

해외조사 결과보고

1. 해외조사 개요

☐ 출장기간

○ 2009. 6. 3. - 6.12(8박 10일)

☐ 출장자

- 농식품부 송태복사무관
- 농경연 황의식연구위원
- 농협중앙회 김용기팀장
- 농협경제연구소 임준환박사

☐ 방문지

- 프랑스 크레디아그리폴
- 네델란드 그리너리 농업협동조합, Agriport A7 유리온실단지
- 벨기에 Mechelse 경매협동조합
- 일본 전중, 전농, 농림중금

2. 주요 출장결과 : 별첨

I . 프랑스 크레디아그리폴(녹색은행)

1. 조직구조

- 크레디 아그리폴그룹은 지주회사인 SAS, 비영리조직인 지역은행들의 연합체인 FNCA, 주식회사인 크레디 아그리폴 S.A.로 구성되어 있음.
- 협동조합구조인 지역은행 39개, 지방은행 2,573개, 조합원 580만 명으로 구성되어 있음. 개인 조합원은 지방은행에 가입하고, 그 지방은행이 지역은행의 조합원의 자격을 가짐.

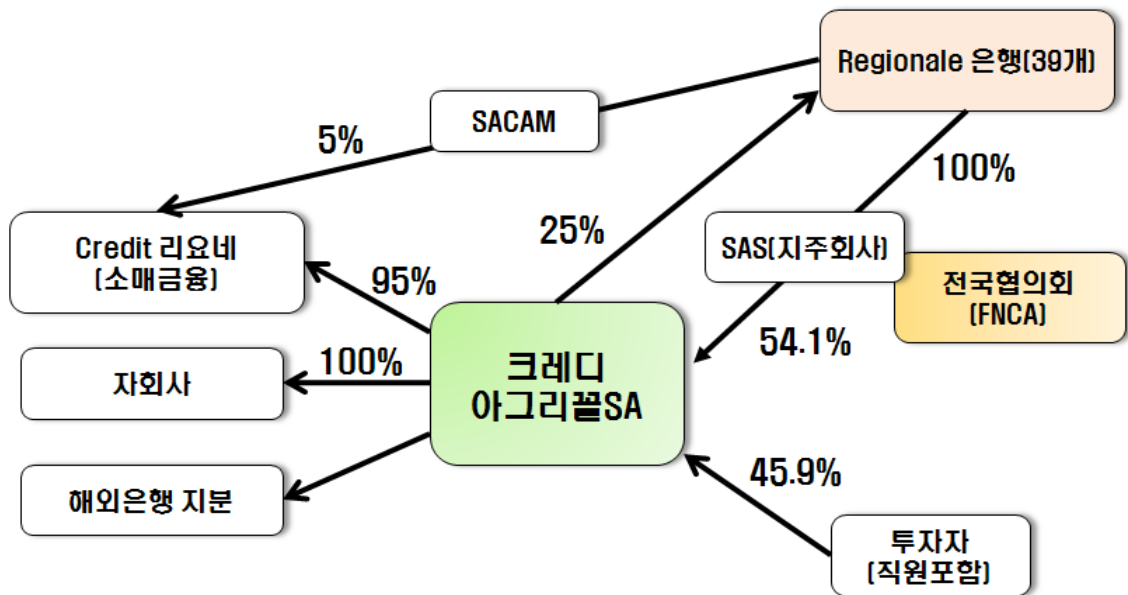
- 조합원들이 33,500명 이상의 지방은행 이사를 선출하는데 이중 57%는 농민임.
- 지방은행의 이사들은 지역은행이 지역에 대출하는 것에 대해 의견을 제시하여 리스크관리를 강화하고 있음.

- 조직중 은행업을 하는 조직은 CASA와 지역은행(Regional Banks)만임.
- 지역은행이 지주회사인 SAS를 통해 출자하여 CASA의 지분 54.1%를 소유하고 있음. 2008년에 금융위기에 대응하여 출자를 확대하여 지분이 증가한 것임.

표 1. 크레디아그리폴의 조직별 지위

조직	법적지위	은행역할
지방은행협동조합	개방형 협동조합	없음
지역은행	개방형 협동조합	있음
SAS	특수목적 지주회사	없음
FNCA(전국연합)	연합회인 협동조합	없음
CASA	주식회사	있음

그림 1. CASA의 출자구조



2. 지방은행(Local Banks)

- 지방은행(CLCA)의 법적체계
 - 지방은행은 개방형 협동조합(open ended co-operative companies)으로 완전한 신용기관이 아니라, 지역은행에서 허가한 은행면허에 의해 운영됨.
 - 처음에 지방은행의 회원자격은 농민과 농민단체이었으나 1992년 이래로 CA와 안정적인 거래를 하고, 지방은행의 주식을 소유한 지역의 모든 고객에게 자격을 줌. 지역의 충성도 등을 평가하여 조합원으로 허가함.
 - 주식은 지방은행에서 발행한 비상장 유가증권이고, 발행인에게만 액면가로 다시 살 수 있음. 지방은행의 순자산가치를 넘는 어떤 권리도 소유하지 못하고, 법적으로 4% 이내에서 출자배당을 하고 있음.
 - 출자금 소유자는 지방은행의 총회에서 1인 1표의 원리에 따라 투표할 권리를 가짐.

○ 지방은행의 조직: 총회와 이사

- 총회는 1년에 1회 개최하고, 해마다 이사회 1/3을 임명함.
- 전형적인 지방은행은 13명의 이사로 이사회가 구성됨.
- 이사회는 “대출위원회”를 두고, 대출심사를 검토하는 역할을 수행
- 이사회 회장은 지역은행의 총회에서 지방은행을 대표함.

○ 지방은행의 기능

- 지역은행의 총회에 참석하여 정책수립 및 관리에 참여
- 크레디 아그리콜의 발전과 전략과 관련된 정보에 접근할 권리를 행사
- 지역경제발전 및 지역발전과 관련된 예산 및 자금을 관리
- 대출위원회를 통해 농민에게 허용될 수 있는 대출에 대해 의견을 제시함.

→ 지방은행은 은행부문에서 운영기능을 가지고 있지 않고, 직원이나 지점 네트워크를 가지고 있지 않음.

3. 지방은행(Regional Banks : CRCA)

○ 지역은행(CRCA)의 법적지위

- 지방은행과 같이 지역은행은 구성원에 의해 소유된 개방형 협동조합회사(open ended co-operative companies)임.
- 지역은행은 완전한 은행으로서 정해진 지역에서 모든 은행 및 금융 행위를 수행함.
- 지역은행은 크레디 아그리콜 그룹에 속해있고, 내부 규칙을 준수해야 함.
- 지역은행은 은행법을 따름. 과거에는 농림부 관리감독을 받았으나 현재는 재무부 관리감독을 받고, 일반은행과 동일한 자기자본 규제를 받고 있음. 은행법에 CA에 대한 특수조항이 있는데 이는 자본을 인정하는 것에 대한 예외조항임.
- 지역은행은 CA 그룹의 일부로 인정되고, 그에 따라 모든 지위와 계약 조항을 준수하여야 하고, CASA가 요구하는 내부통제 기준,

공시의 원칙, 내부 자본관계, 브랜드 네임사용 등을 준수하여야 함.

○ 지역은행의 은행업무

- 완전한 은행으로서 저축·예금, 대출, 지불수단 관리, 자본시장에서 금융거래, 은행보험상품 판매, 지분 취득 등의 업무를 수행함
- 모든 직원, 네트워크 등 업무를 수행하는 데 필요한 자원은 지역은행이 관리함.

○ 지역은행의 조직: 이사회

- 이사는 3년 임기로 총회에서 선출되고, 자발적이며 이사직에 대한 보상은 없음.
- 이사회는 지역은행의 일반정책을 수립하고 규제원칙에 대한 신용정책을 제정함.
- 이사회는 내부규제와 법적요건의 준중에 대한 책임이 있고, 주주총회에서 매해 보고를 해야 함..
- 이사회는 공공기관, 농민단체, 기타 전문조직에 대해 지역은행의 대표성을 가짐.
- 이사회는 보통 월 단위로 모임을 가지고, 의제는 이사회 사무국(Board bureau)에서 준비함. 이사회사무국은 긴급사안에 대한 결정권 위임을 허용함. 사무국은 의장, 부의장, 재무담당관, 비서로 구성됨.

○ 지역은행의 최고경영자(CEO)

- 임명: 요건을 갖춘 지원자 목록에서 선정하고, 지역은행의 이사회에서 임명하며, CASA에서 최종적으로 확정지음.
- 책임: 이사회가 정한 정책을 수행하고, 지역은행과 직원 관리에 대한 책임이 있으며, 제3자에 대해 지역은행을 대표함.
- 업무집행권과 경영관리권이 구분되어 있으며, 의장과 최고경영자는 지역은행의 대리자로서 전국단위 그룹위원회에 참여함.

○ 정형화된 내부조직구조는 없고, 지역은행별로 조금씩 차이를 가짐.

○ 대표적인 한 지역은행의 예(2007)

- 조합원은 130,000명, 지방은행은 60개
- 총자산규모 : 106억유로, 대출자산 65억유로
- 당기순이익 : 65백만유로

※ 지역은행은 약 백년의 역사 속에서 이익금을 많이 유보하고 있어 협동조합으로써 충분한 자기자본을 소유하고 있음.

- 우리나라 지역농협도 가능한 이익금을 내부유보를 많이 하여야 위 기대응능력을 확보할 수 있음.

○ 지역은행의 합병원칙

- 1994년에 지역은행합병 조항으로 채택
- 원칙 1 : 합병한 지역은행의 규모는 인구 1백만명 이내, 총 자산은 40억 유로 이상, 130억유로 이내의 규모
- 원칙 2 : 지역은행은 너무 과도한 지역을 포함하지 않도록 함.
- 원칙 3 : 합병한 지역은행은 2개의 지역수도를 포함하지 않도록 함.

○ 지역은행(RB)은 지역의 특성에 따라 독특한 운영방식을 채택함.

- 고정적인 기금은 적립하지 않고 있지만 특정지역에서는 매출액의 1% 정도를 기금으로 조성하여 지역특성에 적합한 사업을 하는 재원으로 활용함.

○ 일부 지역은행(15개)은 2부시장에 투자증권을 상장하여 자본을 조달하고 있지만 그 효과는 분명하지는 않음.

- 자기자본이 부족하여 상장한 것으로 평가하지는 않음.

4. 전국단위 중앙은행 : CASA

○ CASA는 1986년에 정부소유의 CNCA를 민영화 법에 의해 민영화하면서 전환된 것임.

- 정부가 소유하고 있는 주식을 분할상환으로 지역은행에 매각하는 방식임. CNCA는 예수기능이 없이 자산운용의 역할만 담당하고 있음.
- 평가가치보다는 낮은 가격으로 지역은행에 매각하여 CA그룹의 구조를 형성함.

○ 지역은행의 최고조직

- CA그룹의 전반적인 유동성 보장, 파산보호 등의 책임을 지고
- 지역은행이 법적, 내부적 규제를 준수하도록 하는 것을 관리함.
- 지역은행의 이사회 의장과 CEO의 지명을 승인하는 권한을 가지고 있음.
- 잘못 경영을 하였을 경우 감독을 할 수 있는 권한을 정관에 소유하고 있음.

○ CA그룹의 중앙은행 역할

- 전반적인 자산관리정책을 수립, 예수금의 중앙집권적 관리와 재분배의 역할, 채권의 발행
- CASA와 지역은행이 상호협약에 의해 CASA가 유동성위기에 직면하게 되면 지원하도록 함.(2008년에 금융위기 속에서 정부로부터 자금지원을 받지 않고 지역은행이 출자하여 자기자본조건을 충족하였음.)

○ 지주회사로서의 지위

- 국내에 자산관리, 보험 등의 자회사를 소유하고 있음.
- 대도시지역의 소매금융을 하고 있는 크레디리요네(LCL)을 인수하여 자회사로 소유하고 있음.
- ※ RB와 LCL은 동일한 지역에서 서로 경쟁하는 구조를 형성하고 있음. 동일한 지주회사 내에 소매금융을 하는 두개의 은행이 있는 경우 서로 경쟁하는 것은 피할 수 없음.
- CASA가 주식회사이지만 LCL을 인수하기 전에는 상장을 하지 않았으나 LCL을 인수하기 위하여 2003년에 상장을 하였음.

- CA그룹의 발전전략에 대한 책무
 - 전략적 마케팅의 기준을 조정, 브랜드 관리 및 지역은행의 조직발전 등의 정책조정, 지속적인 전자금융 개발 등
- CASA는 모든 지역은행에 대해 25%의 지분을 투자증권 형식으로 출자하고 있음.
 - 지역은행에 대해 출자를 한 것은 일부 투자자들이 CASA의 안정성을 제고하기 위하여 투자하도록 요구하였기 때문임.
- 크레디아그룹은 39개 지역농업협동조합이 지배하고 있는 주식회사은행으로 자회사를 통해 금융업을 수행
 - 소유는 SPC인 SAS이지만 실질적 통제는 전국지역농협연합회인 FNCA가 기본정책을 수립함.
 - FNCA가 지역은행들의 정책방향을 제시하여 일치성을 유지

5. 전국연합 : FNCA

- CASA의 이사회 구성
 - 2001년 이전에는 CNCA로 15명의 이사가 있음. 12개 지역은행의 이사장 혹은 CEO, 농민단체의 1명 대표, 2명의 직원선출 이사
 - 2002년 이후에는 21명의 이사로 이사회 구성 : 14명의 지역은행 이사장(8명), CEO(5명), 직원(1명), 주요 농민단체 대표 1명, 2명의 직원선출 이사, 4명의 사외이사, 1명의 비투표 이사
 - 연간 6회의 이사회가 개최
- 이사회 내에는 4개의 위원회를 두어 통제를 강화하고 있음.
 - 4개 위원회 : 회계 및 리스크관리위원회, 보상위원회, 전략위원회, 지배위원회 등
- CASA의 지배구조를 형성하고 있는 지역은행의 대표가 구성된 것이 FNCA임.

- 지역은행이 선출하여 구성하고, 회장이 CASA 이사회의 부의장으로 참여하고 있음.
 - 사무국을 두고, CASA의 전략적 정책방향을 결정하여 이사회를 통하여 실현하도록 함.
- CASA와 지역은행간의 정책적 협조를 이끌어 내는 중재자 역할을 수행하고, 지역은행간의 협조도 중재하고 있음.
 - 정부, 농업단체 등에 대해 지역은행의 전체를 대표하고 이익을 대변하는 역할을 수행함.
- FNCA가 협동조합으로서 CASA의 운영방향을 결정하는 권한을 가지고 있음.
 - FNCA의 직원이 CASA의 직원으로 전환하여 근무하기도 함.

6. CASA의 지배구조

- 크레디아그리꼴은 이사회가 있고, 이사회가 임명한 대표이사(CEO)가 대표권을 가지면서 집행임원회의를 통괄함.
 - 의사결정과 감독기능을 수행하는 이사회와 경영관리를 책임지는 경영진의 역할을 분리, 이를 통해 경영의 효율성과 지배구조의 투명성을 확보
 - 이사회는 CEO의 선임 및 해임권을 지니며 경영을 감독하고 그룹의 주요 의사결정을 통해 그룹에 대한 지배권을 행사
 - CEO는 경영권을 위임받아 경영책임을 지며 제3자와의 관계에서 CASA 대표
- 이사회 구성
 - CASA의 이사회는 의결권이 있는 이사 21명과 의결권이 없는(non-voting) 자문이사 1명으로 구성

○ 이사의 자격

- 주주총회에서 선출된 이사 (18명) : 지역은행(Regional Bank CA) 이사회 의장이나 대표이사 CEO(12), 지주회사를 대표하는 지역은행 의장(1), 사외이사(4), 지역은행 직원(1)
- 재무부와 농림부의 공동 명령에 의해 임명된 이사(1)
- CASA 직원이 선출한 이사(2)
- 이사회가 임명하고 의결권이 없는 사외이사(1)

이사회 구성 및 자격

선출/임명자	자격
주주총회(18명)	지역은행 의장이나 CEO(12명) 지주회사 대표 지역은행 의장(1명) 사외이사(4명) 지역은행 직원(1명)
재무부·농무부(1명)	농민단체 대표
CASA 직원(2명)	CASA 직원 대표
이사회(1명)	의결권이 없는 자문이사

○ 계통조직 간 이사의 겸임을 통해 조직간 원활한 의사소통 및 그룹의 일체성을 확보

- 지방은행의 이사 → 지역은행의 이사
- 지역은행의 의장과 CEO → CASA 이사회
- CASA의 이사와 CEO → 자회사의 이사회

○ 이사의 임기는 3년으로 4회까지 연임이 가능하며, 총회에서 선출하는 18명의 이사 중 1/3을 매년 교체하여 이사의 연속성을 유지

- 이사의 정년은 65세이며, 정년을 초과한 이사의 경우 연령을 초과하는 시점에서 가장 가까운 정기총회 종료와 동시에 사임한 것으로 간주(이사의 정년 제한은 CASA가 주식회사로서 상법 적용을 받기 때문)

□ 이사회의 역할과 운용절차

○ 이사회 의장의 역할

- 이사회를 대표하여 이사회의 업무를 기획하고, 의제를 설정함.
- 이사회를 소집하며, 총회에 이사회의 활동 결과를 보고
- 실질적 지배 기구인 이사회의 결의를 조율하고 유도함으로써 그룹의 의사결정 과정에서 핵심적 역할을 수행

○ 이사장과 부이사장으로 구성된 이사회 사무국 역할

- 이사회 업무를 준비하는 책임이 있고, 이사장이 관리

○ 이사회 내에는 4개의 특별위원회를 설치하고, 위원회의 임무, 구성, 헌장 등을 정의함.

- 4개 위원회 : 감사 및 리스크관리 위원회, 보상위원회, 전략위원회, 임명 및 통제 위원회

※ 실적으로 CASA의 이사회 의장은 지역은행 협동조합연합회 FNCA의 회장이 맡고 있음.(과거 회장이 인재육성을 위하여 부회장으로 이동하여 부회장이 이사장을 역임하고 있는 모습)

- 상호금융연합회 회장도 별도로 선출하기보다는 농협경제연합회 회장이 비상임으로 이사장이 되는 것도 가능

□ 이사회와 CEO의 권한

○ 이사회의 권한

- 법에 보장된 이사회 의장과 CEO 임명
- 그룹의 전략 방향 결정
- 전략적 투자 프로젝트 승인
- 그룹의 내부 금융 조직에 대한 일반 원칙 수립
- 특정 결정을 수행하도록 CEO에게 필요한 권한을 허용

○ CEO의 권한

- 회사 이름의 행위에 대한 모든 권한을 가지고, 제3자와의 관계에 있어서 CASA를 대표함.

- 그러나 자회사의 설립, 인수, 처분과 및 투자에 앞서 이사회 승인을 얻어야 함.
- 긴급한 상황에서 이사회가 소집될 수 없을 경우, 의장 승인을 받아 결정을 할 수 있음.
- 사회에 참석하여 발언할 수 있는 권한이 있으며, 회사의 중역을 포함한 모든 직원에 대한 인사권과 급여 결정권을 보유
- 이사회에 참석하여 발언할 수 있는 권한이 있으며, 회사의 중역을 포함한 모든 직원에 대한 인사권과 급여 결정권을 보유

※ 부-CEO

- CEO의 추천을 받아 이사회에서 1명 또는 수 명의 부CEO를 임명
- 부CEO는 최대 5명까지 임명할 수 있으며, 부CEO의 임기와 권한은 CEO의 동의를 얻어 이사회에서 결정
- 부CEO는 CEO의 업무를 보좌하며, CEO의 직무가 중지되거나 업무수행에 장애가 초래되었을 경우 이사회 반대 없는 한 새로운 CEO가 임명될 때까지 CEO의 직무와 권한을 대행

□ 이사회 운영절차

- 이사회장이 이사회를 소집하고, 1년에 적어도 6번 회의.
 - CEO와 부CEO는 이사회에 참여할 수 있지만, 의결권은 가지지 않음.
 - 이사회는 이사회에 참여할 수 있는 1명 또는 여러 명의 의결권이 없는 이사를 둘 수 있음.
- 이사는 이사의 직무를 완수하는데 필요한 모든 정보를 요구할 수 있는 권한이 있으며, 사업부서로 하여금 유용하다고 판단되는 모든 자료를 제출하게 할 수 있음.
 - 모든 이사회 구성원은 회사에 관한 적절한 정보를 받고, 특히 회사에서 발행한 보도자료를 받음.

□ 이사회 내 특별위원회 역할

- 4개 위원회를 이사회 내에 두고 있고, 위원회의 업무는 이사회

규정에 명시되어 있음.

- 4개의 위원회는 이사회 내에 설치되어 있고, 감사 및 리스크 위원회, 보상위원회, 전략위원회, 임명 및 통제 위원회임.
- 이사회 산하 다양한 위원회를 통해 기능을 활성화하고 실질적인 지배권 행사
- 위원회의 위원은 이사장이 추천하고 이사회에서 임명되고, 이사직 임기 동안 위원직이 지속됨.
- 이사회는 임기가 끝나기 전에 위원직을 박탈할 수 있음. 마찬가지로 위원은 사직을 할 수 있음.
- 모든 위원과 위원회에 참석한 모든 사람은 비밀유지 의무를 지님.
- 전문가로 구성된 사외이사 및 의결권이 없는 자문이사는 이사회 산하 각종 위원회 의장 혹은 위원으로 활동
- 임명 및 통제 위원회, 보상위원회 의장 및 감사와 리스크 위원회, 임명과 통제 위원회, 전략위원회의 위원으로 활발히 활동

□ 감사와 리스크 위원회(7명)

- 의결권이 있는 이사 6명과 의결권이 없는 자문이사 1명으로 구성되고, 위원회 의장은 의결권이 없는 이사가 담당
- 지역은행 의장이나 CEO 3명, 사외이사 3명, 의결권이 없는 자문이사 1명
- 위원회를 통해 전문적이고 효율적인 감독기능을 수행
- CASA의 모회사와 연결금융상태 검토
- 그룹의 재무상태 및 중요한 회계정책의 변화 조사
- 그룹의 업무행위와 리스크에 대한 내부통제시스템과 절차의 적절성 점검
- 법정감사 임명에 대한 의견 제출
- 국내외 규제 모니터링 및 적응

□ 보상위원회(4명)

- 지역은행 의장 3명, 사외이사 1명으로 구성되고, 사외이사가 보상위원회 의장을 담당
- 위원회를 통해 이사 및 임원들의 보수안 작성
 - 의장에게 지급될 보수 지급안 작성
 - CEO, 부CEO에게 지급될 고정·변동(성과급과 스톡옵션) 보수안 작성
 - 주주총회에 제안할 이사들의 총 수수료(Directors' fee)와 그 배분안 작성

□ 전략위원회(6명)

- 이사회 의장 및 부의장, 지역은행 의장과 CEO 3명, 사외이사 1명 등 6명으로 구성되고, 이사회 의장이 전략위원회 의장을 겸임
- 위원회를 통해 경영의 중요사항에 대한 의사결정 참여
 - 프랑스 국내외 다양한 사업부문의 전략계획과 인수 및 투자에 대한 상세한 평가보고서 작성·제출
 - 전략적 투자와 요건에 대한 계획 검토
 - 위원회 의장이 위원회 업무를 이사회에 보고

□ 임명과 통치 위원회(5명)

- 지역은행 의장과 CEO 4명, 사외이사 1명으로 구성되고, 사외이사가 위원회 의장을 담당
 - 지역은행 CEO의 경우 지역은행 이사회가 선출은 하지만 임명 동의는 CASA에 받고 있음.
- 위원회의 역할
 - 사외이사 추천
 - 이사회 의장의 CEO 임명 추천에 대한 의견 제시
 - CEO의 부CEO 임명 추천에 대한 의견제시
 - 이사회 평가절차에 대한 감독 및 지배구조 변경안 제시

7. 주요 경영지표

- CA그룹 전체의 자기자본금 : 637억유로이고, 총자산은 16,530억 유로에 이룸.
 - Tier 1 자기자본 비율 : 9.4%
- 당기순이익 : 29억유로(2007년에는 65억유로)
 - 당기순이익은 4% 배당을 하고 나머지는 모두 자본적립을 하여 건전성을 강화함.

7. 시사점

- 농업은행 협동조합으로 출발하였지만 지역협동조합은행으로 전환하여 지속적인 발전전략을 추구
 - 1980년 이전에는 도시지역으로 업무구역을 제한하던 것을 완화하여 지역주민을 조합원을 흡수하여 지역밀착화를 강화하면서 발전기반을 확보함.
- 2003년에 인수한 일반은행인 크레디 리온네(LCL)를 인수하기 전까지 중앙은행인 CNCA는 자체 수신기반을 갖추지 않고, 지역은행에서 수신한 예수금의 운용능력을 제고하기 위하여 자회사를 운영하는 구조임.
 - 일반은행을 인수하기 전에는 중앙은행이 자체 지점을 갖고 있지 않아 지역은행과 경쟁관계에 있지 않았음.
 - LCL를 인수한 이후에는 LCL과 지역은행이 지역 내에서 경쟁을 하는데 이를 규제하기 위한 조치는 없음.
 - 따라서 협동조합은행에서 중앙은행이 직접 지점을 소유하고 예대업을 하는 경우 회원조합은행과 경쟁관계는 피할 수 없음.
- 지역협동조합은행을 통하여 지역사회발전을 위한 협동조합으로서 정체성을 유지하는 것을 중요한 가치로 인식

- 시장대응 역할은 중앙단위에서 CASA가 담당한 이중구조
- 지방은행이 지역은행이 협동조합으로서 역할을 하도록 조언을 하고, CASA에 대해서는 FNCA가 지속적으로 통제를 하고 있음.
- 협동조합으로서의 역할이란 지역사회 발전을 위한 기금의 조성, 대출의 지원, 농업부문에 대한 대출에 대해 보다 유리한 조건을 제공하는 것임.

○ 지역은행은 오래 동안의 당기 이익금 축적으로 자본건전성이 높아 그룹 전체의 건전성을 유지하는 힘.

- 2008년에 금융위기 속에서 CASA 손실을 정부지원에 의하지 않고 지역은행의 자체 출자확대로 자본건전성을 유지함.
- 지역농협의 경우에도 이익금을 배당 및 환원사업에 소진하기보다는 내부 적립을 확대하여 자본건전성을 확대하는 것이 더 중요한 과제임.

○ 지역은행은 조합원 자격을 유지하는 기본적 출자금 이외에 협동조합 투자증권(우선주 형태)을 발행하여 조달하고 있음.

- 협동조합이 가지는 한계점을 투자증권의 형태로 조달하고, 단의 결권을 부여하지 않음.
- CASA가 지역은행에 25% 정도 투자증권형태로 지분참여함으로써 지역은행발전에 최선의 노력을 하도록 하는 것은 효과적인 전략으로 보임.
- 우리 지역농협의 경우에도 장기적으로 규모화되면 상호출자에 의한 제휴관계를 확대하는 것도 한 방안임.

○ 2001년에 CNCA의 자본금 30%를 주식시장에 상장하여 그 차액을 가지고 소매금융은행인 LCL를 인수하는 자금으로 활용함.

- 주식시장 상장전략은 CASA의 발전에 있어서 매우 중요한 전략으로 장기발전을 위해서는 IPO가 필요함.
- IPO를 하여도 부분적으로 실시함으로써 협동조합금융으로서의 위치를 유지함.

- 지역의 합병규모를 인구 백만명 이하의 지역으로 한 지역권역 주
의 수도로 한정하고 있음.
- 경쟁력 제고를 위하여 합병에 의한 규모화를 추구하고 있지만 과
도하게 추구하지 않고 있음. 협동조합으로서 정체성을 유지할 수
있는 규모를 선정하고 있음.
- 우리 지역농협의 경우에도 광역합병을 추진하여야 하지만 규모를
어느 정도 한정할 필요는 있음.

II 네델란드 그리너리농협

- 면담자 : Hans van Es(DPA Director)
(E-mail : j.vanes@dpa.eu)

1. DPA(네델란드 생산자협회)

□ DPA 구성원

- DPA는 네델란드의 신선 야채와 채소 생산자 조직인 농업협동조합이 회원으로 참여
 - Best Growers Benelux, Fossa Eugenia, FresQ, Fruitmasters, Funghi, Komosa, Nautilus, The Greenery, Unistar, VDT, Veiling Zaltbommel, Veiling Zon, Veiling Zuid Limburg, Westveg 등 14개 농협
 - 95%의 PO(Producer Organization) 생산자 조직
- 회원은 매출액의 일정비율을 수수료로 분담하고, 이를 가지고 운영비로 활용
 - 연간 운영비 : 약 35만유로
 - 분담금은 기본으로 5천유로를 동일하게 분담하고, 나머지는 전체 매출액 대비 자사농협 매출액의 비율로 분배
- 그리너리가 설립된 이후 청과물 협동조합의 이익을 대변하는 기능이 없는 것을 보완하기 위하여 협회를 구성한 것임.
 - 사업기능과 협회기능을 분리하기 위한 조치의 하나임.

□ DPA 목적

- 회원의 비영리 이익과 정부를 대상으로 한 농정활동을 목적으로 하여, 무역, 마케팅, 판매 등 경제사업은 하지 않은 조직

○ 주요 업무

- 식품 안전성관리, 방제, 무역에서 검역, 수출입 무역정책, 과채류에 대한 CMO(common market organization: 공동시장체계), EU, WTO, 규모화, 국제계약 등의 국제정책 등이 있다.
- ※ CMO의 역할 : 역내 청과물시장을 보호하고, 역내 교역을 자유롭게 하기 위한 제도

○ 사업조직은 아니지만 견학 등 홍보활동도 수행하고 있음.

2. 그리너리(Greenery BV)

□ 기본 현황

- 그리너리 농협은 1996년에 네덜란드 경매농협 9개가 합병으로 탄생한 협동조합의 자회사
- 농협(VTN)에 의해 100% 출자된 유한회사 그리너리 BV를 자회사로 소유함.
- '07년 기준 1,350명(초기에는 1만명 이상)의 생산자 조합원(농장기준)들이 신선농산물을 공급하였으나 1천명 이하로 감소하고, 대신 1인당 매출액은 2000년 이후 평균적으로 10% 이상 꾸준히 증가하여 조합원의 규모화를 촉진
- ※ 조합원 수가 감소한 것은 생산을 중단한 것이 아니라 조합원들이 생산법인을 결성하여 그 대표만이 조합원으로 참여하였기 때문임.
- 설립이유
- 대규모 경작자의 경우 경매가격에 변동이 심하여 가격이 낮아지는 문제를 해결하기 위하여 직접 도매사업을 하기 위하여 합병을 통해 전환한 것임.
- ※ 기존 경매시설을 내부만 개선하여 상품화, 포장센터로서 전환하여 운영하고 있음.
- 대규모 구매 소매업자가 80% 이상을 구매하고 있음.

- 그리너리 BV는 생산자 조합원(농장기준)이 공급한 과일, 채소, 버섯 등 신선농산물의 유통과 물류를 담당하는 상업적 회사
 - 주요품목 : 토마토, 후추(고추), 오이, 사과, 배, 버섯 등이고, 생산량의 75%를 수출
 - 주요 수출국 : 독일, 영국, 프랑스, 동유럽, 북유럽 등 유럽권 국가

□ 경영성과

- 유럽최대의 청과도매회사로 성장
 - 그리너리 BV의 총매출액: ('98) 1,138백만유로 ⇒ ('08) 2,000백만유로, 24.3% 성장
 - 손익: ('98) 4.4백만유로 ⇒ ('07) 10-15백만유로(협동조합으로서 조합원농가에 유리한 가격을 제공하기 위하여 매출액 대비 1%도 안되는 당기순이익을 유지하고 있음)
 - 총자산: ('07) 500백만유로, 매출채권·재고 등의 유동자산이 202백만 유로, 건물·기계 장비 등의 고정자산 298백만 유로(59.6%)
- 생산량의 25%는 네덜란드 시장에서 직거래를 통해 소매로 판매
 - '08년 기준 연간매출액은 약 20억유로, 이중 조합원들의 출하에 의한 매출액은 57% 수준으로 나머지는 인근 벨기에, 스페인, 터기 등에서 수입하여 유럽 등에 수출하여 얻은 매출액임.
 - ※ 네덜란드는 중개무역이 발달하여 조합원 농가를 통한 사업보다는 수입하여 판매하는 비중이 더 높음.
 - 사업별 매출액에서 과일 및 채소가 88.8%의 비중을 차지함.
 - 지역별 매출액은 네덜란드 25.7%가 가장 큰 비중을 차지하며 독일(21.1%)과 영국(18.7%)이 그 다음임.
 - 네덜란드에 본사를 둔 17개 자회사를 포함, 총 31개의 자회사 보유하고 있으며 자회사를 포함한 총 고용직원은 2,500여 명임.
- 소매업체를 대신하여 물류센터를 가동하여 제휴관계를 형성하고 있음. : Holland라는 물류 자회사
 - 소매점의 Labelling까지 담당하여 공급하고 있음.

※ 대규모 농가의 경우 그리너리의 서비스 효율성이 낮고, 신속한 대응이 부족하다하여 탈퇴하여 FresQ라는 농협을 결성

□ 조직체계와 자본조달의 특징

○ 자회사 운영을 통한 소유와 경영의 분리

- 그리너리 조직체계는 협동조합(UA)을 통해 자회사(the Greenery BV)를 소유하는 체계(전액 출자)로서 조합원에 의한 협동조합 지배와 협동조합에 의한 자회사 통제로 구분됨.
- 자회사는 전문경영인이 책임경영하는 방식으로 소유와 경영이 분리

○ 그리너리 UA(협동조합)의 조직체계

- 조합원: 생산한 농산물 전량을 BV에 출하할 의무와 권리를 지님
- 지구위원회(District): 모든 조합원은 7개인 지구(District)에 소속, 지구위원회 위원은 조합원 중에서 선출, 지구위원들은 UA의 최고의 사결정기구인 대의원회를 구성됨.
- 대위원회(Member' Council): 최고 의사결정기구로 매년 정기적으로 소집되며 조합의 사업계획과 결산 보고서의 심의 승인, 이사의 선임, 규정의 개정 등의 권한을 가짐
- 이사회(Management board): 대의원회에서 조합원의 지역별·품목별 균형을 고려하여 선출한 7명의 조합원으로 구성, 경영진 임명과 회사인 수 등의 주요 결정권을 행사, 조합(UA)이사회는 BV의 주주총회와 BV의 최고 의사결정 기구인 감독이사회(Greenery Supervisory Board)의 이사직을 겸직

○ 그리너리 BV의 조직체계

- 감독이사회(Supervisory board of The Greenery BV): 경영진을 임명하고, 감독·감사·자문하며 경영진의 정책을 승인하는 최고 의사결정기구
- * 조합(UA)의 이사 7명과 외부전문가 3명으로 구성되며 의장은 외부 전문가 중에서 선임

- 경영진(general management): 감독이사회에 의해 선임, 회사의 목표·전략·정책을 결정하고 실행, 감독이사회와 주주총회에 성과보고
- 품목자문위원회(Product Market Advisory Committee: PMAC): '99년 UA 및 BV 직원과 조합원으로 품목별로 조직, 품질 관리와 개발, 출하기간 조정·판매가격·수수료·판매처 등에 대해 농가의 의견을 수렴
- * 광역합병과 자회사에 의한 판매사업 결과, 조합원과의 밀착도가 저하되고 조합원 의견수렴 채널의 부재로 조합원 이탈이 증가하기 시작하였으므로 갈등해소와 합의형성을 위해 설치

○ 경매조합의 합병을 통한 자본 조달 과정

- 과거 경매농협의 모든 자산을 그리너리 BV로 집중시켜 규모의 경제 실현과 시장지배력 확대를 도모
- 경매와 관련된 시설과 관련된 기존 경매농협의 자산은 합병 후 유통화과정을 거쳐 새로운 투자를 위한 재원으로 활용
- 합병 시 자기자본의 70%를 개별지분화하여 증권 B의 형태로 전환하고 과거 출하실적에 비례하여 조합원에게 배분
- 나머지 집합 출하지분은 증권 A의 형태로 전환하여 협동조합의 이사회가 보유

○ 합병 이후 추가 자본 조달 과정

- 출하액에 비례(1%)한 의무예치금제도를 도입하여 그리너리 BV에 8년간 의무적으로 예치하도록 하고 매년 이자(시중금리+1.5%)를 원금에 가산하여 다시 환원하는 회전출자제도를 활용
- 그리너리는 주식회사 자회사이면서도 외부자본조달을 하지 않고 사업이용자 내부에서 자체 조달하기 위하여 출하액에 1%를 의무예치하도록 하고 있는 점이 특징임.
- 이와 같이 사업이용자 조합원이 예치한 자금이 약 5백만 유로에 이르고 있어 자본조달의 유용한 수단임.

□ 격변기에 있는 유럽의 과채류 시장변화의 흐름

- 생산자 : 과잉 생산, 노령화, 규모화, IT 적용, 체인 형성
 - ※ 대규모 농가는 협동조합에 보다 많은 출자를 할 필요성이 낮음.
 - : 100ha 유리온실을 시공할 경우 200백만유로 투자가 필요함. 농가가 이윤을 얻으면 사업규모 확대에 활용하므로 조합에 대한 출자는 잘 하지 않으려 함.
- 소매업자 : 규모화, 구매력, 국제적인 바이어, 음식서비스
 - ※ 단독가구가 40%로 많아서 이들의 수요인 편리성, 간편성을 중시
- 소비자 : 편리성, 건강, 신선함, 가격과 양질, 노령화, 핵가족화, 여가, 부유함
- 정부 : 글로벌 시장, EU법안 증가, 새로운 EU 구성원
- 사회 : 식품안전도, 이력추적, 품질보증, MRL's down, 사회적 책임, 친환경상품 수요 증가

□ 앞으로 10년의 변화 예상

- 복잡성이 증가할 것이다.
- 체인선상의 모든 거래주체들의 규모화가 지속될 것으로 그에 따라 많은 투자를 필요로 할 것이다.
- 규모가 작거나 단독인 생산자는 사라질 것이다.
- 분야는 좀더 전문화, 기업가적이 될 것이다.
- 국제적인 파트너십이 필요하고, 부문의 유럽화를 지향하는 움직임이 나타날 것이다.
- 식품을 공급하는 업체가 등장할 것이다.
- 식품부문의 공급자의 한 부분으로서 농업분야가 될 것이다.
- 더 많은 EU입법과 표준화가 이루어 질 것이다.

□ 식품공급체인

- 국제적인 또는 유럽의 식품업체는 다양한 국가의 생산단체에서 생산할 것이다.
- 식품공급 업체는 생산, 포장, 저장관리, 물류, 수송, 마케팅 등 다양한 서비스를 제공할 것이다. 규모화되지 않으면 효율성을 상실

하게 될 것이다.

- 표준화와 인증체계가 중요한 역할을 할 것이다.

□ 대응전략

- 경쟁력을 상실한 부문에서 경쟁하지 말고 지속적인 혁신을 추구
- 생산자들을 생산자단체로 조직화하는 노력을 하라.
- 이용 가능한 EU 펀드를 이용하도록 하라.
- 국제적인 네트워크의 일부분이 되어라.
- 파트너십의 제휴관계로 규모화를 하여야 한다.
- 소규모 기업은 스스로를 전문화하라.
- 전문화는 생산, 지역, 타겟그룹, 시장에서 이루어질 수 있다. 세계에서 어떤 일이 일어나는지를 보라

Ⅲ. Mechelse Veilingen 경매협동조합

□ 유럽의 채소경매장

- 1950년 이래
- 50ha의 경매협동조합
- 2,200명의 생산자가 조합원 주주로 구성되며, 그중 900명이 활동적인 생산자

□ 경영실적

- 거래액(매출액)은 2억 1,100만 유로, 생산량은 연간 26만톤
 - 수수료율 : 매출액의 2.26%를 수취
- 구매업자는 360개소로 이중 70%는 수출관련업체
- 220명의 종업원이 근무하고 있음.

□ 품질 : 브랜드 네임은 Flandria

- 최고의 품질로 50 종류 이상의 채소류 공급
- 친환경재배

- 가족과 같은 회사
- Flandria 기준을 설정하여 유지

□ 연구개발

- 생산조건
 - 품종선택, 재배기술, 유기질비료(plant feed), 생태균형, 작물보호(방제) 등을 중요
- 이를 위하여 15ha의 유리온실 연구단지를 운영
 - 품종평가, 병해충관리, 새로운 재배기술, 저장 및 수송가능성
 - 맛, 에너지 : 공급과 수요, 자동화(컴퓨터화와 로봇화), 혁신
 - 정부로부터 연구과제를 신청하여 평가받아 선정되면 2년 정도의 연구과제 비용을 지불
 - 수수료 2.26%의 일부를 가지고 운영 가능

□ 품질 관리

- 품질관리를 최우선으로 봄. 한 농가에서 농약이 검출되면 다른 농가의 판로가 막히는 것이 되므로 엄격히 통제함.
 - 품질 요건을 설정
 - 검사원에 의한 검사 : 2중검사(농장에서 검사, 검품 당시 샘플검사)
 - 품질 블록, 품질 코드
- 식품 안전도를 위한 인증체계
 - 경매장 인증 : ISO 9001, BRC, IFS, FASFC Guide Trade, Q&S
 - 생산자 농장 인증 : Flandria, GlobalGap Option 2, Biogarantie, FASFC Guide Prim. prod
- Hygiene code(위생지침)
 - 개인위생, 위생설비
 - order and tidiness
 - 수확과 포장

- 외부에 의뢰하여 성분분석으로 철저한 품질관리
 - 수확 전 농장검사
 - 경매시장에서 임의추출검사: Fytolab(ISO 17025)
 - 연간 3,500표본 이상 검사
 - 외부관리 : Certagro(ISO7020 - EN45011)
 - 연간 1,000회 이상 검사, 90% 이상 준수
- 이력추적
 - 상자카드에 스티커 부착: 경매장, 생산자, 판매일자 등
 - 펠렛별 바코드 : 공급, 배송 시 스캐닝

□ 포장

- 포장센터
 - 5ha 면적, 유로폴시스템(Euro Pool System),
 - 재활용 플라스틱 상자(80%), 종이상자 (20%)
 - 상자 100% 세척, 3개의 상자세척시설, 시간당 2만 상자 세척 가능
- 파프리카 중앙선별
 - 일부 중앙공급
 - 검사, 선별, 포장
- 소매포장센터
 - 판매 후 서비스
 - 품목: 파프리카, 상추, 토마토, 오이 등
 - flow-pack, dishes, pots...
 - EGV 로봇

□ 판매

- 경매장
 - 6개의 컴퓨터 제어 경매시계
 - 주 6일 개장
 - 네덜란드 옥션 시스템
 - 360명의 영구적인 구매업자

- 동시 네트워크
- 가정에서 구매가능(e-commerce)

○ 시장점유율

- 경매장에서 거래되는 농산물이 벨기에 시장에서 차지하는 시장점유율은 높은 편임.
- 토마토 59.5%, 상추 39%, 파프리카 52%, 오이 76%, 꽃양배추 58%

○ 경매장의 주요 거래품목

- 토마토 46%, 상추 8%, 파프리카 7%, 오이 7% 등

○ 고객

- 수출이 70%, 내수가 30%
- 주요 수출국으로는 독일 (55%), 프랑스 (20%), 네덜란드(15%)이 있고, 그 외에 영국, 미국 등이 있음.
- 내수는 F1과 F2가 70%를 차지하고, 도소매가 25%를 차지함.

□ 물류 및 배송

○ 관리

- 77개의 냉장저장시설이 있고,
- 적정 온도와 적정 습도

○ 배송센터

- 효율성, 속도, 위생, 식품안전도,
- 60명의 포크리프트 기사, 240개의 적재 데크
- 배송트럭에 자사 브랜드인 Flandria 상표를 그리고, 여기에 소요되는 비용을 광고비로 지원함.

○ 냉장시설 청결유지

- 냉장시설을 매일 비우고, 깨끗하게 함.
- food banks

Ⅲ. 일본의 농협체제

1. 일본농협체제

□ 조직체제

□ 일본 농협은 지역단위에서는 종합농협체제이고, 현단위 이상에서는 사업별로 연합회체제임.

- 시정촌 단계 : JA(종합농협)
- 도도부현 단계 : 현 전중, 경제련, 전농본부, 신용련, 공제련 등
- 전국단계 : 전중, 전농, 농림중금(농림중앙금고), 공제련 등

- 지도사업에 대해서는 전중이 담당하고 있고, 경제사업에 대해서는 전농이 담당하고 있으며, 신용사업에 대해서는 농림중금이 전국단위 대표성을 가지고 있는 사업별로 분할된 조직체제를 가지고 있음.

□ 시정촌단위(종합농협:JA)의 조직 및 사업체제

- 종합농협인 JA는 신용사업이외에 경제사업, 공제사업 등을 영위하고 있으며 농업인 등 고객으로부터 예금을 받고 자금이 필요한 고객에게 대출을 해주고 있음
- JA는 상호부조 정신 하에 다양한 사업이나 활동을 종합적으로 실시하는 조직이며 「농업협동조합법」을 근거로 설립됨

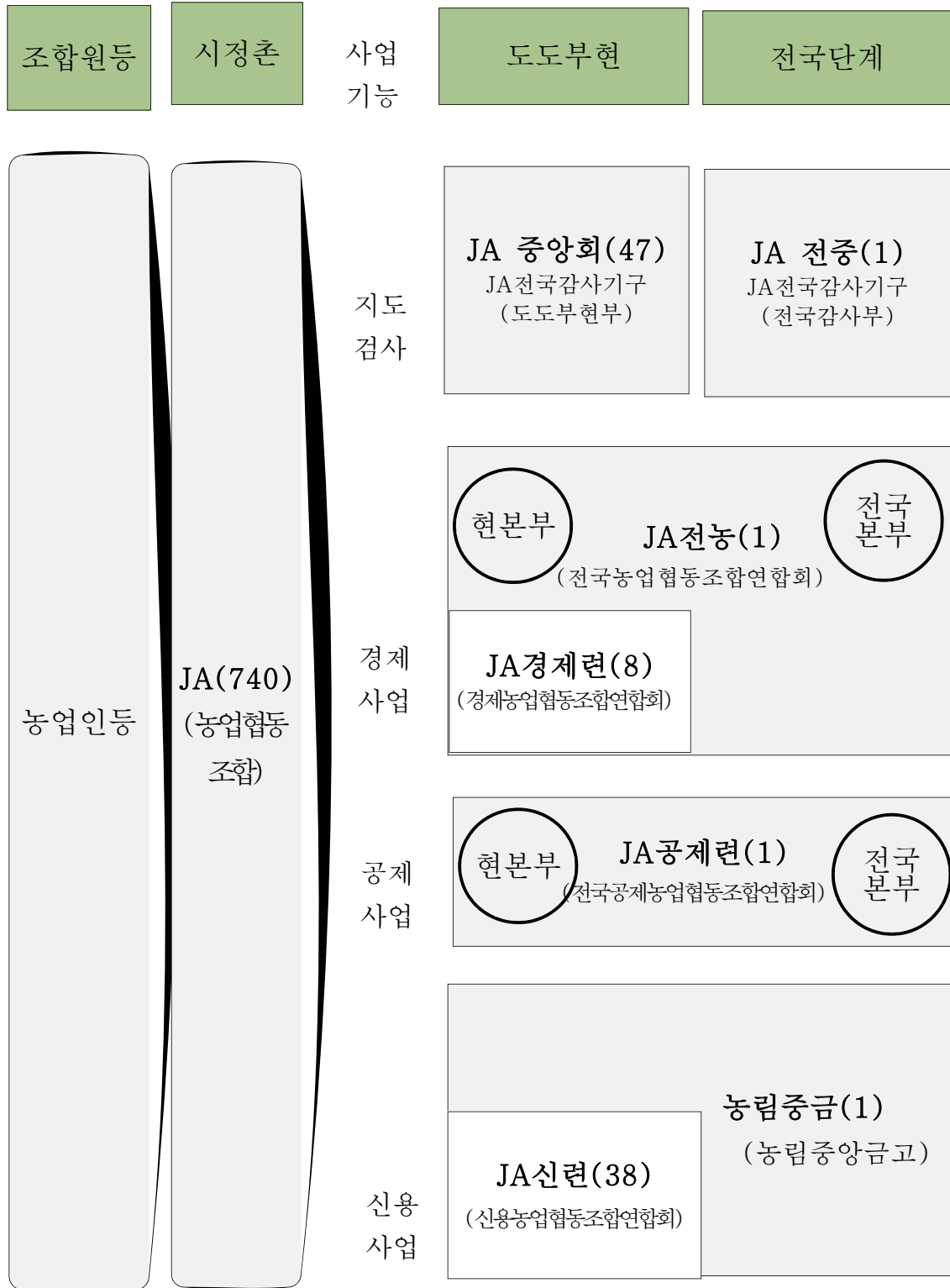
JA의 주요 사업 (일본 농협법 제10조)

- 조합원의 농업경영개선, 생활향상 등 지도사업
- 농산물의 집하·판매 또는 생산자재, 생활자재의 공급 등 경제사업
- 생명공제나 자동차공제 등을 취급하는 공제사업
- 저금과 대출, 외환 등의 금융서비스를 제공하는 신용사업 등

- JA는 대출 등 자체적으로 자금운용을 하고 남은 여유금은 대부분 계통상위기관인 신련에 예치하고, 신련은 예수 받은 자금을 일부 유가증권·금전신탁, 대출 등으로 운용하고 대부분은 농림중금에 예치함

- JA단계에서 자체 대출하고 남은 여유금은 대부분 계통간 예치토록 되어 있어 상위단계(신련과 농림중금) 자금운용의 주요한 재원이 됨

< 일본의 농업협동조합 계통조직 체계 >



2. 일본 전중 : 지도사업 조직

- 일본 전중(전국농업협동조합중앙회)은 영리사업은 하지 않고, 지도사업만 담당하는 조직임.
 - 지도사업은 크게 농정활동, 대외홍보활동, 조합원교육, 임직원교육, 영농지도, 생활지도, 경영지도, 감사, 국제적인 협동조합간 협동을 추진하는 것 등으로 구분됨.
 - 대외홍보사업에서는 소비자를 대상으로 하는 홍보로 주로 식생활 교육에 중점을 둠.
 - 조합원교육은 계몽운동으로 여성대학 등을 담당하고, 최근에는 고령화에 대응하여 고령농가 교육도 확대함.
 - 임직원교육은 지역농협간 교류촉진을 위한 교육이 주를 이루고 있고, 사업에 관련한 인력육성 교육은 전문성이 부족하여
- 전중의 인력구성
 - 전중본부는 약 200명이 근무하고 있는데 130명 정도는 전농자체 인력이 있음.
 - 약 70명 정도는 전농, 농림중금, 전국공제련 등에서 파견한 인력인데 우수한 인재가 파견되고 있음.
 - 파견인력이 관련부분의 핵심적인 업무를 담당하고 있음. 전농경제사업개혁추진본부의 경우 전농에서 파견된 인력이 핵심이 되어 추진하고 있음.(면담자로 전농출신임)
- 전농의 경제사업 활성화 계획을 수립하여 전국회의에서 승인을 받아 추진하고 있음.
 - 3년마다 작성하여 추진(2003년 계획을 계속 추진)
 - 경제사업의 간소화 : JA의 합병 후 구조조정을 추진(농기계센터, 슈퍼마켓, 물류센터, SS, 비료농약, A-Coop 등)
 - 판매사업에서는 농산물 직판장을 확대하도록 유도
 - 거점형 사업로 전환으로 비용절감을 하고, 새로운 거래처 개발로 판매 수수료 제고로 경제사업의 수지를 개선

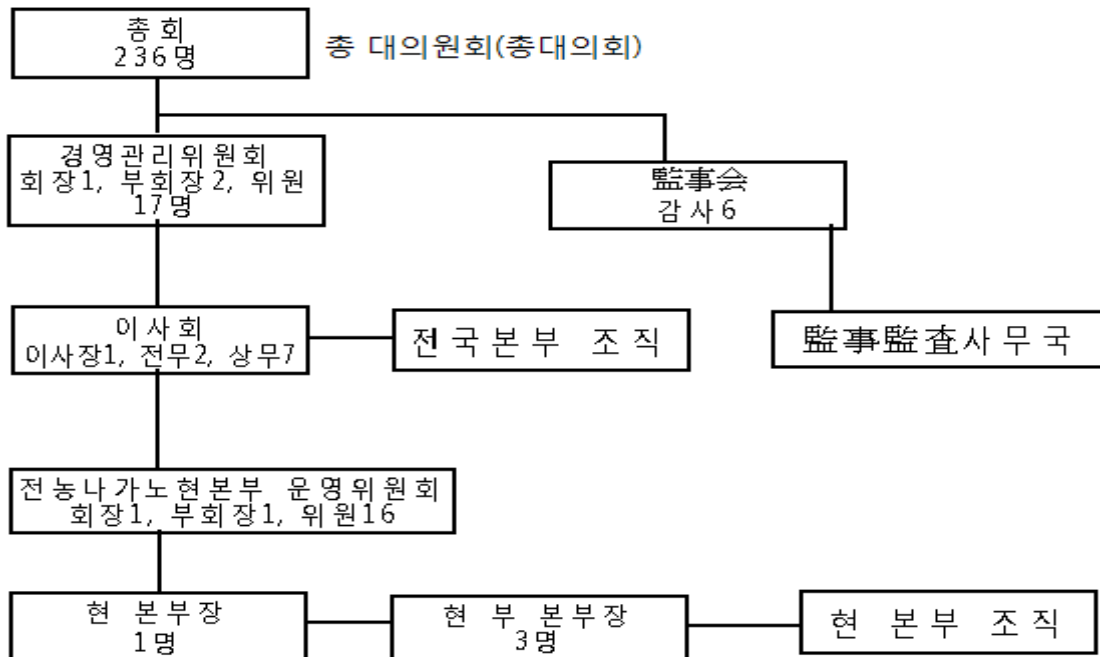
- JA와 전농이 연합사업을 하는 사례가 증가하고 있음. : 전농에는 사업부문별로 전문인력이 있는 반면 JA는 전문성이 부족한 것을 보완하는 것임.

3. 일본 전농 : 경제사업 조직

가. 일본 JA전농의 조직구성 및 지배구조

- 총회는 이사회 해임권, 경영관리위원회와 감사선임 및 재 선거권 보유
- 경영관리위원회, 현 본부 운영위원회는 선출직
 - 운영위원회는 임의조직으로 법적 규정 없음
- 감사회(監事會)는 경영관리위원회와 이사회의 직무수행을 감사
- 이사회는 현 본부장 컨트롤하고, 현 본부장은 부 본부장 컨트롤하며, 인사관련, 업무집행과 관련해서는 전국본부와 현 본부가 비슷한 체제(운영위원회는 현본부장을 추천하고 이사회가 승인)
- 운영위원회는 현단위 중심의 거버넌스가 필요한 판매와 생산자재 사업 등과 같은 농업관련사업에 대한 기본방침 결정
- 경제사업 거버넌스의 기본이 되는 통치자(경영관리위원회)의 책임·권한 소유
 - 사업방침결정과 지휘명령의 권한
 - 예산조치와 조직편성, 인사배치의 권한
 - 업적평가와 그에 따른 인사조치의 권한
 - 감사의 권한
 - 결과의 책임

※ 일본 JA전농의 조직구조



※ (경영관리위원회-**이사회**)-(현 본부 운영위원회-**현본부장-현부본부장**)

○ 경영관리위원회의 기능

- 경영관리위원회는 일반 기업의 이사회에 상당하며, 전농의 활동전반에 관한 기본방침을 결정하고, 몇 가지 중요사항에 대해서는 스스로 결정하지만, 통상적인 업무집행은 일반기업의 집행이사회에 상당하는 이사회(理事會)에 위임하고, 그 집행상황에 대한 감독과 개혁추진상황을 점검하고 평가하는 역할을 담당

○ 경영관리위원회의 기능에 추가한 사항

- 자회사 관리·재편의 기본방침을 담당
- SR(협동조합으로서의 사회적 책임)의 추진하고, 이를 위해 경영관리위원회에 경영관리위원, 이사장, 담당이사, 제3자 위원으로 구성되는 「SR추진위원회」를 설치)

○ 경영관리위원회 및 경영관리위원의 조직

- 경영관리위원회에 외부전문가의 비율을 법제의 한도인 정수(25-28명 → 20명)의 1/4까지 확대(2008년 기준 5명)

- 계통조직출신의 경영관리위원은 현 본부 운영위원회회장으로 구성
- 경영관리위원회의 이사회와의 연계강화와 지도력 강화하기 위해 경영관리위원회의 회장은 상임

○ JA전농 대표이사장의 권한

- 사업책임자인 이사·참사(현 본부장) 등에 대해 명확한 사업목표를 제시하고, 사업실적을 평가하여 인사에 반영
- 자회사 대표이사의 임면권에 관한 권한보유

나. 사업의 자회사화

□ 일본의 협동회사 설립배경

- 「농협법에서 정해진 사업종류규정」이나 「조합원 이외 이용제한」이라는 제도상의 규제를 벗어나 사업을 하기 위함
- 신속한 의사결정이나 유연한 취업규정이나 급여규정과 같은 인사·노무관리상의 문제에 대응하기 위함임
- 농협 및 전농-경제련 통합에 따른 사업재편의 일환
- 사업의 손익책임의 명확화와 기업적 전문적 경영으로 사업 수익성 강화
- 이용자의 다양하고 고도화된 니즈에 대한 대응이나 사업의 합리화·효율화를 꾀하기 위해 2003년(제23회JA전국대회)에 경제사업개혁의 하나의 수단으로 「사업의 외부화(협동회사화 등을 포함한 아웃소싱)」을 결의

□ 협동회사의 특징

- 농협의 사업운영상 필요성에 따라 설립되었다는 점
- 농협이 주식(의결권)의 전부 또는 최소한 과반수를 보유한다는 점

- 이사회구성면에서 농협의 대표가 우위를 점유한다는 점
- 거래측면·자금측면에서 농협과 밀접한 관련성을 가진다는 점
- 농협의 직영적인 성격을 가지는 회사라는 점
- 전농계열 협동회사의 유형은 주로 도소매음식업>제조업>운수통신업>서비스업 순으로 구성

□ 일본의 전농계열 출자회사의 통치구조

- 의사결정은 기본적으로 주주총회이지만, 출자금의 전액 또는 최소한 의결권의 과반수를 차지하고 있어, JA전농(대주주)가 회사운영의 기본적 사항과 중요사항을 결정하는 체제
 - 이사회는 주로 대주주대표와 지역내 조합장 대표 등으로 구성하여 지역의 의견이 반영되는 체제를 유지
- 대표이사는 이전의 비상근방식에서 상근직이 의무화되어, 전농(대주주)의 관련부서의 책임자 등이 퇴직 후 취임
- 감사직은 전농(대주주)이 조합의 감사직을 겸무
- 시설 및 고정자산은 기본적으로 대주주인 전농으로부터 임대 비중이 높음
 - 시설 및 고정자산은 소유하지 않고, 전농이 시설 및 고정자산을 보유하고 운영을 위탁 받는 경우가 일반적
 - 실질적으로 전농의 수익 중 상당부분이 임대수익에 의존(판매·구매사업의 수수료만으로는 전농조직 및 사업운영이 불가능하다고 함)
- 거래는 대주주와의 거래가 대부분으로, 대주주의 관여정도가 큼

- 전농사업부문의 하나로 기능하며, 주로 전농의 운영수탁적인 업무 집중
- 최근 들어 전농계열의 자회사간의 통폐합으로 계통조직의 조직체계를 넘어선 광역자회사가 증가되는 추세
- ※ 전농과 경제련통합으로 구 경제련의 자회사는 모두 전농 자회로 변경되었으나, 자회사에 대해 구 경제련인 JA전농○○현본부가 실질적으로 관리하고 있으며, 광역화된 자회사에 대해서는 과거 경제련의 출자비율이 가장 높았던 JA전농현본부가 실질적으로 관리하는 것이 일반적임
- 협동회사화의 몇 가지 사례
 - 계통사료사업부문에서는 1991년 오카야마조합사료(주), 긴기조합사료(주)가 합병하여 서일본조합사료(주)를 설립하여 11개 현에 사료를 공급하는 체계를 갖추었고, 1998년에는 시마네경제련이 사료사업을 서일본조합사료(주)에 이관하였고, 2001년 기타 통합 현련과 전농의 사업이관을 받아 JA서일본조합사료(주)를 설립하는 등 전국의 블록단위의 광역협동회사를 통한 광역화를 추진
 - 미곡도매사업부문에서는 2001년 전농펠라이스서일본(주)와 전농펠라이스동일본(주)로 광역화하여 기존의 경제련이 실시하던 미곡도매사업을 협동회사에 이관하였음.
 - 생활구매사업으로 A-Coop사업, 주유소사업 등은 “단위농협의 단위를 넘어선 현단위로의 광역화(단위농협 자회사의 광역화)”와 “현단위를 넘어선 광역화(경제련 자회사의 광역화)”가 동시에 진행되고 있음.
- 협동조합회사화의 특징
 - 현의 권역을 넘어선 광역사업재편은 협동회사화를 통한 계통조직으로부터의 사업이관과 협동회사의 합병으로 추진되고 있는 것이 특징적

- “사업의 광역화”에 따른 문제점과 “사업의 회사화”에 따른 논점
 - 첫째, 사업의 협동조합적 운영에 관한 문제로, 미곡사업과 사료사업의 경우 조합원과의 관계가 비교적 적기 때문에 문제가 되지 않지만, A-Coop사업이나 주유소사업의 경우 일반적인 소매업자로서 추구해야 할 “효율성”부분과 조합원이자 이용자의 “관여”를 통한 점포운영이 동시에 이루어져야 한다는 점이 문제점으로 지적
 - 둘째, 협동회사의 성격에 관한 문제로, 사업의 전문성을 높이고, 규모의 경제를 발휘할 수 있다는 점, 사업간의 관련성이나 보완성이라는 측면에서 범위의 경제를 추구할 수 있다는 점을 긍정적인 요인으로 평가되나, 효율성이나 규모의 경제를 위해 동종업자와의 경쟁격화로 농협의 독자성을 약화시킬 수 있다는 점과, 범위의 경제를 위해 사업부문간 수익성분석이 곤란해 질 수 있다는 점이 지적되고 있음.
 - 셋째, 경제사업의 회사화를 통한 “자본문제”가 새로운 과제로 대두되고 있다는 점으로, 광역화에 따른 새로운 자금투입이 필요해 진다는 점이 지적되고 있음.

- 판매사업, 구매사업 등의 거점화 및 광역화를 추진하게 되면서, 전국단위의 광역화가 효과적인 품목, 현단위의 광역화가 효과적인 품목, 현의 블록단위 또는 단위농협단위가 효과적인 품목이 표면화되기 시작하면서, 계통농협의 특징이기도 한 사업의 종합성에서 내부적인 괴리가 발생하기 시작
 - 현단위에서는 사업별, 품목별 지역성이 있기 때문에 지역의 조직·사업 2단계체제의 획일적 추진은 문제가 있기 때문에 현재와 같은 현 단위 사업의 독자성을 인정해야 한다는 주장(전농 현 본부관계자와 학계 다수의 의견)
 - 구매, 판매, 신용, 공제, 후생사업까지 사업이 종합화된 단위농협의 경우에도 광역합병이 진행되면서 사업의 영역이 다양하기 때문에 자회사화를 통한 전문성 및 효율성추구가 필요하다는 주장이 제기되고 있는 상황(전농전국본부와 농림수산성의 의견)

- 전농은 사업의 효율화, 규모의 경제, 범위의 경제 등을 추구하기 위해서는 현 단위를 넘어선 광역화가 더 필요하다는 주장(농림수산성도 이에 동조하는 경향)이기 때문에 현재의 계통조직(실질적 조직2단계·사업3단계체제)에서는 광역화가 곤란하기 때문에 단기적으로는 자회사간의 합병과 자회사에 대한 현 본부 내지는 광역합병단위농협의 사업이관을 추진한다는 방침
- 이에 대한 전농의 기본적인 생각은 현단위의 독자성을 인정하는 방식으로 전국본부와 현본부의 현행방식을 고수할 경우, 현단위를 넘어선 사업효율화를 추구하는 데는 한계가 있다는 점
- 이와 동시에 농림수산성의 전농개혁의 방향이 현 본부를 블록별로 통합하려는 의도를 나타내고 있다고(坂下昭彦:사카시타 아키히고, 북해도대학) 주장하면서 현 본부의 축소재편을 의도하고 있는 전농과 일치된 의견을 보인다는 지적이 있음.
- 결국 전농-현본부-광역단위농협은 “사업의 선택과 집중화”를 추진하는 방법으로 협동회사화를 추진하고 있다고 할 수 있음

※ 전농은 전국본부소유 자회사 42개사, 현 본부(구경제련)소유 161개사를 사업단위의 업종별 관리방식을 변경하여 2008년까지 전국본부 98개사, 현 본부 117개사로 재편할 계획을 수립하고 있음.

4. 농림중금 : 신용사업 조직

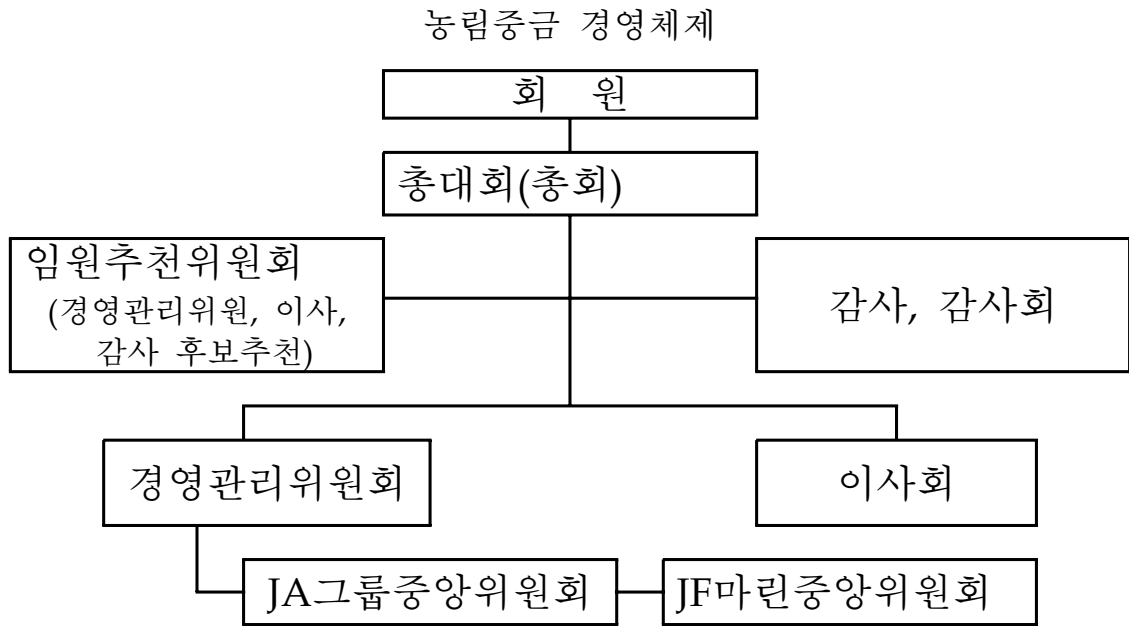
가. 농림중앙금고의 조직

- 이사회는 이중구조로 되어 있으며, 지도감독권을 가진 경영관리위원회와 집행이사회기능을 담당하는 이사회가 있음.(농금법제21조)
 - 경영관리위원회는 지역단위 대표와 사외이사로 구성되어 있으며, 이사장의 선임, 경영목표의 설정 등의 역할을 담당함. 회장은 비상임으로 경영관리위원회에서 선출함.
 - 집행이사회 이사장이 중심이 되어 경영관리를 하고(집행권), 대외적으로 농림중금의 대표성(대표권)을 가짐. 이사장, 부이사장, 이사 및 감사 등이 집행임원으로 있음.
- 농림중금은 농림수산업협동조합(신용사업)의 전국 연합회로서 계통 단체의 안정적인 자금조달 기반을 배경으로 융자업무나 유가증권 투자 등에 의한 자금운용을 수행
 - 대출업무는 불특정 다수를 대상으로 한 것이 아니라 회원조합, 농림수산업자등에 대한 대출, 농림수산업 관련 기업 등 사업법인의 대출 외 지방공공단체 등에의 대출 수행
 - 은행과 같은 면허를 가지고 있지만 여수신기능이 제한되어 있어 은행으로서 위치를 가진 것으로 볼 수는 없음.
- 농림중금은 주로 예금과 농림채권의 발행에 의해 자금조달. 예금의 대부분은 JA·JF(어협)가 조합원 등으로부터 맡은 저금을 원자금으로 한 예탁금임
 - 농림중금은 농협이외에도 수협, 임협도 회원으로 지원하고 있으므로 농협법에 규정하고 있지 않고, 별도의 법적 기반을 가짐. 협동조합으로서의 위치를 가짐.
 - 경영관리위원회 내에 JA중앙본부, 마린중앙본부 등을 두어 지역농협과 연계성을 가지고 있음.
- 이러한 자금조달에 의해 농림중금의 총자산은 '08년 3월말 현재 61조 1,917억엔에 달해 일본 내 금융기관 중 상위에 위치함.

- 농림중금은 계통단체 등에 대해 전국 공통의 신용사업 시스템 기반을 제공하고 상품개발 등 다양한 금융 서비스를 제공
 - 1996년에 ‘농림중앙금고 및 특정농수산업협동조합 등에 의한 신용사업의 재편 및 강화에 관한 법률(재편강화법)’의 제정으로 농협 및 어협 계통의 신용사업 등에 필요한 지도 업무를 담당
 - 또한 계통 신용사업 조직의 신뢰성 확보, 안전망(safety net) 구축 및 그 운영에 관한 업무를 총괄

나. 농림중앙금고의 지배구조

- 일본 농림중금의 지배구조는 이중이사회 구조를 형성
 - JA농협 조합장 중심의 경영관리위원회(Supervisory Committee)와 업무집행의 책임을 가지고 있는 이사회(Board of Directors)가 있음.
 - 이사는 5인 이상, 경영관리위원은 10인 이상으로 규정
 - ※ 경영관리위원회 산하에 JA중앙위원회 등을 두고 있으나 이는 농림중금이 JA농협만이 아닌 수협 등도 회원으로 두고 있는 특수한 경우이어서 설치한 것임.
- 경영관리위원회 구성 및 회장
 - 경영관리위원은 정관이 정한 바에 따라 총회에서 선임.
 - 경영관리위원은 회원인 법인의 임원(9명), 농림수산업자 또는 금융에 높은 식견을 가진 자(2명), 이사회 의장과 부의장(2명)
 - 경영관리위원은 13명으로 구성하고, 감사 또는 농림중앙금고의 직원을 겸하여서는 안 됨.(사외이사의 성격)
 - 경영관리위원은 회원조합의 조합장들로 구성된 인사추천위원회의 추천을 받아 대의원회에서 승인을 받음.
 - 인사추천위원회(Normination Committee)는 별도로 독립되어 있으면서 경영관리위원 및 이사, 감사 등을 추천



- 경영관리위원회 회장 선출은 정관에 정하고, 경영관리위원회에서 호선했다.
- 농림중금 경영관리위원회 회장은 JA농협의 연합회인 전농의 회장이 역임하고 있다.
- ※ CASA와 같이 별도의 회장을 선출하기보다는 연합회 회장이 역임하는 형태가 바람직하다.

□ 경영관리위원회의 역할(제28조)

- 경영관리위원회는 대의원회에 협동조합 조직과 관련된 주요사항의 결정, 제출, 보고 등의 의무를 가진다.
- 이사가 행한 업무에 대한 감독권을 가진다 : 이사에게 회의에 참석하여 영업활동에 대해 설명하도록 하는 권리, 이상의 해임을 대의원회에 청구할 권리 등이다.

- ① 경영관리위원회는 이 법률에서 따로 정하는 것 이외 농림중금고의 업무기본방침, 기타 농림중금고의 업무집행 중 농림수산업자의 협동조직과 관련되는 중요사항으로서 정관에서 정하는 것을 결정

- ② 이사회는 경영관리위원회가 행하는 전항의 규정에 의한 결정을 따름
- ③ 경영관리위원회는 이사가 제30조제1항의 규정을 위반했을 경우 이사의 해임을 총회에 청구할 수 있음.
 - 경영관리위원회는 이사를 그 회의에 출석시켜 필요한 설명을 요구할 수 있음.

□ 이사회 구성 및 이사장(CEO)

- 이사는 정관이 정하는 바에 따라 경영관리위원회가 선임하고, 대의원회에서 승인을 받음.
 - 이사는 업무를 정확, 공정하고 효율적으로 수행할 수 있는 지식 및 경험을 가지는 한편, 충분한 사회적 신용을 가진 사람이어야 함.(13명 상임이사임)
- 농림중앙금고는 정관이 정하는 바에 따라 경영관리위원회의 결의로 농림중앙금고를 대표하는 이사를 정함.
 - 이사장과 부이사장은 대표이사로서 경영관리위원회 위원으로도 참여함.
 - 경영관리위원회 의결사항과 이사회 의결사항을 서로 일치시키는 효과를 얻음.

□ 이사회의 권한

- 이사회는 농림중앙금고의 업무집행을 결정하고, 이사의 직무집행을 감독함.
- 리스크의 통합적 관리를 위하여 6개의 리스크관리위원회를 두어 전략과 정책을 결정함.
 - 종합리스크관리위원회, 시장포트폴리오관리위원회, 신용포트폴리오관리위원회, 운영리스크관리위원회, 신용위원회, 계통금융위원회

다. 농림중앙금고의 업무

- 소속단체와 그 조합원을 위한 금융업무가 기본(농금법 제54조제1,2항)
 - 회원의 예금의 수입,
 - 회원에 대한 자금의 대부 또는 어음의 할인
 - 환거래
 - 회원 외의 자의 예금 또는 정기적금의 수입
 - 회원 외의 자에 대한 자금의 대부 또는 어음의 할인
- 불특정 다수인 대상으로 한 부수업무(농금법 제54조 제3항내지제6항)는 도시은행에 비해 큰 차이가 없음
 - 채무의 보증 또는 어음의 인수
 - 유가증권매매, 창구파생상품거래, 유가증권선물거래, 유가증권옵션거래
 - 유가증권의 대부
 - 국채, 지방채 또는 정부보증채의 인수 또는 국채 등의 모집 취급
 - 금전채권의 취득 또는 양도
 - 특정사채의 인수에 관한 특정사채 등의 모집의 취급
 - 단기사채 등의 취득 또는 양도
 - 유가증권의 사모의 취급
 - 지방채 또는 사채 기타 채권의 모집 또는 관리의 수탁
 - 담보부사채신탁법에 의한 담보부사채에 관한 신탁업무
 - 농림어업금융공고 기타 주무대신이 지정하는 자의 업무의 대리
 - 국가, 지방공공단체, 회사 등의 금전수납, 기타 사무의 취급
 - 유가증권, 귀금속 기타 물품의 보호예수
 - 환전
 - 거래소 금융선물거래 등
 - 금융선물거래의 수탁 등
 - 금리, 통화, 상품, 지수 등 의 금융등 파생상품거래
 - 금융 등 파생상품거래의 매개, 중개 또는 대리

- 유가증권 창구파생상품거래
- 유가증권매장 파생거래의 매개, 인도 또는 대리
- 농림중금의 농림채권의 발행업무(농금법 제5장)
 - 자기자본의 30배 이내에서 농림채권을 발행
 - 무기명이 원칙이고 기명식을 병행, 이표채와 할인채도 가능
- 여유자금운용제한 폐지
 - (구)농림중앙금고법 제15조에서는 여유자금운용제한 있었음
 - 2001.6.29일 농림중앙금고법 전면개정에서는 여유자금운용 제한규정이 삭제됨
- 자회사를 통한 금융업무(농금법 제6장)
 - 은행중 신탁업무, 증권업 또는 신탁업 전업회사
 - 은행, 증권, 신탁업을 영위하는 외국회사
 - 기타 주무성령에서 정하는 자회사

라. 농림중금의 자본구성 : 내부출자를 확대하고 유보수익확대

- 자본은 보통주 1천억엔('03), 후배주 1조엔('97), 우선주 500억엔('95), 후순위채 4,900억엔('97), 영구후순위채 3,670억엔('04), 내부유보수익 3,599억엔 적립(5년간)함.

< 농림중금의 연도별 주요경영지표 추이 >

항목	'05.3	'06.3	'07.3	'08.3	'09.3
총자산	619,472	707,641	684,872	611,917	624,992
순자산	28,890	39,477	44,230	32,024	24,723
경상이익	2,093	3,113	3,656	3,527	(-)6,127
당기순이익	1,404	2,676	2,538	2,720	(-)5,657
(ROE)	5.2%	7.8%	6.1%	7.1%	(-)19.9%

자료 : The Norinchukin Bank presentation for ICA, June3, 2009. p.9.

- 후배출자는 배당에서 후순위인 것으로 보통주의 배당률이 4%인 반면, 후배출자는 2%로 배당하고 있음.
- 예치금은 6%의 수익률을(ROE가 7.2%임) 제공하는 것에 대한 보완 수단으로 예치를 많이 한 회원이 후배출자를 많이 하도록 조정하는 수단임.
- 향후 신BIS기준의 시행에 맞춰 회원으로부터 보통주와 영구후순위 차입으로 자본금을 보강하고 매년 수익중 일부를 내부유보할 방침 수립
- 미국발 서브프라임론의 영향으로 경영수익 대폭 악화
 - 2008년 서브프라임론 사태의 영향으로 해외 투자가 많은 농림중앙금고의 경우도 2008년 경영수익이 처음으로 6천억엔 이상의 적자를 실현
 - 이사장을 교체하면서 JA농협이 예수금을 가지고 후배출자를 1.9조엔의 후배출자로 자본건전성을 제고함.

마. 농림중금의 자회사

- 농림중금은 자금운용능력의 제고를 위하여 다양한 형태의 자회사를 운용하고 있음.
- 자회사의 통합 정리
 - 농중증권을 미즈호금융그룹의 미즈호 증권에 인수(04.3)
 - 영국 현지법인 자회사(농림중금인터내셔널)를 폐지('04.6)
 - 협동크레디트서비스(주)를 UFJ니코스(UFJ자회사)에 인수(05.10)
 - JA뱅크전산시스템을 농중정보시스템(농림중금)에 합병(08.4)
 - 협동리스(주)와 미즈이 리스사업(주)를 통합(08.4)

< 농림중금 자회사 현황('08.9월말 현재) >

(단위 : 백만원)

회사명	사업 내용	설립 년도	자본금	그룹 지분(%)
농중신탁은행(주)	신탁업무, 은행업무	1995	20,000	100
협동세미나	교육연수	1981	20	100
농림중금종합연구소	농림, 금융, 경제 조사 연구	1986	300	100
농중비즈니스 서포트	각종사무대행, 인재파견	1998	100	100
협동주택론	주택금융업	1979	10,500	91.16
농중정보시스템(주)	시스템개발 · 유지관리	1981	100	90
농림중금전공련어셋매니지먼트	투자신탁위탁·투자자문업무	1993	1,920	50.91
계통채권관리회수기구(주)	불량채권관리·회수업무	2001	500	37.96
(주)프라이빗 인베스트먼트	부동산 투자자펀드운용	2007	1,000	30.0
애그리비즈니스투자육성	농업법인 투자육성업무	2002	4,070	19.97
미즈비시UFJ니코스(주)	크레딧카드업무	1981	109,312	15.02
제일생명농림중금빌딩관리	빌딩관리업무	1993	10	27
Norinchukin Finance LTD	열후채발행(케이만제도)	2006	50,000불	100

○ 업무제휴와 자회사의 신설

- 협동 오토리스(주)를 설립 협동 리스의 100% 자회사로 하고 자동차 리스업에 진출(2005.9)
- (주)프라이빗 이퀴티 펀드 리치 앤드 인베스트먼트를 설립 부동산투자펀드에 진출(2007.10)
- 노린쥬킨 파이낸스(주)를 설립 영국령 케이먼 제도에 열후채 발행 치 대부업무에 진출(2006.8)

바. JA신용사업 개혁 추진 과정

- 2000년 10월 제22회 JA 전국대회에서 「하나의 금융기관 전략」 결의
 - JA, 신련, 농림중금의 종합력을 집결하고 하나의 금융기관 전략 전개

- 2001년 3월 정기국회에서 농협 신용사업 관련 3개 개혁법안 통과

- 1) JA뱅크법(농림중앙금고 및 특정 농업협동조합 등의 신용사업의 재편 및 강화에 관한 법률(일명 재편강화법) 제정
- 2) 농림중앙금고법 개정안
- 3) 농협법 개정안

※ JA뱅크법은 일본농협 신용사업 계통조직의 개편 · 구조조정을 위한 법률로서 기존의 「농림중금과 신련의 합병 등에 관한 법률」을 개정하여 그 내용에 「새로운 농협금융시스템」 내용을 포함한 것임

○ 2002년 1월부터 신용사업 개혁법 시행

구분	주요 내용
JA뱅크법	- 농림중금은 농협금융 개혁을 위한 기본방침(자주률) 책정 - 농림중금이 조합이 신용사업 지도 및 구조조정에 직접 개입 - 농림중금에 JA뱅크중앙본부 설치 · JA뱅크 회원은 JA뱅크상호사용 및 전국통일시스템 이용. - 조합상호원조적립금을 JA뱅크지원기금으로 외부법인화 - 파산시 조합은 신련으로, 신련은 농림중금으로 사업양도
개정 농림중금법	- 농림중금에 회원대표로 구성된 「경영관리위원회」 설치 - 일상업무를 전담하는 전문가로 구성된 이사회 운영 - 농림중금의 업무범위 확대(대출제한 범위 축소)
개정 농협법	- 농림중금을 중앙회(전중)의 정회원으로 함 - 중앙회 권한 강화 : - 정관제 작성권을 행정기관에서 중앙회로 이관 - 조합의 업무집행체제 강화 · 신용사업 조합 : 신용사업전담 상근임원 1인 포함 전체 3인 이상 상근임원 의무화 · 신련에 경영관리위원회 설치 의무화

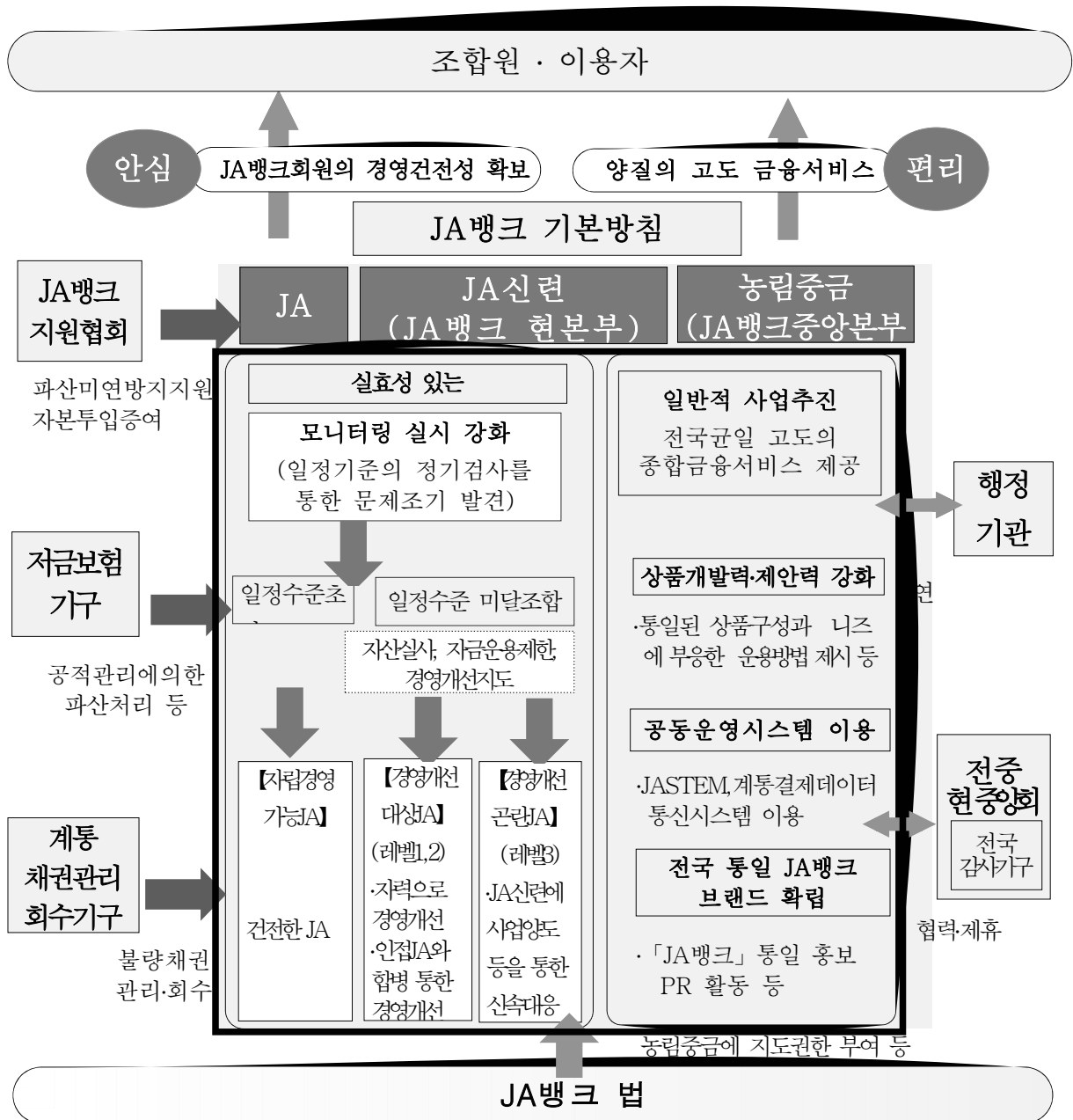
○ 2003년 10월 제23회 전국대회에서 「신용사업 조직정비 기본방안」 책정

□ JA뱅크 중앙본부로서의 포괄적인 지도기능

○ 2002년 JA뱅크시스템 구축과 함께 전국신련협회가 대표기능을 갖던 (사단법인)JA뱅크지원협회의 기능과 JA뱅크지원기금을 농림중앙금고로 이관

- 따라서 농림중앙금고는 JA뱅크의 대표기능과 함께 JA뱅크의 소속단체에 대하여 직접적인 업무지시와 감독을 할 수 있게 됨

< JA뱅크시스템 체계 >



- 농림중앙금고 내에는 자금운용기능이외에 JA의 신용사업을 지도하기 위하여 JA뱅크 총괄부, JA뱅크 재편강화부, JA뱅크 지도상담부, JA뱅크 사업상품부, 계통시스템운영부, 자산서포트부를 설치하고 JAdml 신용사업을 총괄 지도하고 있음

□ JA의 금융상품에 대한 규제와 지도

- 1992년 이전에는 개별 입법에 의하여 금융기관별로 상품규제가 있었으므로 은행에 비하여 JA가 금융상품 면에서 뒤처지는 경우가 있었음
 - 다만, 우리나라와 비교하여 지급결제기능을 갖는 당좌저금의 취급이 가능하였음.
 - 1992년의 「금융제도 개혁법(금융제도 및 증권거래제도의 개혁을 위한 관계법률의 정비등에 관한 법률)」 및 이에 따른 「농협법 개정」에 따라 금융기관 간 업무영역의 차별이 철폐되고 은행 등 다른 금융기관과 동일수준의 업무영역이 확충됨
- 2004년 「증권거래법등의 일부를 개정하는 법률」과 「신탁업법」 개정에 따라 증권업무와 신탁업무의 대리취급이 가능해짐
 - 그 밖에 자회사 및 지주회사방식에 의해 겸업이 가능해지고, 업무 제휴 및 업무위탁 방식을 통해 타 금융권의 핵심업무도 취급이 가능해짐에 따라 다른 은행과 유사한 수준의 금융상품을 취급할 수 있음

□ 농림중금의 JA의 상품개발과과 홍보

- 농림중앙금고는 전국 통일적으로 적용되는 JA뱅크 공통의 통일금융상품을 기획하고 개발하고 보급하는 역할을 담당함
- 또한 전국적으로 JA뱅크의 이미지와 금융상품을 홍보하는 역할을 담당함

□ 농림중금의 JA의 여수신업무지도

- 농림중앙금고는 JA뱅크법에 의하여 JA중앙본부로서의 지위를 획득함으로써 종전의 신련협회와 전중등을 통한 간접지시방식에서 직접적인 업무지도를 할 수 있게 되었음

- 여수신업무에 대하여는 업무방법서의 제정등에 의한 지도와 JASTEM을 통한 통일적인 전산처리를 통해 여수신상품에 대한 업무지도를 하고 있음

□ 농림중금의 JA의 유동성관리 및 자산건전성 관리

- 농림중금은 JA의 ALM등을 통한 유동성관리와, 자기자본비율에 의한 자산건전성관리를 자주률에 의해 지도하고 있음
 - 한편 개별채권의 건전성관리에 있어서는 2002년 (주)계통채권관리회 수기구를 설치하여 불량채권관리 및 회수업무를 지원함

사. 농림중금의 특징 및 시사점

- 일본 농협구조는 지역농협은 신용과 경제를 겸영하는 종합농협이고, 이후 중앙단위에서는 사업별로 조직이 분리된 형태
 - 지도사업은 전중, 경제사업은 전농, 신용사업은 농림중금 담당
- 농림중금은 지역농협, 지역수협이 조합원인 전국 협동조합은행
 - 은행법, 농협법외 특별법에 의해 설립되고, 업무영역은 은행과 동일 (감독권은 농림수산성 소유), 법인세에서 특례(8%)만 보장
- 농림중금은 경영관리위원회가 감독이사회 역할을 담당하고, 여기서 선출된 이사회 이사장이 전문경영책임을 한 구조
 - 경영관리위원회는 직접 선거를 하지 않고, 다른 조직 이사회에서 파견한 형태로 구성
 - 경영관리위원회 산하 JA뱅크중앙위원회를 두어 일선조합과 연계성, 관리기준 등을 결정함.
- 조합원 출자는 보통출자, 배당률이 낮은 후배출자로 구성됨.
 - 정기 예치금리는 6%, 보통출자 배당률은 4%, 후배출자 배당률은 2%(조합간의 출자, 정기에치 특수성을 조정하는 수단)

- 농림중금은 지점이 있지만 일선조합, 대출기업 등 특수관계에 있는 곳에서만 예수금을 받아 일선조합과 경합관계는 없음.
 - JA뱅크법에 의해 지역농협에 대한 지도,감독권을 가지고 광역합병을 지속적으로 추진하여 일선조합 건전성 제고에 기여
 - 과거에는 분리되어 있는 전산시스템도 농림중금 활용
- 농업발전을 위한 역할을 강화하여 협동조합 금융으로서 위상
 - 후계농업인에 대한 대출 이자보조, 농업관련법에 대한 출자
- 협동조합 금융기관으로서 역할을 강화, 상장계획은 없음.