감소했다. 3년동안 1천만 달러에 가까운 자산 감소 현상이 발생한 것이다. 샤론은 심각한 유동성 위기에 직면했다. 석광익 전무는 그 때를 이렇게 회상했다.

“2008년부터 신협에 위기가 닥쳤습니다. 한국 원화의 가치가 떨어지면서 환 차익을 보려고 조합원들이 신협에서 돈을 인출하기 시작했습니다. 그야말로 물밀 듯이 빠져나가더라고요. 저는 매주 월요일마다 액션 플랜을 작성해서 FICOM(금융감독원)에 제출했는데, 이 위기가 파국을 부를지, 기사회생할 수 있을지 당시로서는 가늠할 수 없었습니다.<sup>33)</sup>

2009년이 되어서도 조합원들의 인출 상황은 좀처럼 수그러들지 않았다. 이런 절체절명의 유동성 위기 상황을 극복하기 위한 마지막 수단을 강구할 수 밖에 없었다. BC주 중앙신협에서 자금을 빌리기로 한 것이다. 당시 중앙신협인 Central 1도 금융위기 직전 온타리오주 중앙신협과 합병하여 상당한 부채를 안고 있는 데다가 이어진 경영위기로 여건이 매우 좋지 않았다. 그 당시 BC주의 거의 모든 신협들이 경영위기를 겪었고, 그런 위기 타계를 위해 합병이 성행했다. 이에 따라 몇 개 신협은 문을 닫기도 했다. 총 6개의 신협이 이 시기 합병이 되었는데, 절반은 프랜차이즈모델로 성공을 거둔 퍼스트 웨스트(First West) 신협에, 절반은 자산 22조 밴쿠버 최대의 신협인 밴시티(Vancity)로 합병된다.

#### 나. 중앙신협의 연대 정신

Central 1은 모든 신협에 긴축경영과 위기 대응책을 주문했고, 일부 신협은 중앙회의 직접 관리·감독을 받기도 했다. 이런 상황에서 중앙신협이 샤론 신협에 2천만 달러를 대출해 줌으로써 유동성 위기를 극복할 수 있게 한 사실은 놀라운 소식이었다. 당시 경영책임자였던 차동철 전 전무는 이렇게 회상했다.

“2천만 달러를 빌려달라고 신청했지만, 솔직히 천만 달러 정도만 빌려주어도 고맙겠다는 생각을 했어요. 대출심사도 오래 걸릴 줄 알았고요. 그런데 대출신청 이를 만에 중앙신협에서 승인했다고 연락이 왔어요. 그렇게 큰 고비를 넘겼죠. 참 고마웠습니다. 그리고 한편으로 참 자랑스러웠어요. BC주 중앙신

33) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 82쪽

협에서 그만큼 우리를 믿어준 거잖아요. 그동안 우리 신협이 정직하게, 그리고 착실하게 기반을 쌓아 왔다는 것을 반증하는 일이었습니다.”<sup>34)</sup>

이런 일은 BC 중앙회 차원에서 샤론 신협의 저력과 회복 가능성은 충분히 예견했기 때문이라고 할 수 있다. 2008년 경제위기를 겪고 난 이후, 금융당국은 대형 신협에 바젤III에 대비하도록 각종 규제를 강화하고, 중소형 신협에는 운영구조를 개선하고 자산 규모를 키우는 방식으로 적극적인 합병을 주문한다. BC금융감독원(BC Financial Services Authority)은 매해 신협의 자산 규모를 그룹별로 발표하고 있다.<sup>35)</sup>

**<표 1> 자산 규모별 신협 수**

자산 그룹	자산	수
1	50억 달러 이상	3
2	9억 달러 이상 ~ 50억 달러 미만	7
3	3억 달러 이상 ~ 9억 달러 미만	14
4	2억 달러 이상 ~ 3억 달러 미만	6
5	1억 달러 이상 ~ 2억 달러 미만	6
6	1억 달러 미만	4
합계		40

샤론 신협은 2016년 자산 3억 1,412달러를 돌파, 자산 그룹3에 진입했다. 이후 지속적인 자산 증가로 2020년 연례보고서 기준 5억 2천1백 달러를 기록했다. BCFSA는 자산 그룹6에 속하는 신협에는 상당한 수준의 합병 압력을 가하고 있고, 자산 그룹5에 속하는 신협역시 유동성 위기의 신호가 보이면 즉각적으로 개입하고 있다. 실제 2021년 말, 자산 그룹6에 속하는 두 개의 신협이 합병되어, 현재 BC주 신협은 38개가 남았다. 샤론 신협은 2008년 위기를 이겨낸 후 가파르게 자산규모를 키우고 현재 자산 규모로 이미 안정권에 속해있다고 볼 수 있다.

#### 다. 이사진과 경영진의 역할 분담과 조화

BC주 금융감독원의 지침에 따라 이사가 선임되고 이사회와 책임이 정해진다. 이사회는 경영진을 감시, 감독하고 조합원의 자신을 보호해야 하며, 위험요인을 사전에

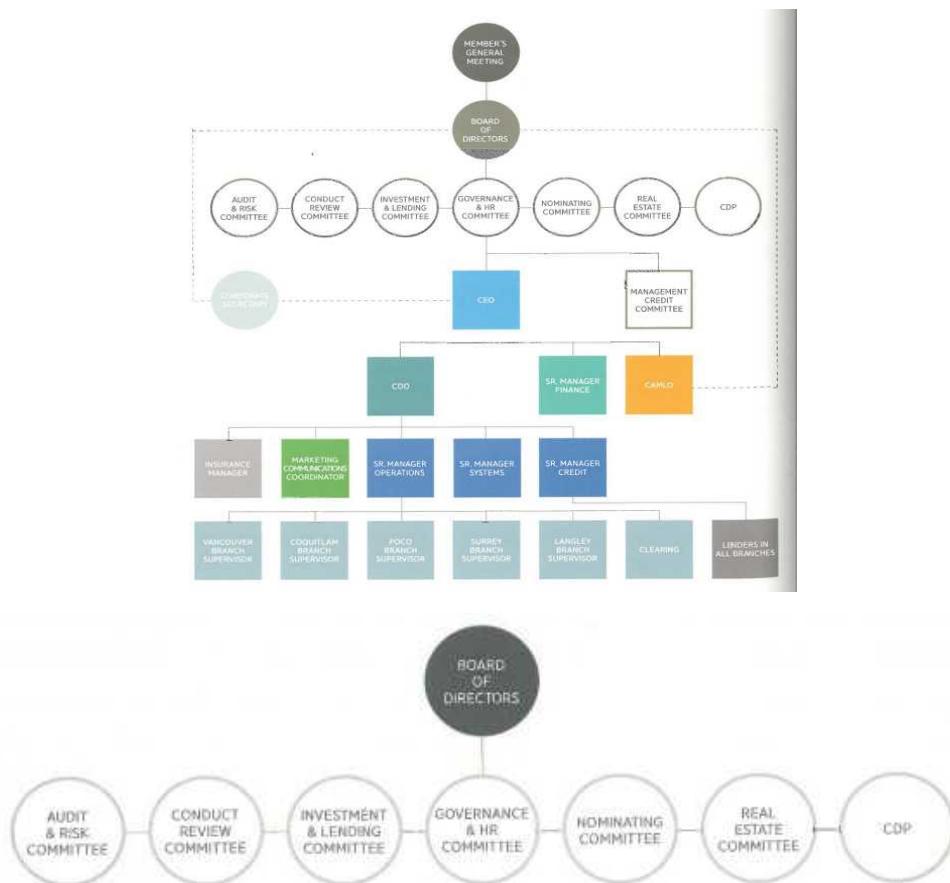
34) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 84쪽

35) BCFSA, 2021 Asset Group, June. 10. 2021

방지한다. 또한 이사회는 CEO를 임명하고 해임할 수 있는 인사권을 가지며, 신협의 활동 방향을 제시한다. 그리고 신협의 실질적인 운영과 경영은 최고경영자(전무)가 담당한다.

지난 30여 년 동안 샤론 신협은 이사회와 경영진의 갈등이나 충돌이 거의 없었다. 이형률 13대 이사장은 “한인신협은 이사회와 경영진의 상호조화가 그 어떤 조직들보다 뛰어났다”<sup>36)</sup>고 술회한다. 신협을 이끄는 두 주체의 건전한 견제와 균형이라는 상호작용 덕분에 오늘날과 같은 샤론 신협이 광역 밴쿠버 지역에서 단단하게 뿌리를 내릴 수 있었다는 것이다.

【그림 3】 샤론신협의 조직도와 이사회



주)『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』 36쪽, 186쪽

36) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 36-37쪽

#### 4. 성공 비결: 한국인의 정서에 맞는 금융서비스 제공

샤론 신협은 밴쿠버 본점은 물론 4개의 지점을 포함하여 어느 영업점에서나 한국어로 금융 거래를 할 수 있다는 장점 덕분에 많은 교포 조합원들을 끌어들일 수 있었다. 하지만 영어에 능숙한 교민들까지도 조합원 고객이 되는 경우도 적지 않았다. 이는 캐나다의 다른 은행들과는 다른 샤론 신협의 유연한 접근법 덕분이었다. 즉 사전 예약이 없이도 영업점을 방문하는 것이 가능하다는 점, 언제든 CEO와 지점장들을 만날 수 있다는 점, 그리고 언어 소통에 불편함이 큰 고령자 교민들에게 각종 세금신고서나 통지문 내용을 알기 쉽게 설명해주는 가외의 서비스까지 제공하는 것이다.

샤론 신협의 강점으로 꼽히는 ‘유연한 영업’의 또 다른 사례는 개인 고객의 구좌에 잔고가 모자라거나 사업체에 부도가 나면, 일반 은행들과 달리 거래를 정지하는 것이 아니라, 사전에 예고해주고 대출금 상환을 기다려주는 인내 금융을 실천하는 것이다. 이를 위해서는 직원 개개인들이 곤경에 처한 고객들에게 일일이 연락을 취하면서 입금을 기다려야 하기 때문에 적지 않은 수고와 비용, 그리고 스트레스를 감당해야 한다. 하지만 다른 은행들이 쉽게 따라할 수 없는 바로 그런 특별한 서비스 덕분에 조합원 고객들의 만족도가 95%(2015년 8월 조사)를 넘는 놀라운 결과로 나타났다.<sup>37)</sup>

창립 30년째가 된 2017년은 샤론 신협이 가장 가파르게 성장한 해로 기록되었다. 자산이 18% 증가하여 3억 달러를 돌파한 것이다. 이러한 수치는 다른 금융기관의 평균 성장률이 4~5%에 인데 비해 엄청난 성장이었다. 당기 순이익도 전년 대비 10% 증가하는 등 양적 성장은 팔목할만 했다.

코로나 팬데믹이 휩쓸기 직전인 2019년, 샤론 신협은 자산 5억 달러를 달성했다. 전년 대비 17% 성장이었다. 신협 수익구조의 대부분을 차지하고 있는 주택담보 대출 역시 각종 세금과 규제로 경직되어 있는 부동산 시장 여전에서도 활발한 증가세로 전년 대비 8.9% 상승한 3억 2,500만 달러에 달했다. 특히 상업용 부동산 대출은 18%나 늘어나 7,800만 달러를 기록하며 대출을 견인했고, 조합

---

37) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 96쪽

원 예금도 전년대비 15% 증가한 4억 7,600만 달러를 돌파했다. 이렇게 확연한 성장세에다 효율적인 경영전략과 비용 절감을 통해 영업순이익이 6.23% 상승한 253만 달러, 이용고 배당도 75만 3천 달러에 달했다.

하지만 2020년은 팬데믹으로 인한 사회경제적 충격의 여파가 전례없이 가혹하게 다가왔다. 성장률의 하향 조정이 불가피한 상황에서 전년 대비 2.6% 성장한 5억 2,100만 달러로 마무리되었다. 그러나 이 시기 수익구조의 핵심인 총대출은 마이너스 성장을 기록했다. 연초에 대출승인 절차를 강화하여 대출이 늘어나는 것을 억제했기 때문이었다. 이 시기 시장에서는 유동성 자산의 과잉 공급 현상이 일어났다. 북미 전역에서 과잉 유동자산을 대출로 전환하기 위해 공격적으로 낮은 대출이자를 적용하여 모기지 대출로 흡수하고자 했는데, 샤론 신협은 이 경쟁에 뒤늦게 참여, 대출 자산을 늘릴 수 있는 기회를 많이 갖지 못했다. 그러나 예금 총액이 2.6%, 1,200만 달러 증가하면서 금융당국이 권유하는 예치금 구조에 바람직한 상태를 이루기도 했다.

이 해에는 최저의 예대마진에도 불구하고 영업 순수익이 전년과 비슷한 상황의 259만 달러 기록했다. 총 순이익의 25%인 64만 5천 달러를 이용고 배당으로 책정, 어려운 시기를 보내고 있는 조합원들에게 힘이 되도록 했다. 또 신협 차원에서 캐나다 정부의 각종 지원책에 앞서 1.99%의 저금리 대출을 제공, 월 상환금 유예 프로그램을 진행하고, 신협중앙회와 연방정부의 연계 프로그램인 사업자 대출 프로그램을 통해서 약 300여 명의 조합원이 1,200만 달러의 정부 대출 혜택을 받도록 도왔다. 2020년에는 전반적으로 악조건에서도 샤론 신협은 안정적인 운영과 기업 건전도를 측정하는 모든 지표를 지켜내는데 성공했다.

## 5. 한인공동체에 대한 기여

샤론 신협은 또한 지역사회 후원과 차세대 교육에도 적극적으로 관심을 기울이기 시작했다. 청소년과 학생, 노인 단체를 비롯해서 각종 한인사회의 행사를 지원했다. 창립 초기부터 한인사회를 위해 “서로 돋고 함께 커가는 신협의 정신”을 실천한 것이다. 이런 노력 덕분에 BC주의 건실한 신협이자 한인사회를 대표하는 금융기관으로 자리잡을 수 있었다.

2008년 그렇게 심각한 경영위기 속에서도 샤론 신협은 한인사회의 각종 문화 행사와 활동에 대한 후원을 잊지 않았다. 장학 사업의 경우 밴쿠버 장학회를 지원하면서 동시에 자체 장학금도 마련했다. 특히 차세대 한인 청년들에게 민족 자긍심을 심어주기 위해 조합원 자녀 4명을 한국의 대학교에 보내서 6주 동안 교육을 받게 했고, 6개의 한국학교에 5만 달러를 후원하기도 했다.<sup>38)</sup> 최근에는 대학생은 물론 미용, 피부관리 등 직업교육 분야에도 한 학기 10명씩 3만 달러 지원하고 있다.

나아가 2008년 5월 사회진출을 앞두고 있는 한인 대학생들에게 사회생활의 기초를 체험하고 직무능력을 쌓을 수 있는 기회를 주기 위해 처음으로 인턴십 프로그램을 시작했다. 최악의 경영위기를 지역사회 조합원들과 함께 이겨내면서도 차세대 인재 양성을 위한 프로그램을 지속적으로 운영한 것이다. 2010년에는 3기 인턴 사원 10명을 선정, 그들이 4개월 동안 신협의 각 지점에서 근무하며 금융실무와 지식을 습득하는 한편, 조직 경험과 사회경험도 쌓는 기회를 제공했다. 샤론은 이익을 조합원과 지역사회와 나누고 공익을 추구하는 가치를 중시하는 신협이었기 때문이다. 경영상태가 어려워졌지만 신협의 지역사회 기여를 등한시 할 수는 없었다. 이후에도 꾸준히 조합원 자녀의 한국 대학교 국제어학원 연수 등을 이어나가고 있다.

2010년 5월 샤론 신협은 밴쿠버 최대 대학인 UBC(브리티시컬럼비아 대학교)에서 캐나다의 방대한 한인사회 이민생활 자료를 수집 및 정리해 한인들은 물론, 타민족과 캐나다 사회에 제공하기 위해 기획한 프로젝트에 1만 달러를 기부했다. 이 프로젝트에 참여하면서 샤론 신협은 “캐나다에서 한인사회의 문화와 역사를 보존하고 기리는 작업은 가장 가치있는 일입니다. 한국인으로서 자긍심을 키우는데 이바지하기를 바란다”고 했다. UBC는 샤론 신협의 기부가 프로젝트 추진에 중요한 종잣돈이 되었다고 밝혔다. 한인 전통문화 계승 활동을 지원하기 위해 남사당패, 문화협회 등 단체 행사때마다 대관료를 지불해오기도 했다.

샤론은 또한 노년층 복지에도 신경을 기울이고 있는데, 독자적으로 세금 보고가 어려운 노인들 100명 정도를 지원하고, 연금 지급일에 각가 집에서 신협까지 편하게 내왕할 수 있도록 셔틀도 운행한다. 그밖에 각종 우편물 고지서를 한

---

38) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 82쪽

국어로 번역, 설명해주기도 하고, 노년층의 3박 4일 소풍에 5천 달러 상당의 차량 임대 서비스도 제공했다.

최근 샤론 신협이 기여한 중요한 사업으로서는 <뉴 비스타 한인 요양원 설립 캠페인>에 동참, 기부한 활동이다. 이는 한국계 캐나다 고령자들의 요구와 문화적 차이의 이해에 집중한 새로운 거주 요양원이 밴쿠버 동쪽 버나비 시에 건립된 사업에 적극 참가한 것이다. 개인 후원자의 150만 달러 기부로 시작된 이 요양원은 <한인 무궁화재단>과 지역사회의 동참으로 현재 40병상이 완공되고, 2020년 9월 개원했다. 샤론 신협은 이 한인 요양원에 1만 달러를 기부했다. 이는 한인사회 고령자층의 품격있는 노후 생활과 샤론 신협의 뿌리를 다시 생각하는 기부 활동이었다.<sup>39)</sup>

#### IV. 맷음말: 샤론 신협의 성취와 과제

30여년 전, 10만 달러의 출자금으로 초라한 공간에서 직원이라고는 단 두 사람으로 출발한 샤론 신협은 현재 밴쿠버 본점을 비롯해 5개 지점, 50여 명의 임직원, 자산 규모 5억 5천만 달러의 탄탄한 금융기관으로 성장했다. BC주에서 마지막으로 설립된 샤론은 자산 규모로는 전체 BC 신협의 중간 수준(21~22번째) 정도까지 올라왔다. 6만 명을 해아리는 광역밴쿠버 한인조합원들이 “낯설고 어려웠던 이민생활 속에서 신협에서 크고 작은 도움을 받으며 동반성장을 일구었다”고 충분히 감격해할만한 성공이 아닐 수 없다. 그것은 토론토, 뉴욕, LA, 오클랜드 등 다른 한인계 신협들이나 타이완계, 필리핀계, 원주민계 등 BC주의 다른 민족 기반 신협들에 비교해볼 때도 단연 돋보이는 성공 사례라고 할 수 있다.

샤론 신협이 이처럼 성공을 구가하게 된 것은 신생 금융기관의 탄생과 성장에 유리한 객관적 환경과 이에 적극적으로 대응한 초기 지도력 및 맞춤형 성장 전략 덕분이었다.<sup>40)</sup> 무엇보다 먼저 1980년대 후반 이후 밴쿠버의 한인사회 규

39) “한인신협, 한인공립요양원기금 1만불 쾌척” 밴쿠버 중앙일보, 2020년 7월 4일

40) 이하 샤론 신협의 성공 요인에 관한 서술은 샤론신협 30년사 내용 및 석광의 전무와 인터

모가 날로 커져간 사회인구학적 배경을 지적할 수 있다. 캐나다 투자이민 정책의 효과로 한인 이주민들이 급속도로 늘었고, 국적 항공이 처음으로 서울과 밴쿠버 사이에서 정규 노선 취항을 시작했다. 밴쿠버에 기존 한국계 은행들(외환, 한일)이 있었지만, 한인사회와 유대가 깊지도 않았고, 이미지도 별로 좋지 않았다. 그런가 하면 캐나다의 주류 은행들(로열, TD, 내셔널 등)은 별로 이익이 남지 않을 것으로 추정되는 주택담보대출, 자동차대출 영역에 아직 진출하지 않고 있었다. 바로 여기에 샤론과 같은 신생 신협이 뚫고 들어갈 틈새가 존재하고 있었다. 동포들에게 친숙하게 다가가는 이미지로 다가가되, 주류 은행이 취급하지 않는 업무를 적극적으로 개발해 나간다면 승산이 있었다.

객관적인 호조건에 더해 샤론의 괄목할 만한 성장은 설립 초기 유능하고 정직한 지도력이 주요하게 작용한 사실을 들 수 있다. 한국과 토론토에서 이미 협동조합 활동 경험을 가진 설립 주도자 차동철 초대 전무는 때때로 독단적이다 싶을 정도로 카리스마적 지도력을 발휘했다. 처음에 규모가 너무나 영세하고 존재감이 없던 상황에서 그의 과감한 추진력은 주효하여 샤론은 동포 사회에서 차차 인지도를 높이고 금융기관으로서 신뢰를 획득해갔다.

또한 이사진과 경영진 사이 갈등이 거의 없었던 것도 샤론 신협의 안정적 성장을 가능하게 주 요인 중 하나였다. 실제로 토론토 등 다른 한인 신협에서는 양자 간 갈등이 성장의 걸림돌로 작용한 바 있었다.<sup>41)</sup> 차전무가 사실상 초창기 이사회를 마찰 없이 이끌고 갔고, 이사진은 경영진을 전폭적으로 지지한 결과 이사진과 경영진은 사실상 한 몸처럼 움직였다. 이런 현상은 밴쿠버의 주도적인 신협인 밴시티에서도 한 때 나타났던 바, 로버트 윌리엄스가 주도했던 ‘액션 슬레이트’ 사례가 그것이다. 여기서는 이사회가 경영진을 이끈 경우였는데, 결과는 샤론과 비슷했다.<sup>42)</sup> 현재 샤론의 이사진은 전체 7명(남성 6명, 여성 1명)이며, 공인회계사(2명), 컴퓨터 전문가(2명), 회계학 석사(1명) 등 기술적 전문가들이 포진해 있고, 이사의 임기는 3년에 중임이 가능하다. 이사진과 경영진은 독립적 관계이며, 최고경영자(CEO)는 매년 이사회와 계약을 갱신하며 고용되고,

뷰(2021.11.19. 밴쿠버-경기도 일산 화상 인터뷰)를 기초로 한 것이다.

41) 자산이 2,500만 달러에 불과했던 토론토 신협은 이사 선출 과정에서 지나친 경쟁 현상이 나타나 성장에 큰 걸림돌이 되었다고 한다.

42) 김창진, “캐나다 신협 밴시티의 지역사회 기여”, <신협연구> 72호(2019년 6월), Herschel Hardin, *Working Dollars*(Douglas & McIntyre, 1996) 참조

이사회는 CEO를 감독하지만, 신협 운영에 관여하지는 않는다.

나아가 샤론 신협의 성장전략은 캐나다의 다른 은행과 차별성을 가진 동포은행으로 다가가는 것이었다. 그것은 무미건조한 금융거래만 하고 끝내는 은행아니라 한국인의 정서를 세심하게 이해하고, 한인사회와 함께 가는 전략이었다. 그리하여 샤론은 기회 있을 때마다 각종 행사에 기부금과 찬조를 제공하면서 한인사회에 최대한 노출하려고 노력했다. 그리하여 샤론은 시간이 지나면서 한인사회와 함께한다는 이미지가 각인되었다. 신협직원 채용 또한 중요했는데, 그것은 한인사회와 서로 원-원하는 일로 여겨졌다. 결과적으로 샤론은 은행이라기보다 가족같은 느낌으로 다가가는데 성공했다.

업무 면에서도 샤론 신협은 소액이라도 자금이 필요한 누구에게라도 대출을 시행했다. 초기에는 5천 달러 대출 사례가 많았고, 부부가 함께 오면 1만 달러 까지 가능했다. 운영을 투명하게 하면서, 직원들의 부정과 비리가 발생하지 않도록 철저히 단속한 것도 내부적으로 사고를 예방하고 대외적으로 깨끗한 이미지를 지켜나가는데 중요한 일이었다. 구체적으로 임직원들은 조합원들에게 밥을 얻어먹지 않는다, 골프를 함께 치지 않는다, 등을 생활 신조로 삼도록 했다.

샤론 신협은, 사실상 ‘한인 신협’이기는 하지만, 개방적 유대 원칙을 가지고 있기 때문에 지역 기반을 중시한다. 정관상 한인만 대상으로 영업한다고 명시되어있지 않아 모든 캐나다인에게 서비스가 가능하다. 실제로 약 5%의 고객이 비한인으로서, 한인과 결혼했거나 한인들과 거래하는 외국계 출신이다.

이처럼 샤론이 지난 30여 년 동안 쌓아올린 성공적인 경영과 운영의 성과에도 불구하고 그 앞날이 마냥 밝게 보장되어 있다는 말하기 힘들다. 앞으로 개선하거나 극복해야 할 과제가 결코 만만치 않기 때문이다. 샤론 신협은 지난 2018년, 창립 30주년 기념식에서 선포된 새로운 비전을 선포했다. 자산 10억 달러로 도약, 캐나다 전역으로 진출, 사회적 공동체로서 기여 및 나눔 운동 확산, 조합원 만족도 1위 신협 등이 그것이다. 이 가운데 마지막 두 가지는 꾸준히 노력하면 달성이 가능한 성과로 이어지겠지만, 처음 두 가지는 쉽지 않은 도전 과제로 보인다.

먼저 현재 자산 5억 5천만 달러에서 3~4년 안에 7억 5천, 6~7년 이내 10억 달러로 성장 계획이 얼마나 현실적인 계획일까? 석광의 전무는 매우 어려울 것

으로 전망하고 있다. 전반적으로 규모가 커야 경쟁력을 갖는 최근 금융업계 현실, 점점 더 격화되어가는 경쟁 환경에서 소규모 디아스포라 신협의 앞날이 장밋빛은 아니라는 것이다. 2022년에는 BC주 신협이 총 35개로 줄어들 전망이다. 구체적인 사례로 전에 밴쿠버 지역에는 외환은행 지점이 5개였는데 이제는 2개만 남아있다고 한다. 아마 10년 안에 현재의 외환은행, 신한은행도 치열한 경쟁 속에서 살아남기 쉽지 않을 것으로 전망된다. 샤토 신협도 그럴 위험성에서 완전히 자유롭지는 못하다는 것이다. 생존을 위해서는 보다 큰 신협에 흡수합병될 가능성을 배제할 수 없는 것처럼 보인다.

다음으로 샤토 신협이 기존 주정부 관할 신협에서 연방신협으로 지위의 전환을 시도하는 것도 조만간 현실화가 어려울 것으로 보인다. BC주 신협 가운데는 First West가 내년에 연방으로 나갈 준비를 진행하고 있다. 샤토도 코로나 사태 전에 BC주를 넘어 교민 약 3만 명(주로 캘거리와 애드먼튼)이 거주하고 있는 인근 앨버타주로 진출을 계획하고, 현지 한인 유지들도 만나면서 나름 준비 작업을 했지만, 팬데믹 상황에서 중단되었다. 토론토의 경우 3시간의 시차 때문에 영업 시간 조정이 어렵지만, 앨버타와는 시차가 1시간밖에 안되어 큰 문제가 안 된다고 판단했다. 연방 신협으로 나아가면 영업 범위가 확대되어 그만큼 성장에 유리한 점이 있지만, 동시에 불리한 점도 존재한다. 즉 연방으로 가면 조합원 예금의 100% 보증보험 보장이 안 된다는 것이다. 또한 현실적인 법적 절차상 문제로서 BC주에서는 앨버타주 출신 신협들의 영업이 가능하지만, 앨버타주에서는 아직 BC주 출신 신협들이 영업을 할 수 없다. 실제 현장 영업의 상호성(reciprocity)이 보장되어야 하지만 현재로서는 인터넷 뱅킹이 가능한 정도에 머물고 있다.

다음으로 샤토이 직면하고 있는 내부 문제의 하나는 안정적이고 역량있는 직원 충원이다. 이를 위해서는 직원들의 만족도 제고, 특히 젊은 층에게 더 매력적인 근무조건을 어떻게 만들어 갈 것인가가 중요하다. 샤토는 2014년 이후 매년 직원만족도를 조사했는데, 첫해의 종합적 결과는 67%였다. 직원만족도는 직급별로 차이를 보였는데, 과장급 이하 직원들은 60%대, 과장급 이상은 70%대의 만족도를 보였다. 이는 2015년 조사에서 95%를 넘은 조합원 만족도에 비해서는 상대적으로 낮은 결과였다.<sup>43)</sup> 현재 샤토 신협에는 5개 영업점에 45명의 직원이

---

43) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 94쪽

근무하고 있고, 1억 이상 연봉자도 10명에 이른다. 직원들에게는 전체적으로 BC주 최저임금(15달러 20센트)보다 높은 생활임금(20달러 40센트)을 지급하고 있다. 하지만 최근 직원 이직률이 매우 높아지는 현상을 보이고 있다. 2020년까지만 해도 신입직원 이직률이 0명이었는데, 2021년 들어 1~3년차 직원 6,7명이 나갔다. 6명 채용했는데, 석 달 안에 5명이 퇴사하면서 현재 인력난에 시달리고 있다.<sup>44)</sup> 그 결과 각 지점에서 고객들 전화도 다 못받는 일이 벌어지고 있다. 이것이 일시적 현상인지, 한국에서처럼 젊은층의 잣은 이직이 일종의 트렌드인지는 조금 더 지켜보아야 할 일이다. 그동안은 인턴십 제도가 나름대로 도움이 되었지만, 디아스포라 신협으로서 이민 1세대를 넘어 이미 다분히 캐나다인으로서 정체성을 지니게 된 한인 2,3세대를 어떻게 지속적으로 끌어들일 수 있는가?가 중장기 과제라고 하겠다.

샤론 신협이 향후 지속적으로 성장하려면 캐나다 다른 은행 등과 차별성을 더욱 가져가는 전략을 취할 수밖에 없을 것이다. 그간의 성공 비결로서 “한인신협이 단순한 은행을 넘어서는, 마음을 주고받는 기관”이라고 입을 모으는 직원들의 평가가 그것을 말해준다.<sup>45)</sup> 대형은행과 상품(이자율)으로 대결해서는 승산이 없기 때문에 투명한 경영과 친절한 이미지가 지속되어야 하지만 그것만으로는 한계가 있을 것이다.

전반적인 금융환경은 더욱 치열해지고 중소 신협은 대형 신협으로의 합병 압력을 계속 받게 되는 조건에서 한인 신협으로서 지난 민족적 기반의 특성 이외에 지역사회와 접점을 계속 넓혀갈 필요성이 있다. 예컨대, 밴쿠버의 칼사 신협은 커뮤니티 안에서 거의 완전한 생활 생태계를 갖추고 있다. 곧 시크교라는 고유한 기반을 가지면서도 칼사 학교-칼사 신전-칼사 장례식장·화장장 등으로 이어지는, 조합원들의 생애 전반에 걸쳐 신협이 관여하고 있는 것이다. 이것은 조합원의 예금과 대출이 다음 세대에 자연스럽게 이어지며 동시에 신협의 양적, 질적 성장을 담보할 수 있는 중요한 생태계 장치라고 할 수 있겠다. 샤론 신협도 이런 점을 감안하여 한인 사회구성원들에게 전 생애에 걸친 서비스를 제공하는 경영 전략을 구상해 볼 수 있을 것이다.

44) 구체적인 퇴사 이유로서는 세무서로 이직하겠다, 공부를 더 하겠다, 고국으로 가서 부친 사업을 잇겠다, 더 큰 은행으로 가겠다 등이었다고 한다. 석광익 전무와 인터뷰.

45) 『영원히 지지 않는 무궁화: 1988-2018 한인신협 30년사』, 22쪽

## Success Case Study of the Overseas Korean Credit Union

- Sharons Credit Union in Vancouver, Canada.

Changjin Kim\*

### 〈Abstract〉

Diaspora credit unions are credit unions that provide services based on a specific ethnicity or religion that has left their homeland. The Sharons Credit Union, which has grown based in the Vancouver area, is a typical 'Korean Credit Union' and has the characteristics of a diaspora credit union. Credit unions that have grown quantitatively and qualitatively will often serve as the social and economic center of the community, which is indispensable in a diaspora society.

Sharons Credit Union, which started over 30 years ago with only two employees in a humble space with an investment shares of \$100,000, has now grown into a strong financial institution with a head office in Vancouver with five branches, 50 employees, and \$550 million in assets. It is a success story that stands out even when compared to other Korean-Canadian, or Korea-American credit unions such as in Toronto, New York, Los Angeles, and Oakland. Sharons Credit Union is also stronger than other ethnic-based credit unions in BC, such as Taiwanese, Filipino, and Native Americans.

The success of Sharons Credit Union was thanks to a favorable environment at its birth and enabling the growth of this new financial institution, and the initial leadership and customized growth strategy that actively responded to the favorable environment.

**〈Key words〉 Sharons Credit Union, Diaspora credit unions, Korean Credit Union, initial leadership, customized growth strategy**

\* Professor, Graduate School of Social & Solidarity Economy, Sungkonghoe University.