



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2011년 2월  
석사학위 논문

한국농업협동조합의 금융사업  
발전전략에 관한 연구

朝鮮大學校 大學院

經濟學科

尹禧牧

# 한국농업협동조합의 금융사업 발전전략에 관한 연구

A Study on the Strategy of the Financial Business Development  
of National Agricultural Cooperative Federation in Korea

2011년 2월 25일

朝鮮大學校 大學院

經濟學科

尹 禧 牧

한국농업협동조합의 금융사업  
발전전략에 관한 연구

지도교수 김 정 식

이 논문을 경제학 석사학위신청 논문으로 제출함

2010년 10월

朝鮮大學校 大學院

經濟學科

尹 禧 牧

# 윤희목의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 오 성 동 (인)

위 원 조선대학교 교수 김 안 호 (인)

위 원 조선대학교 교수 김 정 식 (인)

2010년 11월

朝鮮大學校 大學院

# 목 차

표목차	IV
그림목차	V
ABSTRACT	VI
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구목적	1
제 2 절 연구의 범위	2
제 3 절 연구방법 및 구성	3
제 2 장 한국농업협동조합의 발전과정과 국내·외 경쟁금융기관의 동향	4
제 1 절 한국농업협동조합의 발전과정	4
1. 태동기(1945년대~1960년)	4
2. 성장기(1960년대~1970년대)	10
3. 발전기(1980년대~1990년대)	14
4. 신 금융 산업체제로의 전환 및 개혁기(외환위기 이후 ~2010년)	16
제 2 절 국내·외 경쟁금융기관의 동향	27
1. 주요 외국협동조합은행의 동향	27

2. 국내 경쟁금융기관의 동향.....	30
<b>제 III 장 농협의 금융사업 현황 및 문제점.....</b>	<b>32</b>
<b>제 1 절 농협의 금융사업 현황.....</b>	<b>32</b>
1. 이론적 관점에서 농협의 성격.....	33
2. 금융 산업 속의 농협금융 사업의 정착과 귀결.....	35
3. 농협의 조직구성 및 사업.....	39
<b>제 2 절 농협의 금융사업 분석.....</b>	<b>42</b>
1. 농협의 재무제표와 사업성과.....	42
2. 농협의 경영환경 분석.....	47
<b>제 3 절 농협의 금융사업 문제점.....</b>	<b>51</b>
1. 비효율적인 사업구조.....	51
2. 중앙회 은행부문의 꾸준한 성장과 우려.....	52
3. 경영 및 금융부실.....	53
<b>제 IV 장 농협금융사업의 발전전략.....</b>	<b>57</b>
1. 시장변화에 따른 성격전환.....	58
2. 농협별 독자적 금융 사명의 재정립.....	60
3. 농협의 종합금융서비스 그룹화.....	61
4. 회원농협의 지역금융기관화.....	62
5. 조직개편.....	63
6. 강력한 기업브랜드 구축.....	63

7. 자본시장통합법 시행에 따른 대응전략.....	64
제 V 장 결론.....	64
참 고 문 헌.....	67



## 표 목차

<표2-1>	합병에 의한 은행의 변모.....	18
<표2-2>	금융지주회사의 자회사 현황.....	19
<표2-3>	은행의 주요 창구겸업화.....	20
<표2-4>	자본시장 법에 의한 겸업 변화.....	21
<표2-5>	고레디 아그리폴의 자회사 현황.....	28
<표2-6>	독일 지역협동조합은행 감소추이.....	29
<표2-7>	독일 DZ Bank의 자회사.....	30
<표2-8>	국민은행 자회사 현황.....	31
<표3-1>	예수금(신탁포함) 성장률 추이 비교.....	35
<표3-2>	농협금융사업의 업계 위치(2001년).....	36
<표3-3>	주요 은행별 수신고 변화.....	37
<표3-4>	우리나라 금융기관의 주요 합병동향.....	37
<표3-5>	주요은행의 ROA 비교.....	39
<표3-6>	농협중앙회 주요 사업부분 및 활동내용.....	41
<표3-7>	경제사업과 신용사업의 연간 사업물량.....	47
<표3-8>	주요 경쟁은행의 금융그룹화 동향.....	49
<표3-9>	주요 금융기관 예금 및 대출.....	55
<표3-10>	금융기관별 정부의 공적자금 지원현황 .....	55
<표4-1>	농협금융의 사명 주요내용 예시.....	60

## 그림 목차

<그림2-1>	사업구조 개편 전 · 후 조직체계	24
<그림2-2>	우리금융그룹현황	32
<그림3-1>	지역농협의 순이익과 표준편차 추이	38
<그림3-2>	전국농협의 계통조직 체계와 농협중앙회의 구성	40
<그림3-3>	주요 경쟁은행의 자산규모 추이	48
<그림3-4>	주요 유통업체의 매출액 추이	50
<그림3-5>	주요 대형할인점의 점포 수 추이	50
<그림4-1>	농협의 대외적 성격 및 이미지 표출	59
<그림4-2>	농협금융그룹 예시	61

## ABSTRACT

### A Study on the Strategy of the Financial Business Development of National Agricultural Cooperative Federation in Korea

Yoon heemok

Advisor : Prof. Kim jeongsik, Ph.D.

Department of Economics

Graduate School of Chosun University

In 1961, NACF (the National Agricultural Cooperative Federation) was launched as the General NACF. Since 1969, Local Unions were established in every village and the NACF Banking Business and a new system has been set up since then. In other words, NACF Banking Business has the characteristics of the Cooperative NACF; both Federation and Local Union have a common feature which is they are one system. Under these unique systems which are Agricultural Finance, Trade Finance, Commercial Finance, Public Interests and Activities have been conducted till these days. Agricultural Finance and Business, while maintaining the basic framework of this organization, has evolved to adapt to environmental changes. However, the current NACF has submitted a bill to parliament for the restructuring (Generally credit and economy separation). If this law will be pass and implementation, our NACF's Business Systems basically change since half century. Also, NACF's Financial Business Systems were combined by Local Unions and NACF. It will be bring big changes with a historical

occasion. In this paper, NACF's Organization System is requested to change with an environmental change and the change of purpose. And this study's direction should have a strategic fit for purpose of NACF's Financial Business analysis .Following this conclusion, NACF's Finance had experienced with the growth and development for a long time. That had contributed at Agriculture System's Growth, Pure Agriculture, and Agriculture's Development. So I suggest that we cannot forget this kind of growth that has historic environment. Now, under the conditions of Transitional Period, new Financial Generation will take place every nation. So we can continue our new financial environment growth and development with a good strategy that we can adapt. However, although the banking industry becomes liberalization due to the external effects compared to other industries, we should use advantage of the policy because regulation of banking industry is very relatively. You can be waste, if you miss chance for example the entry of new financial sector or the handling of new business. Now, the new Financial System can be considered as second half of the reorganization. Paradigm of a new era for strategy 'Global competition' is based on the financial system. So, we can response that we called a new Financial System like this 'Multi Financial service system'. This recognition of our mission is to reset the above. Realignment of Business Configuration, Reorganization, C I P should be prepared to conduct competitive strategies. If a NACF Finance System as a whole transform successfully into Multi Finance System through the transformation of the Members of NACF into Local Finance Organ and diversification of financial system of NACF, NACF Finance will step up into the top class of the Finance Organ in Asia keep sustaining the growth and the development.

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구목적

세계 환경변화에 대응하여 한국의 금융정책과 한국 농협의 전술과 전략 또한 변화하여 왔다. 최근 2008년 미국의 서브프라임 모기지의 충격은 아직도 가시지 않고 있다. 한국은 1997년 IMF관리체제이후 다시 한 번 서브프라임 모기지의 충격을 받으며 금융위기를 맞게 되었다. 그로 인한 환율 및 금리의 불안정성은 어려움을 극복하고자 하는 기업들의 재정난을 심화시켰고, 견디지 못한 중소기업들은 파산하였다. 위기에 처한 대기업 또한 M&A의 대상이 되었다.

이 금융 위기는 한국의 다양한 산업에 크게 영향을 미쳤고, 이러한 급속한 금융환경의 변화는 한국 금융 산업의 새로운 전략적 대응을 요구하고 있다. 따라서 금융기관은 기본적 사업구성, 사업 조직 및 체제, 기업의 미래 비전 및 사명 등의 변화까지도 재검토해야하는 전략적 선택의 전환기적 상황에서 있다고 할 수 있다. 농협금융 또한 미래 경쟁력 확보를 위해 금융고객 트렌드 변화와 해외 선진은행 우수사례를 통하여 경영 패러다임의 변화를 인식하고 이를 위한 과제를 설정·실행해야할 시점이다. 우리나라는 지난 '60년대와 '70년대의 규제·계획경제 시대로부터 '80년대와 '90년대의 시장경제로의 점진적 변화기를 거쳐, 1997년 11월 외환위기로 촉진된 위기와 그 극복을 위한 구조조정을 하는 가운데 2000년대의 글로벌 시장경제 시대에 들어서 있다. 글로벌 시장경제는 장벽과 보호막이 제거되고 국경의 담마저 허물어진 상태에서의 경쟁을 의미한다. 이 경쟁의 무대는 시장이요 목적은 고객의 획득에 있다. 따라서 생존·발전을 위한 기본적 과제는 시장에서 어떻게 경쟁력을 강화할 것인가에 두어지지 않을 수 없다. 농협 금융 사업이 현재까지 안정적 성장을 이루어 온 것은 우연의 산물이 아니라 시대적 상황에 적응한 적절한 전략적 대응의 결과라고 할 수 있다. 종합농협·복합금융 체제, 정부 및 공공기관과의 독특한 사업관계, 전국적 전산 및 사무소 네트워크의 형성 등은 그 시대에 적응한 전략적 요인들의 예이다. 이러한 전략적 선택으로 인하여 한국농협이 전국 최상위의 금융기관으로 발전하고 나아가 아시아의 대표

적인 협동조합 발전모델이 될 수 있었다. 그러나 농협 금융 사업이 앞으로도 이러한 발전을 지속하기 위해서는 과거에 그러하였듯이 새로운 환경에 부응한 전략적 검토와 변신이 불가결할 것이다.<sup>1)</sup> 따라서 본 논문은 농협의 역사를 역사를 살펴보면서 농협 금융사업의 현황 및 분석을 통하여 선진국 및 국내경쟁금융기관의 동향과 비교하여 새로운 발전전략 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

## 제 2 절 연구의 범위

본 연구 논문은 일제 강점기 이후 현재에 이르기 까지 한국농협의 역사적 전개과정을 농협금융사업의 변화를 중심으로 분석 연구한다. 따라서 농협의 구조적 문제점 및 개선점을 파악한 후 농협 금융 사업이 21세기 금융시스템 속에서도 성장과 발전을 지속하고 나아가 세계적 금융기관으로 도약할 수 있도록 전략적 방향을 제시하고자 한다.

작금의 한국시장은 간접금융체제에서 자본시장 중심의 직접금융체제로 급속히 전환되는 급격한 변화를 겪고 있다. 이러한 환경의 변화 속에서 농협이 시장의 지지를 획득하여 풍부한 자금력과 네트워크를 갖추는 변화에 성공한다면 글로벌 금융그룹으로 도약할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구 논문의 시대적 범위는 일제 강점기부터 현재까지의 농협의 과거를 되돌아보는 과정을 통해 농협금융사업의 발전방향을 연구의 대상으로 하되, 연구논문의 효율적인 목표 달성을 위하여 1876년 강제개항이후 일제의 강력한 영향력 하에서 전개되었던 일제강점기 이전의 금융역사의 흐름도 일부 연구 대상에 지엽적으로 포괄하였다. 주된 탐구내용의 중심은 농협금융사업의 구조적 변화와 선진국 및 경쟁금융기관의 변화추이를 역사적 관점에서 비교 분석하여 새로운 세계경제환경변화에 대응하여 한국 농협이 나아가야 할 방향을 전략적으로 제시한다.

---

1) 장경수, 「금융환경변화와 농협금융의 발전방향」, (2003), pp.1

### 제 3 절 연구방법 및 구성

본 연구는 일제 강점기 이후 현재까지 한국농업협동조합의 발전과정을 살펴보고 현재의 금융환경에 맞추어 글로벌 경제체제로의 변화를 추구하는 농협금융을 선진국과 경쟁기관을 비교분석하여 수립하고자 하는 전략적 과제에 대한 검토이다. 다시 말해 새로운 농협금융체제로의 발전방향을 제시한다.

따라서 연구방법은 한국농업협동조합의 문헌과 자료로 기존의 선행연구를 토대로 하는 문헌분석을 주로 하였으며, 시간적, 공간적 내용의 체계적 분석을 중요시하는 실사구시(實事求是)적 경제사 연구를 수행할 것이다. 주된 자료는 농협경제연구소, 한국협동조합연구소, 농림수산식품부, 금융감독원 등을 통해서 수집하였다.

본 논문의 구성은 제1장은 서론 부분으로 연구의 목적과 연구의 범위, 연구방법 및 구성을 밝히고 제2장은 한국농업협동조합의 발전과정과 국내·외 경쟁금융기관의 동향을 살펴보고 제3장에서는 농협의 금융사업의 현황 및 문제점을 통해 구조적인 문제점을 살펴 본 다음 제4장에서는 글로벌시대에 맞춰 농협금융이 발전해 나가야 할 전략적 방향을 제시하여 마지막 제5장에서 결론을 내릴 것이다.

## 제 II 장 한국농업협동조합의 발전과정과 국내·외 경쟁금융기관의 동향<sup>2)</sup>

### 제 1 절 한국농업협동조합의 발전과정

#### 1. 태 동 기 (일제강점기~1960년)

일제강점기 금융제도의 왜곡된 근대화가 이루어졌다.<sup>3)</sup> 강제개항 이후 한반도에 영향력을 키워 온 일본은 한반도 식민지수탈의 기초로서 왜곡된 근대적 금융제도의 확립(確立)을 서둘렀다. 통감부정치가 시작되기 이전에는 근대적 금융기관으로서 일본의 제1은행 부산지점이 1872년에 설치되었고, 1890년에는 제18은행이 진출, 1892년에는 제58은행이 우리나라에 진출하여 주로 거류 일본인의 환업무(換業務)를 담당하고 있었다. 현재까지 알려지고 있는 한국 최초의 근대적 은행 창립은 정부의 관리들이 주동하였으나 조직은 순수한 민간조직으로 1896년에 창립된 조선은행(朝鮮銀行)이었다.<sup>4)</sup> 그 후 우리 민족자본에 의하여 1899년에는 대한천일은행이 설립되었고, 1903년에는 한성은행, 1906년에는 한일은행이 각각 설립되었다. 이와 같이 한일합병 직전에는 토착자본에 의하여 근대적 금융기관까지 설립되고 있었다.<sup>5)</sup> 우리나라에 근대적 금융제도가 확립되기 이전에는 전당포나 고리대금업자가 금융기관의 기능을 담당하고 있었다. 그리고 이러한 금융기관들은 불안정한 어음을 발행하기도 하였다.

일본자본주의 당국자들은 1904년 제1차 한일협약을 계기로 하여 근대적 금융제도의 개혁에 착수하였다. 그들은 일본의 제1은행 부산지점을 우리나라 중앙은행의 지위로 승격시키는 한편 한성공동창고회사를 조직하여 상품담보금융의 길

2) 현성현, 「한국 농촌금융의 발전경험」, 『한국농협경제연구소』, (2007), pp.3-21에서 발췌 요약정리함.

3) 최호진, 『한국경제사』, 박영사, (1991), pp.227~230.

4) 조기준, 『韓國資本主義 成立史論』, 大旺社, (1985), pp.311.

5) 그러나 이러한 민족자본계의 제은행(諸銀行)은 부동산 저당대부를 주업무로 하는 고리대기관적 성격을 나타냄으로서 전근대성을 내포하였다. 최호진, 「상계서」, (1991), p.228.



을 열어 놓았다. 그리고 1906년에는 농공은행조례를 발표하고 그에 따라 농공은행(農工銀行)을 설립하여 그로 하여금 부동산금융 및 장기금융을 담당케 하였다. 또한 1907년에는 지방금융조합규칙을 제정하여 금융조합을 설치케 함으로써 한국의 농정(農政)을 요리(料理)하였던 것이다. 다시 1908년에는 동양척식주식회사를 창설하여 한국농민의 토지수탈과 제국주의적 이민정책을 담당케 하였다.

1910년 한일합병 직전인 1909년에는 한국정부의 중앙은행으로서 한국은행이 설립되었고 제1은행으로부터 중앙은행의 모든 업무를 인계 받았다. 그것은 한일합병을 전제로 한 조치로서 식민지경영을 위한 중앙금융기관의 설립이 필요하였기 때문이다. 1910년 8월에 한일합병이 성취되자 한국은행은 곧 조선은행으로 개칭되었다. 1914년에는 농공은행령 및 지방금융조합령이 발표되어 양자의 업무범위가 정리됨에 이르렀다. 그리고 1918년에는 각 농공은행을 합병·통일하여 강력한 장기신용 및 부동산신용기관으로 식산은행(殖産銀行)을 설립하게 되었던 것이다.

이상과 같은 과정을 밟아 식민지수탈에 필요한 근대적 금융기관의 설치는 대체로 정비되었던 것이다. 여기에서 특히 주목되는 것은 중앙은행으로서의 조선은행의 역할과 각종 부동산금융기관 및 금융조합의 역할이다. 조선은행은 중앙은행으로서 식민지수탈의 중심기관일 뿐 아니라 대륙에 대한 일본자본주의의 경제적 진출에 있어 교량적인 역할을 하였다. 즉 만주와 화북(華北)에 대한 동은행의 사업확장과 동은행권의 유통은 그와 같은 사실을 의미하는 것이다. 조선은행은 만주와 화북에 대하여 과거 제1은행이 한국에서 수행하던 역할을 인계 받은 것이다.

농공은행 및 동양척식회사 등의 부동산금융기관은 일본인 및 대토지소유자의 수중에 토지를 집중시키는 매개기관이었으며, 일본의 금융자본이 한국농촌을 직접적으로 수탈하는 기관에 지나지 않았던 것이다. 그리고 화폐정리와 농업금융의 사명을 띠고 설립된 금융조합은 일부의 지주나 부농층에게는 어느 정도의 도움을 주었으나 일반농민에게는 아무런 도움도 주지 못하였을 뿐 아니라 오히려 가혹한 수탈기관이 되고 있었다. 즉 금융조합은 사 금융과 다름없는 고율의 금융과 농산물 및 비료 등의 구입판매 업무를 통하여 한국농민을 가혹하게 수탈하였던 것이다. 일제는 강력한 행정력을 동원하여 빼앗은 막대한 토지를 일본인

토지회사에 헐값으로 불하하였으며 우리 농민을 일본인 소작인으로 만들어 비싼 소작료를 착취하기 시작했다. 1931년 만주 침공 이후에는 한국을 필요한 인력과 물자의 무제한 공급지로 삼음으로써 철저하게 전쟁의 제물로 전락시켰다. 식민지화에 항거하지 못하도록 일제는 두레나 대동계 등으로 단결된 우리의 마을 조직을 전면 해체시켜 나갔으며 금융조합, 식산계, 농회 등을 설치하여 한국 농촌을 포괄적으로 통제, 지배, 수탈해 나갔다. 이 무렵, 진정한 농민에 의한 농민의 협동조합 운동이 민간에서 싹터 전국으로 번져나감으로써 후진국 농민은 무지하기 때문에 상향식 조합은 안 되고 하향식으로 조직해야 한다는 그릇된 인식을 깨어 버렸다.<sup>6)</sup>

경제안정이라는 미명하에 미 잉여농산물 도입으로 뒷받침된 저곡가 정책은 소비자들에게는 소비를 조장하는 한편, 농민에게는 생산의욕을 저하시켜 심각한 농업생산의 정체를 가져왔다. 해방이 되자 협동조합운동을 표방한 농촌단체들이 우후죽순처럼 생겨났는가 하면 농민 착취에 앞장섰던 일제하 금융조합은 조금도 변하지 않은 모습으로 새로 탄생할 협동조합의 주체가 되고자 획책했다. 결국 금융조합 상층부의 농간에 의해 금융조합은 농업은행으로 옷을 갈아입었고 농협은 금융조합과 재무부 당국자들에 의해 철저히 거세당한 채 반신불수의 빈털터리로 세상에 태어나게 되었던 것이다. 이에 대해 좀 더 자세한 연구를 위해 해방 후의 농업의 상황과 협동조합의 움직임으로 구분지어 설명하고자 한다.

## 가. 해방직후 농업의 상황과 흐름<sup>7)</sup>

해방과 함께 일본 경제가 송두리째 빠져나감으로써 재생산체계가 완전히 허물어졌을 뿐만 아니라 남북 분단으로 말미암아 대부분 북한에 뿌리를 두었던 중화학공업 부문의 공급이 중단됨으로써 남한 경제 전반은 파멸 직전의 상황이었다. 게다가 일제의 산미증산 정책으로 우리의 농업 경영구조가 미곡 단작 형태로 개

6) 권갑하, 「농협이야기만 나오면 나도 목이 메인다」, 『좋은날』, (1999). 제1장 ‘일제의 수탈과 농민의 저항’ pp.8~15 중에서 발췌요약함.

7) 권갑하, 「농협이야기만 나오면 나도 목이 메인다」, 『좋은날』, (1999). 제1장 ‘일제의 수탈과 농민의 저항’ pp.20~22 중에서 발췌요약함.

<http://blog.naver.com/iwannabegood/30444147>, 「농업협동조합의 성립 배경과 발전 과정」, pp.2

편되어 버렸고 반봉건적 지주제도의 광범위한 온존과 비료 등 농업 자재의 절대 부족 및 값의 폭등 등이 농업생산성을 감퇴시킴으로써 사상 초유의 식량 위기가 초래되었고, 1945년에는 미증유의 흉작까지 겹쳐 농촌을 비롯한 도시 민중들은 굶어 죽는 사태까지 빚어졌다. 이러한 상황 속에서도 미군정의 비호를 받는 일부 친일파 지주들과 관료들은 높은 물가상승을 악용하여 양곡을 매점매석하였고 미군정 당국도 비밀리에 양곡을 일본으로 반출시킴으로써 위기를 더욱 가중시켰다. 뿐만 아니라 ‘토지개혁을 예상한 부재지주들의 토지 방매와 토지구매 자금을 얻고자 소를 팔고 고리채를 꺼리지 않는 농민이 격증하는 한편, 생필품 배급을 받지 못함으로써 각종 금전적 부채가 늘어난 영세농민들의 약점을 이용한 고리대금이 남조선 농촌을 점차 침식하는 경향이 짙어져 갔다.

이에 따라 해방 후 농촌 경제의 최우선적 과제는 농지개혁과 농민조직문제, 즉 협동조합 결성 문제로 귀결되었다. 농지개혁은 봉건제적 수탈에서 해방되고 자하는 농민적 요구와 정체된 농업을 발전시켜 광범위한 농촌시장을 형성하고 이를 바탕으로 비농업 부문의 발전, 특히 공업화를 진전시킴으로써 국민경제의 자주 주립을 이룩해야 된다는 역사적 요구였다. 하지만 미군정은 ‘반봉건적 토지소유관계의 강화와 수탈에 의한 농업생산력의 발전 저해 및 국민경제의 자립적 성장 기반의 단절’이라는 역사적 현실을 깊이 인식하지 못하였거나 의도적으로 도외시 하였다. 그리고 미국을 중심으로 한 자본주의 체제와 민주주의 수립을 위한 한국 지배전략 의도에 의해 경제적 요인 보다는 북한의 토지개혁에 자극을 받은 미군정이 무산농민이나 농업노동자를 경자유전의 원칙 하에서 중산계급으로 형성시킨다는 ‘정치적 효과’에 무게가 더 실려 있었다.

이처럼 미군정의 잘못된 인식 속에서 4년여의 우여곡절을 겪은 뒤 1948년 헌법에 ‘경자유전’의 원칙을 명기하고, 1950년 농지개혁법이 제정·공포됨으로써 일제하 ‘토지조사사업’으로 형성된 식민지적 토지소유제는 영세 소농민적 토지소유제로 바뀌었다. 농지개혁은 ‘위로부터’의 개혁, 이해당사자인 농민이 철저히 외면당했다는 점과 분배사업의 ‘불철저성’, 그리고 ‘균등분배’라는 원칙만 존재했을 뿐 영세 소농을 계속적으로 발전시킬 수 있는 후속조치가 부족함으로써 미군정기의 잉여농산물 도입과 맞물려 소농구조를 더욱 고착화 시키는 부정적인 결과를 낳고 말았다. 결국 농지개혁이 있는 지 20년도 안되어 전 농가

의 34%가 다시금 소작농 형태로 전락하고 말았다. 6·25 전쟁 이후에도 국내 생산량의 15% 이상을 차지하는 양으로서 저곡가 정책을 더욱 고착화 시키는 한편 농업의 자립기반을 상실 시켰다. 경제안정이라는 미명하게 미 잉여농산물 도입으로 뒷받침된 저곡가정책은 소비를 조장하고 농민의 생산의욕을 저하시켜 농업생산의 정체를 가져왔다. 예상량을 크게 초과하는 농산물의 도입이외에도 1956년에서 60년까지 전쟁과 흉작에 따른 식량부족을 빌미로 들어오기 시작한 미 잉여농산물은 농지개혁 이후 생성되기 시작한 농업발전의 가능성을 근본적으로 말살하고 농업근대화를 구조적으로 저해함으로써 도·농간의 이중구조를 더욱 심화시키고 말았다.

## 나. 해방직후 협동조합의 움직임<sup>8)</sup>

해방과 함께 몰아친 새로운 정치적, 경제적 기운과 함께 일제하에서 억압되었던 자주적 협동조합운동이 새롭게 활기를 띠기 시작했다. 즉 협동조합운동을 표방한 새로운 농촌단체가 각지에서 우후죽순처럼 생겨났는가 하면, 기존의 농업단체들도 그 모습을 바꾸어 새로 태어나는 협동조합의 주체가 되고자 하였다. 그러나 해방 후의 급격한 여건 변동과 사회 제반 여건의 미비로 이러한 협동조합운동은 곧 위축되거나 소멸되고 말았다. 그럼에도 "영세한 농민을 협동조합으로 조직화하고, 이를 통해 농민의 경제적 사회적 지위향상을 기하는 동시에 침체된 농촌경제를 부흥시켜야 한다." 는 주장은 농촌문제에 관심 있는 사람들의 공통된 여론이었다.<sup>9)</sup> 그리하여 영농기(榮農期)를 앞두고 농업자금의 방출이 시급하게 되자 우선 은행법에 의한 농업은행을 설립할 것을 결정하고 1956년 3월에 '농업은행설립요강(農業銀行設立要綱)'을 제정, 동년 5월 1일을 기하여 금융조합과 동연합회를 모체로 '주식회사 농업은행'을 설립하였는데 당시 주식회사 농업은행은 그 업무가 농업금융에 국한된 것을 제외하면 일반은행과 큰 차이가

8) 권갑하, 「농협이야기만 나오면 나도 목이 메인다」, 『좋은날』, (1999). 제1장 '일제의 수탈과 농민의 저항' pp.8~25 중에서 발췌 요약함.

방기중, 「1953~1955년 금융조합연합회의 식산계부흥사업 연구」, 『동방학지』 106, (1999), pp.55~80에서 발췌 요약함.

9) <http://blog.naver.com/iwannabegood/30444147>, 「농업협동조합의 성립 배경과 발전 과정」, pp.3

없었다. 이것은 특별법에 의한 금융조합의 은행화 추진이 쉽지 않자 금융조합 및 재무부 당국자들이 자신들의 소관사항인 일반 시중은행법에 의한 은행으로의 변신을 꾀한 것으로 지극히 간단히 처리 되었다. 그러나 특수 법에 의한 보장을 받지 못하여 자기 자본 부족을 비롯하여 은행법과 한국은행법의 제한 규정으로 기한 1년 이상의 중장기 자금의 차입과 대출이 제약을 받았을 뿐 아니라 농업금융의 일원화를 실현하는데 필요한 제도적 뒷받침이 결여 되었다. 또한 주식회사였기 때문에 이윤실현과 경영안정의 원칙상 농민을 위한 융자 금리의 과감한 인하나 무담보 신용대출, 융자조건의 완화등도 기하기 어려워 본래의 목적인 농업 금융지원 기관으로서의 역할을 제대로 수행하지 못하였다.

일제 강점기부터 농민들의 착취 기구로서 역할을 했던 금융조합은 해방 후에도 여전히 고리대금과 정상적인 협동조합운동을 왜곡·저해 시키는 작용을 서슴지 않았다. 결국 금융조합을 진정한 농협으로 개편하려는 협동조합론자들의 생각은 수포로 돌아갔고 재무당국과 금융조합 상층부의 농간에 따라 일반 은행법에 의한 주식회사 농업은행으로 기술적으로 제한됨으로써 이 땅의 금융조합은 고도의 중앙집권적 연합회 만증제, 조합원의 이익과 상반되는 조합 본위의 운영방식, 재무부장관만이 건드릴 수 있는 관선 고금간부들의 특징만을 고스란히 남긴 체 해체 되었다. 1957년 초에 다시 이러한 문제들이 국회의 주요한 건의로 되어 동년 2월에 농업협동조합법과 함께 농업은행법이 국회를 통과하게 되었으며 그 후 농업은행법 시행상의 문제점을 수정하기 위하여 1958년 2월에 농업은행법 개정안이 국회에서 의결되었다. 이로써 특별법에 의한 농업은행이 1958년 4월 1일을 기해 발족되었으며 농협의 신용사업은 분리 운영하는 것으로 그 귀결을 짓게 되었다.

우여곡절 끝에 탄생한 농협은 종전의 농업단체인 식산계는 이동조합이, 시군 농회와 금융조합의 일반 업무와 재산은 시군 조합이, 금융조합연합회의 일반 업무와 대한농회(계통농회)는 중앙회가 각각 인수 청산하였다. 조직체계는 이동농협-시·군·구 농협- 농협중앙회의 3단계 조직이었고, 종류는 일반조합, 원예조합, 축산조합 그리고 특수조합의 네 가지로 구분되었다. 1950년대 말에는 1만 8,760개의 이동조합, 168개의 시·군·구 조합, 그리고 80개의 원예조합, 152개의 축산조합, 27개 특수조합이 각각 등기를 마쳤다. 이렇게 하여 농협은 기존의 농회와

식산계 및 금융조합의 일반 업무와 재산을 인수하여 1천 6백만 농민을 비롯한 각계의 관심과 기대를 모으며 1958년 10월 20일 업무를 개시하였다. 비록 농협의 조직은 이처럼 전국적으로 순조롭게 이루어졌지만, 사업 활동은 중추적이라 할 수 있는 신용사업의 제외와 자체자금 부족, 사업체계의 미비 및 경영 기술의 미숙 등으로 부진을 면치 못하였다. 게다가 농민의 환심을 사기 위해 정부에 의해 탄생한 농협은 탄생하자마자 집권당의 예속물로서 정치 도구화 되었고, 농민 단체로서 본래의 업무에는 관심이 없었다. 그로인해 농협은 정치의 개입, 내부분규, 농림부와와의 대립 등으로 그 기능이 완전 마비 상태에 빠지고 말았다.<sup>10)</sup>

## 2. 성 장 기 (1960년대~1970년대)

1961년 농업은행과 구농협을 강제 통합시킨 혁명정부는 ‘정부가 상부기관으로서의 능동적인 지도를 기도한다. 는 통합원칙을 통해 농협을 완전히 정부의 시녀로 전락시켰다. 즉 정부주도 경제개발 시대가 펼쳐진 것이다.<sup>11)</sup> 1960년대 초 농업·농촌의 환경은 수출지향의 근대화 정책이 추진되기 시작할 당시 농촌 인구가 전체 인구의 60% 이상을 차지하고 있었다. 농민들은 낮은 생산성과 소득으로 가난과 고리채의 굴레에서 벗어나지 못하고 있었다.

좀 더 구체적으로 설명해 보자면 창립 후 농협운영에 대한 정부의 관여는 아주 세세한 문제에서부터 말단 직원의 인사에 이르기까지 광범위하고 조직적으로 이루어졌다. 군이나 정부부처 공무원들이 낙하산 인사로 내려와 농협의 운영권을 완전히 장악하였으므로 농민에 대한 봉사 자세는 구호에 그쳤고 은연중에 농민 위에 군림하기까지 하는 극심한 관료성을 나타내기 시작했다. 1980년대로 접어들면서 한국농업은 최악의 위기를 맞고 있었고 농업부문에 일방적인 희생을 요구한 당연한 결과였다. 연이은 영농의 실패에서 오는 정신적 충격과 빚더미에 눌러 농민들은 이농을 재촉해야만 했고, 경제의 해외의존과 농업경시정책의 메커니즘 속에서 경제적 실익 없는 새마을운동 등은 농민들에게 한갓 호화스런 구

---

10) <http://blog.naver.com/iwannabegood/30444147>, 「농업협동조합의 성립 배경과 발전 과정」, pp.7~8

11) <http://mybox.happy campus.com/maxmin777/4894662/>, 「농협의 역사」, pp.1

호에 지나지 않았다.

계속되는 농업소외정책으로 농촌인구의 감소와 농가부채의 누적 등 농가경제 여건은 극도로 악화되었지만 이러한 농민들의 문제를 농협은 어느 것 하나 제대로 해결해주지 못하였다. 이에 농민들은 농협이 독재정권의 농민통제기관, 정부정책의 대행기관 및 독점자본의 농민수탈 대리인으로 기능하고 있다고 신랄히 비판하면서 임시조치법의 폐지와 조합장 직선제 추진 등 소위 ‘농협 민주화 운동’을 적극 전개해나갔다. 이러한 요구는 6.29 선언 이후 사회전반의 민주화 열기를 타고 더욱 극렬하게 표출되어 마침내 임시조치법은 폐지되었고 농민조합원들의 손으로 조합장을 직접 선출하는 진정한 농민의 농협으로 다시 태어나게 되었다.

이렇듯 농촌사회 문제를 해결하기 위하여 정부는 세 가지 주요 시책을 시행하였는데, 농업금융기관의 정비, 고미가정책의 실시, 새마을운동의 추진 등이다. 또한 각 산업의 근대화를 금융 면에서 지원하기 위하여 정부는 특수금융기관들을 설립하였다. 이들 특수 금융기관은 예금을 동원하여 특정 산업에 자금을 공급하는 것을 주된 목적으로 하였다. 서민금융을 위하여 국민은행이, 중소기업지원을 위하여 중소기업은행이, 주택공급지원을 위하여 주택은행 등이 설립되었다. 그리고 농협중앙회 신용사업은 농업·농촌 지원을 위한 특수은행으로 설립되었다. 한편, 1972년에는 사금융을 제도금융권으로 흡수하기 위하여 비은행 금융기관들을 설립토록 하였다. 이를 위하여 신탁법, 신용금고법 등이 제정되었다. 이와 함께 외국자금을 유치하기 위하여 종합금융회사를 설립토록 하였다.

이 시기에는 금융기관의 금리가 시장금리 보다 크게 낮은 수준에서 정책적으로 결정되었으며 특히 은행에 대한 금리가 낮게 유지되어 예금 동원이 매우 어려웠다. 그러나 사금융 흡수를 위하여 신탁법 등에 의한 금융기관의 금리에 대해서는 은행권보다 상대적으로 높은 수준이 허용되었다.<sup>12)</sup>

---

12) 장경수, 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구 제28집 제2호(2010.8)』 pp.175-176

## 가. 농협중앙회와 전국단위 농업협동조합의 탄생

이른바 “빈곤의 악순환”의 고리를 끊고 “농업자금의 공급 - 농업생산의 향상 - 농가소득의 향상”의 선순환을 가져오기 위해서 무엇보다 절실히 요구되었던 것이 농업금융기관의 정비였다. 1956년의 주식회사 농업은행의 설립이 농업신용의 개선이라는 사명으로 발족되었으나, 주식회사 제에 따른 문제 등으로 인하여 1958년에 특수은행 농업은행으로 개편되었다. 농업은행은 신용사업을 담당하고, 경제 사업은 구 농협에서 담당하면서 두 기관이 다 같이 농업생산의 증진과 농민의 경제적·사회적 지위향상을 도모하고 나아가 국민경제의 균형 있는 발전을 기하도록 하였다. 그러나 1961년 5·16과 함께 들어선 혁명 정부의 이른바 국가재건최고회의는 ‘협동조합을 재편성하여 농촌경제를 향상 시킨다’는 기본 방침을 발표하고, 구 농협법과 농은 법을 폐지하고 새로운 농협 법을 제정하였다.

통합의 방향은 ‘농민의 불만을 해소하고 신용부문과 일반부문을 유기적으로 운영이 가능하도록 하라’는 최고회의 의장의 지침에 따라 농림부의 요구안이 거의 그대로 반영 되었다. 결국 1961년 8월 15일에 농업은행과 구농협을 통합한 종합농협 즉 현재의 농협중앙회가 출범한 것이다.<sup>13)</sup> 전국 8개 도지부를 비롯하여 1백 40개 시·군 조합(지소 383개소)과 101개의 특수조합, 그리고 1만 2,042개소의 이동조합이 종합농협으로서의 업무를 시작하게 되었다.<sup>14)</sup> 이로써 전국단위 조직인 농협중앙회는 은행업무와 협동조합 경제 사업을 경영하게 되었는데 이는 세계적으로 유례를 찾아보기 힘든 특이한 성공적인 전략이었다. 전국단위에서 은행 업무를 수행하게 한 것은 서구 협동조합은행들과 같다. 그러나 서구는 물론 일본의 경우도 협동조합 전국단위 조직이 은행업무와 경제서업을 경영하지 않는 것이 일반적이다. 농협은 전국단위에서 은행업무가 경제 사업을 지원토록 함으로써 구농협의 문제를 스스로 해결하고 종합농협의 시너지도 실현하였다.

13) 농업협동조합중앙회,(1963),pp 269-289, 장경수, 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구 제28집 제2호(2010.8)』 pp.176

14) 농협중앙회, 『한국농업금융사』,(1963). pp.269-289



## 나. 중앙회의 읍면단위 지역조합의 설립·육성 지원

중앙회는 은행 업무를 중심으로 형성한 조직망과 인력, 그리고 신용·경제·지도사업 능력을 기초로 1969년부터 읍면단위 지역조합의 설립과 기반확립을 지원하였다. 지역조합 설립과 함께 순수 협동조합 사업으로 상호금융업무를 실시하였다. 그 후 1972년 신용협동조합법이 제정되면서 상호금융은 이를 법적 근거로 삼았다. 전국단위 조직에 의한 지역조합의 설립·육성 전략 또한 독특한 성공적 전략이라고 할 수 있다. 서구와 일본에서 보는 바와 같이 협동조합의 형성은 먼저 지역조합이 형성되고, 이후 전국단위 기구가 형성되는 것이 일반적이기 때문이다. 그러나 이러한 독특한 전략적 선택으로 인하여 단기가 냉에 농협 체제가 형성되고 지역조합의 상호금융 및 경영이 자리를 잡을 수 있었다.

## 다. 상호금융 발전 동력

사금융이 잔존한 가운데 제도금융권에 대한 규제가 심한 환경 하에서, 이원적 신용사업체제(dual financial business system)-농협중앙회의 은행업무와 지역조합의 상호금융-는 매우 효과적인 보완성을 발휘하였다. 중앙회 은행 업무는 전국은행이라는 이점이, 상호금융은 상대적으로 규제가 적은 제 2금융권이라는 이점이 있었다. 이 체제는 도시와 농촌의 자금 이전에도 효율적이었다. 상호금융은 농업금융의 효과적인 채널이 되었는데, 저리의 농업자금 취급은 지역조합(상호금융)이 지역금융시장에서 경쟁력을 높이는데 기여하였다. 상호금융으로 조직기반을 다진 지역농협은 1970년대 새마을운동 센터의 역할을 수행할 수 있었는데, 이러한 역할은 다시 상호금융 발전에 기여하는 상승작용을 하였다.<sup>15)</sup>

---

15) 장경수, 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구 제28집 제2호,(2010.8)』 pp.177

## 라. 금융 정책적 지원

호의적인 금융정책도 상호금융의 발전에 기여하였다. 중앙회에 의한 상호금융의 자율적 감독, 상호금융 지불준비금의 자체(상호금융특별회계) 예치 등이 허용되었다.<sup>16)</sup> 상호금융 금리를 은행권 금리보다 높게 설정함으로써 가격경쟁력이 제공되었으며, 일부예금에 대한 이자소득세 감면 및 법인세 면제(1980년 이전까지)도 허용되었다.

## 3. 발전기<sup>17)</sup>(1980년대~1990년대)

1970년대 말 농업·농촌에서는 미국의 자급이 달성되면서 1980년대 초부터 농업정책의 중점이 식량증산에서 농촌구조개선을 통한 농가소득증대로 전환되었다. 1980년대에는 복합영농의 장려, 농공단지의 설립 등이 강조되었다. 1990년대에 들어서, WTO의 출범과 함께 농산물시장이 개방되면서 근본적인 농어촌구조개선의 필요성이 인식되었다. 이에 따라 42조원이 투입되는 농어촌 구조 개선사업이 문민정부 들어서 본격적으로 추진되었다. 금융 정책적으로는 1979~1980년의 불황을 계기로 금융 산업을 성장산업으로 육성한다는 방향 아래 금융자율화가 1980년대 초부터 추진되었다. 먼저 정부보유 은행주식의 처분에 의한 시중은행의 민영화가 실시되었다. 1982년부터 금융자율화 시책의 일환으로 은행 간의 예금추진이 자율경쟁 체제로 바뀌었고 예금금리가 시장금리보다 현저히 낮은 수준으로 제한된 가운데서 이루어진 경쟁이었다. 더구나 1980년대에 은행들의 신설로 예금시장은 더욱 경쟁이 심화되었다. 이로 인하여 중앙회 신용사업은 일찍이 경쟁의 심각함을 경험하였다고 할 수 있다. 한편, 이 시기에 은행권의 업무가 확대되어 유니버설 बैं킹의 모습을 띄기 시작하였다. 은행들이 신용 카드업에 진출하고, 신탁 업무를 취급하게 된 것이 괄목할 만한 것이었다. 시중은행들은

16) 한국은행에 예치할 경우 일반적으로 이자가 지급되지 않으므로 기회비용이 발생한다. 장경수, 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구 제28집 제2호,(2010.8)』, pp.177

17) 장경수, 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구 제28집·제2호,(2010.8)』 pp.178~179

신용카드협회(현재의 (주)비씨카드)를 설립하고 1982년에 업무인가를 받아 신용카드를 발급하기 시작하였다. 또한 서울신탁은행이 독점 경영하던 신탁업무가 1983년부터는 지방은행에, 1984년부터는 시중은행에도 허용되었다. 이 시대의 주목할 특징의 하나로 금융업무 전산화의 촉진을 빼놓을 수 없다. 가격(금리)이 제한된 상태에서 업무의 전산화는 경쟁의 필수적 요건이었다. 업무전산화의 바탕위에서 송금이 실시간으로 이루어지고, CD(현금인출기)가 보급되고, 신용카드 업무도 가능하게 되었다. 또한, 1980년대와 1990년대 전반기에 많은 금융기관들이 신설되었다. 비은행금융기관들의 확대가 두드러졌는데, 보험회사(22개) 및 증권회사(13)개도 크게 늘어났다.<sup>18)</sup>

## 가. 농협 신용점포의 온라인 네트워크

1980년 초 농협중앙회의 은행업무 전산화 정도는 전국은행 중 최하위 수준이었다. 단말기를 보유한 지점이 약 1/4 수준에 불과하였고, 예금 중 보통예금만이 전산화가 되어 있는 상황이었다. 농협중앙회는 1981년의 전 은행적 적자에도 불구하고 1982년부터 전산화를 위한 투자를 계속해 나갔다. 이러한 노력의 결과는 중앙회 지점의 전산화 확대는 물론 1989년 전국 지역조합의 전산 네트워크 형성으로 이어졌다. 특히 주목할 것은 상호금융 전산화에 있어서 중앙회와 지역조합을 구분하지 않고, 중앙회와 지역조합을 연결하는 전산시스템을 택하였다는 점이다. 즉, 지역조합의 지점과 중앙회 지점이 전국 전산시스템을 통하여 실시간으로 자금이체를 할 수 있게 한 것이다. 이 결과 제한된 지역의 지역조합이 자금이체 면에서는 전국은행과 동일한 면모를 갖추게 되었다. 이 점이 1990년대 상호금융의 비약적인 발전의 주요한 요소가 되었다.

## 나. 신용카드 사업

또 하나의 중요한 전략적 요소는 전국 전산망을 기반으로 신용카드 사업을 실

---

18) <http://www.fss.or.kr/>

시한 것이다. 미래 유망사업인 신용카드의 선정은 전략적 의의가 매우 크다. 중앙회는 이를 인식하고 1983년에 자체적인 신용카드(알뜰카드)를 개발하여 판매하다가 장기적 발전을 위하여 1984년에 비씨카드에 참여하였다. 신용카드 사업은 공무원 전용카드의 추진 등으로 회원 수가 크게 확대되어 농협신용사업의 전략적 사업의 하나로 발전하였다. 지역조합도 전국 온라인망 구축을 기초로 1993년부터 신용카드(협동카드)를 발급하게 되었는데 제2금융권 가운데서 최초의 일이었다. 지역조합의 신용카드 취급은 상호금융의 수익성과 경쟁력을 다 같이 높여 주었다.

#### 다. 기본적인 마케팅 활동의 전개

경쟁 환경에 적응하기 위하여 CIP(CORPORATE IDENTITY PROGRAM), 매스컴 광고, 농촌문화 홍보 등 기본적인 마케팅 활동이 전개되기 시작하였다. 그러나 경쟁이 심화되면 조직 내부의 갈등이 나타나기 쉽다. 경쟁 환경은 중앙회 사업부문에 간에도 갈등을 노정시켰으며 특히 신용사업과 타 사업 간의 시장과 사업체에 대한 인식의 차이는 신용사업이 시장 지향적 경영으로 전환하는데 제약 요인이 되었다.

### 4. 신 금융 산업체제로의 전환 및 개혁기 (외환위기 이후~2010년 현재)

#### 가. 신 금융 산업체제로의 전환

1997년 금융위기를 계기로 2000년대의 금융시장 및 금융 산업은 종래와는 크게 다른 글로벌자유화 및 신 금융 산업 체제로 전환되었다. 정부는 1991년부터 금리·환율의 자유화 및 자본시장의 개방화를 점진적으로 추진하고자 하였다. 그러나 정부는 외환위기를 계기로 이들에 대한 전면적인 자유화·개방화를 실시하여 글로벌 자유화 시대를 열었다. 1997년부터 밀어닥친 금융위기는 금융 산업

에 있어서도 커다란 변화를 촉발시켰다. 첫째, 부실금융기관의 구조조정이 대대적으로 이루어진 것이다.<sup>19)</sup> 둘째, 제도적으로 금융 산업이 종래와는 크게 다른 체제를 갖게 되었다. 금융기관 간의 대대적인 합병, 금융지주회사 제도의 도입에 의한 종합금융그룹화, 이종 금융업종 간의 창구 겸업화 등에 의하여 금융 산업의 체제가 현격하게 변화되어 갔다. 신 금융 산업체제의 촉진요소 및 현황을 살펴보고자 한다.

### (1) 대대적인 은행합병

금융위기 이전에는 전국은행들<sup>20)</sup>은 예금 및 자산규모에서 현격한 차이를 보이지 않았다. 그러나 금융위기로 다수의 은행들이 퇴출 및 합병되는 과정에서 은행산업은 재편의 계기를 맞이하게 되었다. 이 과정에서 종래 시중은행의 대표격이었던 조흥, 상업, 한일, 서울은행 등은 그 이름이 사라지게 되었다. 금융위기 직후에는 정부의 부실 금융기관 구조조정 정책에 의하여 은행의 합병이 이루어졌으나, 그 이후의 합병은 은행들의 주도적인 면이 강했다고 할 수 있다. 이 결과 <표2-1>에서 보는 바와 같이 국민은행, 신한은행, 우리은행 및 하나은행은 21세기 초에 거대은행으로 탈바꿈하였다.

#### <표2-1> 합병에 의한 은행의 변모

---

19) 이에 대해서는 류덕위 「글로벌 금융 빅뱅과 신용협동조합의 경쟁력 강화 방안」, 『한국협동조합연구 제25집 제2호 (2008. 2)』, pp.214-218 참조. 장경수 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구 제28집 제2호(2010.8)』, pp.180에서 재인용

20) 이 논문에서 “전국은행”이란 업무구역을 전국단위로 하는 시중은행과 특수은행을 지칭한다.

외환위기 직후 합병		2000년 전후 합병	
국민은행+동남은행	국민은행	국민은행 1999	국민은행 2001
	장기신용은행		
주택은행+대동은행	주택은행	주택은행	
신한은행+동화은행	신한은행	신한은행	신한은행 2203
조흥은행+강원은행+충북은행	조흥은행	조흥은행	
상업은행+한일은행	한빛은행	한빛은행 2001	우리은행 2002
	평화은행		
하나은행+충청은행	하나은행	하나은행 1998	하나은행 2002
	보람은행		
	서울은행		

자료: 이영훈 외 4인 「한국의 은행 100년사」 (2004.3).pp 664

## (2) 금융지주회사에 의한 종합금융그룹화

금융 산업 재편의 제 2라운드는 금융지주회사 제도를 통한 이중 금융업을 포함한 종합금융그룹화라고 할 수 있다. 2000년 12월에 제정된 금융지주회사법은 “금융다각화” 또는 “금융그룹화”의 제도화라고 말할 수 있다. 즉, 주식의 소유를 통하여 자회사인 금융회사를 지배하는 것이 주된 사업인 금융지주회사는 금융업의 영위와 밀접한 관련이 있는 자회사 및 손자회사를 소유할 수가 있게 된 것이다. 미국이 금융지주회사(financial holding companies)제도를 법제화하자 한국 및 일본이 금융업무의 경영을 위하여 이 모델을 채택하였다고 볼 수 있다.<sup>21)</sup> <표2-2>는 지난 10년 사이에 신한, 하나, 우리 및 KB금융지주회사가 금융

21) 유럽 여러 나라에서는 유니버설뱅크모델(Universal Banking Model)을 택하고 있기 때문에 은행이 보험업무, 증권업무 등을 경영할 수 있다. 미국에서는 1999년에 제정된 금융현대화법(Financial Services Modernization Act)에 의하여 금융지주회사가 은행, 증권회사, 보험회사 등을 소유하여 금융그룹화 할 수 있다. 은행지주회사(Banking Holding Companies)는 은행지주회사법(1956)에 의거 설립된 지주회사로 주로 은행을 자회사로 두는 지주회사이다. 장경수 「농협신용사업의 전략: 평가와

지주회사법에 의거한 종합금융그룹을 형성하였음을 보여주고 있다. 금융 산업은 상대적으로 규제가 심한 산업이다. 따라서 금융기관으로서는 금융 산업 정책의 변화에 부응하는 것이 전략적으로 매우 중요하다.

<표2-2> 금융지주회사의 자회사 현황

구분	업종별 자회사					
	은행	보험	증권, 선물	자산운용	카드	기타
우리금융 지주회사	우리은행, 광주은행, 경남은행	우리아비바 생명	우리투자증권 , 우리프라이빗 에쿼티	우리CS자산 운용	우리카 드	우리파이낸 셜 우리신용정 보
신한금융 지주회사	신한은행, 제주은행	신하생명, SH&C생명	굿모닝신한 증권	신한파리바 투신운용,S H자산운용	신한카 드	신한맥쿼리 금융자문, 신한신용정 보
하나금융 지주회사	하나은행	하나HSBC 생명	하나대투증권	하나UBS자 산운용	하나카 드	하나캐피탈, 하나I&S
KB금융 지주회사	국민은행	KB생명	KB투자증권,K B선물	KB자산운용	KB카드	부동산신탁, 창업투자, 신용정보

자료: 각 금융지주회사 웹사이트, 장경수 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」 한국협동조합연구 제28집 제2호 pp.181 (2010.8)재인용

### (3) 창구겸업화(위탁판매)

<표2-3>은 1998년 이후의 창구겸업화 추이를 나타낸 것이다. 특히 방카슈랑스 및 펀드의 은행창구 판매는 은행 창구의 모습을 자산관리 중심으로 크게 이동시키고 있다. 겸업화는 본체의 겸업과 창구겸업화의 두 가지 경로로 이루어지고 있는데, 지역조합으로서는 우선 창구겸업화의 확대 책을 강구해야 할 것이다.

과제」 한국협동조합연구 제28집 제2호 (2010.8) pp.181에서 재인용

<표2-3> 은행의 주요 창구겸업화

업무	시기	관련 법규
수익증권 판매	1998년 9월	투자신탁업법 개정
증권·보험회사와 비본질적 업무 위탁	2000년 1월	금융기관의 위탁업무에 관한 규정 제정
방카슈랑스 판매	2003년 8월	보험업법 개정
펀드 판매	2004년 1월	간접투자자산운용업법 제정

자료:장경수 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」 한국협동조합연구 제28집 제2호  
(2010.8) pp.182에서 재인용

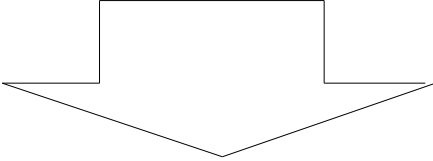
#### (4) 자본시장 관련 제도 변화

자본시장법이 2009년 2월에 실시되었는데, 자본시장 관련 금융회사들의 겸업화 및 대형화를 촉진하여 이들의 국제경쟁력을 제고하려는 것이 목적이다. 이 법제정과 관련하여 협동금융기관이 유의해 볼 점은 다음과 같다.

첫째, <표2-4>에서 보는 바와 같이, 자본시장 법에 의거 개별법으로 업무가 분리되어 있던 다양한 증권관련업을 금융투자회사가 경영할 수 있게 되었고, 취급할 수 있는 업무 및 상품도 종래의 나열주의에서 포괄주의로 전환되었다는 점이다. 자본시장법 제정으로 미루어 은행법과 보험업법도 이와 같은 방향으로 개정될 것으로 예상된다. 그러나 신탁법 등 협동조합 금융기관에 관련법에 대한 정책방향은 분명치 않다. 둘째는 금융투자회사도 결제업무를 취급할 수 있게 됨으로써 금융투자업 관련 상품과 예금의 대체성이 더욱 높아져 상호 경쟁이 심화될 수 있다는 점이다. 이는 농협신용사업에 위협이 되기도 하지만 농협신용사업 업무확대의 기회도 된다.



<표2-4> 자본시장 법에 의한 겸업 변화

자본시장통합법 시행 전 : 겸업 제한					
증권회사	선물회사	자산운용사	투자자문사	투자일임사	신탁회사
별도 규율	별도 규율	별도 규율	별도 규율	별도 규율	별도 규율
					
자본시장법 시행 후 : 겸업 허용 및 동일한 금융기능에 동일 규율 적용					

자료:장경수(2008),pp.34,장경수 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」 한국협동조합연구 제28집 제2호 (2010.8) pp.183에서 재인용

## 나. 개혁기

한국의 금융 산업이 새로운 체제로 재편되면서 농협 또한 개혁되지 않을 수 없었다. 회원조합과 농협중앙회의 구조와 사업이 농민 조합원이나 회원조합원의 이해에 기초하고 있지 않은 것에 우리나라 농협의 근본적인 문제가 있다. 따라서 문제의 근본적 해결책은 농협 구조와 체제의 개혁을 통해 협동조합의 정체성을 회복하는 것이다. 농협개혁은 중앙회와 지역조합에서 동시에 추진되어야 하며 농민들의 일상적 이해가 관철되는 곳이 지역농협이란 점에서 지역농협의 개혁이 궁극적 목적이라고 할 수 있다. 그렇지만 지역농협이 스스로 개혁하는 데는 한계가 있고, 중앙회가 지역농협의 근본적 개혁을 추동하여야 하고, 이를 위

해서는 중앙회의 신용사업과 경제 사업을 각각 독립 법인으로 분리하고, 중앙회는 본연의 임무인 회원조합에 대한 지도, 교육과 감독, 농정활동에 충실하도록 개혁하는 것이고, 그 핵심적 과제는 중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리이다. 현재 NH농협은 정부에 의한 농협개혁이라는 과제에 놓여 있다. 이 농협개혁의 가장 큰 그림은 농협중앙회가 총괄하는 신용주주와 경제 주주를 만들고 각각의 주주 밑에 신용사업 법인과 경제사업 법인을 두는 방안이다. 신용주주 아래 농협은행을 설립한 뒤 여기에서 생기는 수익 대부분은 다시 경제사업과 농민들의 교육지원 사업에 투입한다는 것이 정부와 농협의 구상입니다. 이러한 구상이 나오게 된 계기는 농협은 농민을 위해 만들어진 조직이지만 실제로는 농민 위에 군림해 왔다는 비판을 많이 들어 왔고, 농협중앙회 자산의 69%, 인력의 76%가 신용사업 부문에 몰려 있는 등 '돈 벌이'를 위해 신용사업에만 몰두하고 정작 농민의 이익과 직결되는 농축산물의 생산·유통·판매 등 경제 사업은 등한시해왔기 때문이다. 그리고 자본과 회계가 사업부문별로 엄격히 분리되어 있지 않아 경영의 전문성과 책임성을 확보하기 어렵다는 점도 문제로 지적되어 왔다. 이것이 지난 10여 년간의 농협개혁 논의에서 신용사업과 경제사업의 분리를 비롯한 중앙회 체제 개혁이 중심적 지위를 차지해온 이유이다.

## (1) 신·경 분리의 추진배경 및 경과<sup>22)</sup>

1990년대 농산물 시장개방 이후 급격한 환경변화로 농업/농촌의 구조조정이 가속화되면서 농가경제가 침체되어 가구당 농업소득이 2005년 11,815,000원에서 2008년 9,654,000원으로 줄어들게 되었고, 2008년 세계 금융위기 이후 중앙회의 경제/신용사업은 일반기업과의 경쟁이 더욱 심화되어 지속성장의 어려움에 직면하게 되었다. 농협의 당기순이익이 2007년 12,576억 원에서 2008년 2,403억 원, 2009년 4,451억 원을 보이고 있다.<sup>23)</sup> 이러한 이유로 어려운 농업, 농촌, 농업인을 지속적으로 지원할 수 있는 중앙회의 새로운 사업구조개편안을 모색할 필요성이 제기되어 왔고, 2007년에 마련된 사업 분리 방안은 자본금 적립 및 경제

22) <http://blog.naver.com/karmabaek/20103535763> 참조

23) <http://www.nonghyup.com/>

사업 투자계획의 실현 가능성이 희박했다. 그리하여 중앙회는 사업구조개편 검토 및 논의를 2008년 이후 본격적으로 시작한 후 조합장, 농민단체, 학계, 임직원 등 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하여 대의원회(09.10.27)의결을 거쳐 정부에 제출하였다.

## (2) 중앙회 - 지주회사 - 자회사 체제로 개편

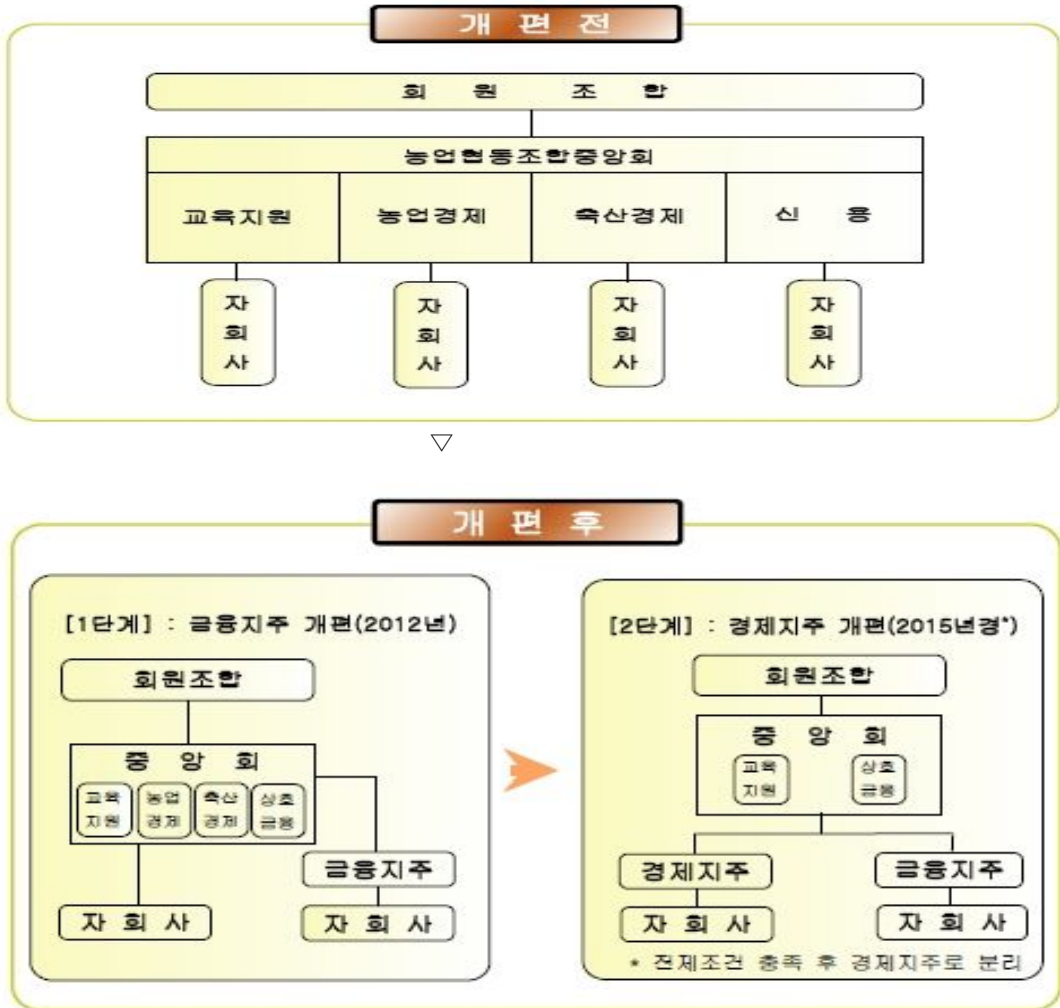
현재의 '중앙회 - 자회사' 체제를 '중앙회 - 지주회사 - 자회사' 체제로 개편을 목표로 하여 먼저 1단계로 2012년 금융지주회사를 설립하여, '중앙회 - 1지주회사 - 자회사' 체제로 개편하여 2012년 금융지주 분리시 중앙회 체제를 '전무/농경/축경/신용대표에서 '전무/농경/축경/상호금융대표이사'로 개편을 하고, 2단계로 2015년 경제 지주회사를 설립하여 '중앙회 - 2지주회사 - 자회사' 체제로 개편을 목표로 하고 있다.

중앙회는 조합(원)에 대한 교육지원사업을 총괄 수행하며, 지주회사/자회사의 명칭사용료(매출액 또는 영업수익의 2.5%)수입으로 조합과 농업인에 대한 교육지원사업을 수행하기 위하여 중앙회 내 상호금융을 제1금융권 수준으로 경쟁력을 강화하기로 한다. 경제 지주는 2015년 경제 지주회사 체제로 전환하여 경제 지주는 산지유통활성화, 경제사업의 자립기반 구축(흑자경영 실현)등 여건이 성숙되는 시점에 설립한다. 금융지주는 2012년 시장경쟁에 유리한 지주회사로 전환하여 은행/보험/카드를 핵심 사업으로 하는 종합금융그룹 체계 구축하기로 한다.

## (3) 사업구조개편 전 · 후 조직체계<sup>24)</sup>

---

24) 박진도 「농협중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리방안」, 제1차 농협법 개정안 공청회 자료, (2004.07.21)



<그림2-1> 사업구조 개편 전 · 후 조직체계

(4) 정부안에 대한 농협의 의견<sup>25)</sup>

농협중앙회의 명칭을 '농업협동조합중앙회' 현 명칭을 유지하려고 하나 정부

25) 유근원, 「농협중앙회 사업구조개편안」, 『올바른 농협개혁을 위한 국민 대토론회 및 올바른 농협개혁 범국민연대 출범식』, (200911.13), pp.19~21

안은 '농업협동조합연합회'로 변경해야 한다는 입장을 제시하고 있다. 하지만 명칭 변경이 지난 50년간 구축해온 신뢰와 공익성이라는 긍정적 이미지인 농협 중앙회의 브랜드 가치에 부정적 영향을 미칠 우려가 있다. 지도/감독 등 능동적 기능을 수행하는 조직은 '연합회'라는 명칭보다는 '중앙회'명칭을 사용하기를 주장하고 있다. 또한 사업구조개편 시기를 금융지주는 2012년에 경제 지주는 2015년경에 추진하려 하고 있으나 정부안은 경제/금융지주 모두를 2011년에 동시 설립하기를 주장하고 있다. 하지만 금융지주는 다양한 사업과 조직을 분리하는 복잡한 작업이므로, 충분한 준비 후 2012년에 설립하여야 하고, 경제 지주는 대규모 신규투자를 통해 산지조직화/규모화 등 여건이 성숙되는 시점인 2015년경 설립하는 것이 농업인 소득제고에 유리함을 강조하고 있다<sup>26)</sup>.

부족 자본금에 대한 정부 지원에서 부칙에 정부 지원이 '협동조합의 자율성/정체성 보장 및 지원방식/대상/지원시기를 명시' 해주길 바라나 정부안에서는 부칙에 '지원할 수 있다'는 상징적 규정을 명시하고 있다. 부족자본에 대한 정부의 지원은 농협 조직을 위한 지원이 아니라 농업/농촌을 위한 투자이며, 사업구조개편의 대전제임을 알아주기를 강조하고, 지원 방식은 출연, 대상은 중앙회, 시기는 경제사업 활성화가 시급한 상황임을 감안하여 법 시행일 이전이라도 가급적 빨리 충분한 지원이 이루어져야 한다.

조세 특례시 농협법 개정과 동시에 세법이 개정되어야 함을 강조하나 정부안에서는 관련 조항 없음으로 명기하고 있다. 조세특례가 인정되지 않으면 농업인을 위해 사용되어야 할 막대한 재원이 국가에 귀속되어 사업구조개편의 효과가 크게 훼손되는 사안의 중요성을 감안하여 세법개정을 농협법 개정과 동시에 해야 한다.

보험(공제)특례조항에서 조합의 '전속보험대리점'인정 / 농협은행 방카슈랑스를 적용기간을 10년으로 유예하였으며. 조합이 '금융기관보험대리점'으로 될 경우 보장성 보험을 판매할 수 없고 농업인의 보험 상품 가입 제한으로 상당한 불이익 발생하며, 농협보험사의 단기간 직영판매채널 구축에 대규모 비용 발생한다. 농협보험의 연착륙을 위해 당초 입법예고안과 같이 조합의 '전속보험대리점

26) 김완배, 「농협중앙회 신경분리의 바람직한 방안」, 『올바른 농협개혁을 위한 국민 대토론회 및 올바른 농협개혁 범국민연대 출범식』, (200911.13), pp.3

'인정과 농협은행에 대한 방카슈랑스를 10년간 유예하여야 한다.

상호금융조항에서는 대표이사제도를 운영하고 부칙삭제 및 사업기반 확대조항을 추가코자 하나 정부안에서는 대표이사제, 단 부칙에 독립법인화 추진계획을 수립하여 규정코자 한다. 상호금융을 분리하지 않더라도 대표이사제도를 도입하여 독립사업부제로 운영하면 실질적인 중앙은행으로서의 기능 강화되고, 별도법인 분리보다는 외국환, 국공채 업무 등 농업인 편익증진과 상호금융 경쟁력 강화를 위한 업무영역 확대가 시급하다.

## (5) 기대효과[2017년 기준]<sup>27)</sup>

농업인(조합원)은 경제사업 활성화를 통해 농가 수취가격 제고, 농업 생산비 절감하여 연간 1조원 수준의 소득제고를 보이며 교육 지원 사업 효율화를 통해 고령농 영농지원, 농업인 교육 활성화를 통해 농업/농촌에 대한 생산적 복지 증대된다. 회원조합은 중앙회의 경제사업 집중투자와 상호금융 발전을 통해 회원조합 경제사업 및 상호 금융 사업이 동반 성장하며, 중앙회는 협동조합의 기본 틀 내에서 시장 지향적 사업구조를 융합하여 농업/ 농촌/농업인과 함께 지속 성장하는 조직을 구축할 것이다. “농업과 농민은 쇠퇴하는데 농협만 번성한다. 라는 비판이 있다. 농업과 농협의 괴리 즉 농협이 농업과 농민 이외의 분야에서 그 조직·사업을 확대하고 있음을 말한다. 농업과 농협의 괴리현상을 극복하고 농협이 문자 그대로 ‘농업협동조합’으로 거듭나기 위해서는 협동조합이 올바르게 개혁되어야 하고, 그 개혁의 핵심적 지위를 차지하고 있는 과제는 중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리이다. 물론 신·경분리가 이루어진다고 해서 협동조합 개혁이 완성되거나 협동조합의 문제가 해결되는 것은 아니지만, 중앙회의 신·경분리가 되지 않고서는 ‘농업과 농협의 재결합’이라는 협동조합의 개혁과제는 달성될 수 없다. 신·경 분리를 전제로 해서 중앙회를 연합회체제로 전환하고, 각 연합회는 전문성을 제고할 수 있는 방향으로 재편되어야 한다.

---

27) 유근원, 「농협중앙회 사업구조개편안」, 『올바른 농협개혁을 위한 국민 대토론회 및 올바른 농협개혁 범국민연대 출범식』, (200911.13), pp.15~17

## 제 2 절 국내·외 경쟁금융기관의 역사적 동향분석

### 1. 주요 외국협동조합은행의 동향분석

#### 가. 프랑스 협동조합은행

끄레디 아그리꼴(Credit Agricole S. A.)은 지역협동조합은행의 중앙금고 역할을 수행하며 농업금융을 전담하기 위한 기관으로 출범하였으나 1988년에 은행법에 의한 일반은행으로 전환하고 그 법인 형태도 주식회사로 바꿈으로써 대 변신을 꾀하게 된다. 1991년에는 대기업대출제한마저 해제되어 아무런 제약 없이 활동할 수 있게 되었다. 이는 지역은행(Credit Agricole Regional Bank)들이 원하던 바였는데 그 이유는 �레디 아그리꼴의 일반은행으로서의 발전 없이는 새로운 금융업무로의 진출이나, 해외 진출이 어렵기 때문이었다. 지역은행들은 독립된 은행이지만 �레디 아그리꼴과 함께 �레디 아그리꼴 그룹을 형성하고 있다.

일반은행으로 전환한 이후 �레디 아그리꼴은 세계를 무대로 하는 다각화된 금융기관으로 빠르게 발전하였다. 1990년에 손해보험을 취급하는 보험회사(PACIFICA)를 설립하여 '86년에 설립한 생명보험회사(PREDICA)를 보완하고, 1996년에는 앵두수에즈 은행을 인수함으로써 전략적 발전을 도모하였다. 즉 �레디 아그리꼴의 상대적 취약부문인 도매 및 국제금융업 분야와 자산관리 분야에 진출할 수 있게 되었던 것이다. 이어서 1998년에는 증권회사를 설립하고 1999년에는 소비자금융회사(SOFINCO)를 인수하여 업무영역을 한층 확대하였다. 이 밖에도 다음 <표 2-5>에서 보는 바와 같이 다양한 금융자회사를 보유하고 있다.

#### <표 2-5> �레디 아그리꼴의 자회사 현황

끄 레 디 아 그 리 폴 의 자 회 사	CREDIT AGIOLE INDOSUEZ	(도메금융,	국제금융전문)					
	CAI CHEUVREUX	(증	권)					
	BGP INDOSUEZ	(개	인	금	업)			
	CARR FUTURES	(파	생	금	상	품)		
	CREDIT AGIOLE ASSET MANAGEMENT	(자	산	관	리)			
	CPR AM	(자	산	관	리)			
	BFT	(기간	고객	자산	관리)			
	CAES	(직	장	인	저	축)		
	CREDIT AGIOLE INVESTOR SERIES	(기	간	금	용	서	비	스)
	PREDICA	(생	명	보	협)			
	PACIFICA	(상	해	보	협)			
	SOFINCO	(소	비	자	신	용)		
	UCABAIL	(리			스)			
	TRANSFACT	(팩		토	링)			
	UI	(투	자	은	행)			
UNIFICA	(부	동	산	관	리)			
CEDICAM	(결	제	시	스	템)			

자료 : Credit Agricole.

주식회사 전환당시 90%의 주식은 지역협동조합은행에 배정하고 10%는 직원들에게 배정하였다. 2002년 현재는 주식의 70%만을 지역협동조합은행이 보유하고 30%는 직원을 포함한 일반인이 보유하고 있는데 이 주식이 2001년 12월 증권거래소에 상장되었으며 2002년 8월부터는 CAC40주가지수에 편입되었다. 끄레디 아그리폴은 세계 60개 나라에 지점 또는 파트너십 네트워크를 형성하고 있고, 그룹의 세계은행 순위는 2002년 7월 현재 7위(자본금 기준)를 차지하고 있다.

#### 나. 독일의 협동조합은행

디지 뱅크(DZ Bank)는 당초 협동조합은행<sup>28)</sup>들의 ‘독일협동조합(전국)금고’였다. 그러나 ’60년대 말부터 시작된 독일의 금융자율화에 대응하고, 업무의 탄력적 확대 및 국제금융분야 진출 등을 신속적으로 하기 위하여 1975년 은행(DG Bank)으로 획기적 전환을 이루었다. (2001년 일부 지역에 남아 있는 2개의

28) 농촌지역의 협동조합은행은 라이프라이젠은행(Raiffaisenbnak), 도시지역의 협동조합은행은 포크스뱅크(Volksbank)라고 부름.



지방협동조합중앙은행 중의 하나인 GZ Bank와 합병하면서 그 이름이 DZ Bank로 바뀌었다.) 이후 DZ Bank는 일반은행으로 모든 은행업무를 수행함과 동시에 협동조합은행들의 중앙은행 역할을 담당하고 있다. 독일 협동조합은행의 지속적인 개혁의 하나는 합병이다.

<표 2-6>에서 보는 바와 같이 1965년에 1만개가 넘는 협동조합은행이 2000년에는 1,794개로 줄어들었다. 이와 함께 지역의 협동조합은행과 전국단위 DZ Bank 사이에 존재하던 지방협동조합은행 18개가 계속 DZ Bank로 합병되어 현재 한 개만이 남아 있다. DZ Bank는 '90년 통독에 따른 자금부담, 투자손실, 채권 및 파생상품시장의 발달 등을 배경으로 '90년대 초 여러 가지 개혁조치를 단행하였다. 이 때 제시된 목표는 수익력의 향상, 금융시장에서의 위상제고, 협동조합중앙은행으로서의 역할강화 등이었다. 이러한 목표 아래 취해진 조치는 본부조직의 재구축, 해외조직의 재편, 광고 및 문화 사업을 통한 이미지 개선 등이었다. 특히 본부조직의 재구축방향은 고객지향과 전문성지향이었으며 이를 실현하기 위하여 부서를 매트릭스 조직으로 재편하였다. 그리고 이 때 사용한 광고 슬로건은 우리원칙(Wir Prinzip)이었다.

**<표 2-6> 독일 지역협동조합은행 감소추이**

연 도	협동조합은 행수	5년간 감소율
1965	10,313개	
1970	7,092개	-31.2%
1975	5,219개	-26.4%
1980	4,246개	-18.6%
1985	3,673개	-13.5%
1990	3,037개	-17.3%
1995	2,589개	-14.8%
2000	1,794개	-30.7%

자료 : 농림금융, 2001. 11.

독일은 유니버설뱅크제도이기 때문에 DZ Bank도 은행업무 외에 증권거래 및 보험중개가 가능하다. 그럼에도 불구하고 <표 2-7>이 보여주는 바와 같이 DZ Bank는 다양한 금융업무의 자회사를 보유하고 이들 서비스를 협동조합은행에 제공하고 있다.

**<표 2-7> 독일 DZ Bank의 자회사**

독일 DZ Bank의 자회사	R + V 협동조합보험그룹 DZ 지당은행, 뮌헨지당은행 슈베비쉬홀 주택저축금고 유니온투자신탁회사, DG투자기금회사 독일 부동산투자신탁회사, 독일 부동산투자기금회사 DZ 창업투자회사 독일 협동조합리스유한회사, DG 부동산리스 유한회사, DZ 할부 금융회사 DZ 자산관리회사 DZ 기업금융회사 협동조합 자문·정보회사
--------------------	--

자료 : DZ Bank.

## 2. 국내 경쟁금융기관의 동향분석

### 가. 국민은행

국민은행은 1963년 무진회사로부터 출범하여 서민을 대상으로 하는 전형적인 소매금융 은행으로 발전해 왔다. 따라서 국민은행과 농협중앙회는 목적, 시장 등이 유사할뿐더러, 규모면에서도 1, 2위를 다투어 온 강력한 라이벌 금융기관이라고 할 수 있다. 그러한 지난 수년간 국민은행은 수차의 합병을 거치면서 점차 다른 모습으로 변모하며 우리나라 대표 은행이 될 것으로 기대되고 있다.

국민은행의 변신은 '80년대 초 전산화에 앞서가면서 시작되었다고 할 수 있다. 은행 가운데서 처음으로 CIP를 실시하여 흰색의 건물 색과 가치를 마스코트로 등장시키면서 일류은행으로 발돋움하기 시작하였다. '80년부터 시작한 국민카드 사업은 가장 먼저 독자적 영역을 확보하였고 '80년대 중반에 리스회사와 벤처캐피탈회사를 자회사로 보유하였다. '80년대 말부터 국민은행은 업무 및 수익원의 다양화, 국제성의 제공 등을 발전방향으로 삼고 해외 지점과 현재 법인을 설치해 나갔다. 이러한 국민은행의 변신은 '90년대 들어서 계속되다가 외환위기 이후 금융 산업 조조정기에 가속화되었다. '88년 장기신용은행과 합병으로 국민창업투자(주), 장은증권(주), 국은투신운용 등이 편입되었고 2001년 주택은행과의 합병으로 주은 부동산신탁(주), ING생명보험(주) 등이 자회사로 포함되었다. 현재 국민은행은 자회사의 수가 금융자회사 19개, 기타법인 3개에 달하여 본체의 외형뿐만 아니라 경영 다각화에 있어서도 국내 최대의 은행이 되어 있다.<표2-8>

명실상부한 종합금융그룹인 국민은행은 편리한 은행, 든든한 은행, 아시아 대표은행을 통한 “세계 수준의 소매금융기관” 이 되는 것을 비전으로 제시하고 있다.

**<표 2-8> 국민은행 자회사 현황**

금융업	국민신용카드(주), 국민리스(주), 국민기술금융(주) 주은부동산신탁(주), KB선물(주), 프론티어인베스트먼트(주) ING생명보험(주), 장은증권(주), Kookmin Bank Luxembourg, S. A Kookmin Bank Int'l Ltd.(London), Kookmin Finance HK Ltd. Kookmin Finance Asia Ltd.(HK), Kookmin Singapore(Merchant Bank) Kookmin Leasing & Finance(HK) Ltd., 국민렌탈 장은증권과 국민렌탈은 파산절차 진행 중이며, Kookmin Singapore (Merchant Bank) Ltd.와 Kookmin Leasing & Finance(HK) Ltd.는 재경부 폐쇄인가를 받은 상태임.
기 타	(주)주은산업, 주은신용정보(주), (주)국민데이터시스템

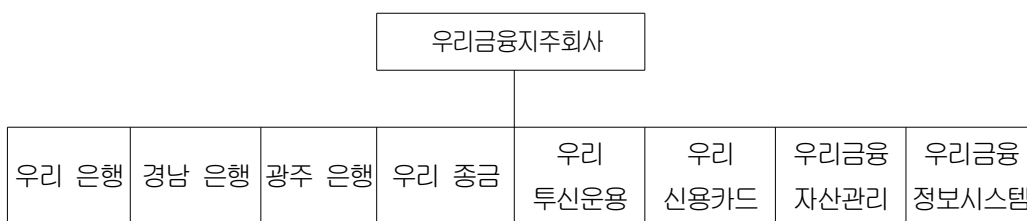
자료 : 국민은행

구체적 목표로는 ROA 1.5%, ROE 25%, 자본금시장가치 25조원을 3년 내 달성을 설정하고 있다. 그리고 주 목표시장(Target Market)은 중산층 이상의 개인고객과 기업고객으로는 중소기업 및 자영업자가 될 것으로 보인다.

## 나. 우리금융그룹

농협의 또 다른 경쟁자는 우리금융그룹이 아닌가 사료된다. 시중은행(한빛, 평화), 지방은행(광주은행, 경남은행), 종금사가 그룹을 형성한 우리금융지주회사는 2002년 4월에 우리나라 최초의 금융지주회사로 출범하였다. 현재 그룹사는 우리은행, 광주은행, 경남은행, 우리종금 외에 우리금융자산관리, 우리투자신탁운용, 우리증권, 우리 신용카드, 우리금융정보시스템 등이 늘어나 불과 1년 만에 다각화된 금융그룹을 형성하였다.<그림2-2>.

2003년 초에는 보험회사를 추가하여 방카슈랑스(Bancassurance)를 실시할 계획도 갖고 있다. 2000년의 적자에서 2001년에 흑자를 실현하였고 ROA도 1.1%로 크게 개선되었다.



<그림 2-2> 우리금융그룹

## 제 III 장 농협의 금융사업 현황 및 분석

### 제 1 절 농협의 금융사업 현황

## 1. 이론적 관점에서 농협의 성격<sup>29)</sup>

### 가. 대한민국 순수 민족은행

시중 은행들의 고액 외국인 배당으로 ‘국부유출’이라는 논란이 제기되고 있는 요즘, 농협은 단 1%의 외국 자본 없이 순수국내자본으로 구성된 민족은행으로 주목 받고 있다. 농협은 우리나라 농업경쟁력 향상과 금융 산업 발전을 경영의 최우선 목표로 두고 농업인과 국민의 원활한 경제활동을 지원하는 국내 금융산업의 든든한 버팀목 역할을 수행하고 있다. 농협은 농축산경영자금, 농업종합자금, 농촌주택자금, 농기업론 등 다양한 자금을 농업인에게 지원하며, 농축산업 재해와 관련해 농작물재해보험, 가축공제사업 등을 펼치고 있다. 또한 농업전문펀드 설립을 통해 기존의 주력 업무 영역을 대출에서 투자로 확대함으로써 국내 유일의 농업전문은행으로서 농협 본연의 역할을 강화했고, 신 농업금융기법 개발 및 국제적 네트워크 구축을 통하여 세계적인 농업금융 리딩뱅크로의 도약을 추진하고 있다. 농협은 세계적인 신용평가기관인 S&P와 MOODY'S 및 FITCH로 부터 국내 최고 수준의 신용등급을 획득하는 등 국제 금융시장에서 높은 위상을 인정받고 있는 우리나라 대표 금융기관이다.

### 나. 공익금융기관

농협은 일부 주주와 기업을 위해 영리를 추구하는 상업적인 일반금융기관과는 달리 금융업을 통해 조달된 자금과 수익으로 농업생산지도·농축산물유통사업 지원 등 국가 농업정책의 주도적인 역할을 수행함으로써 농업인과 도시 소비자 모두에게 혜택을 주는 공익금융기관이다. 또한 사회적 책임 이행을 위한 금융상품 개발과 서비스 제공에 앞장서고 있다. 공익금융상품인 ‘농촌사랑예금, 사촌통

---

29) <http://www.nonghyup.com/>

장, 지역사랑 예금, 농촌사랑클럽체크카드' 등을 통해 사회 소외계층 및 농업 지원을 하여 '06년 사회공헌활동 1위 은행으로 선정되는 등 지역사회 발전에 이바지하고 있다.

## 다. 종합금융그룹

농협은 예금·대출·카드·외환 등 일반 시중 은행에서 취급하는 업무뿐만 아니라 보험사업, 증권사업, 농림어업 종사자들에 대한 신용보증업무에 이르기까지 실질적인 종합금융서비스를 제공하고 있다. 농협은 고객의 다양한 금융수요에 부응하고자 종합금융그룹 체계를 구축중이며 이를 통해 모회사인 은행을 중심으로 카드, 보험, 금융투자회사(자본시장통합법 시행 시)·부동산신탁·소비자금융을 자회사로 하는 종합금융그룹 달성을 추진하고 있다. 또한 농협은 국내시장뿐만 아니라 해외시장 진출을 적극추진하고 있으며, 해외영업망 확충, 금강산지점 개설, 공동경비구역(JSA) 자동화기기 설치 등 블루오션 시장 개척에도 주력하고 있다. 또한 바젤Ⅱ에 대비해 금융부문 리스크 관리 역량을 강화하고 있습니다. 한편 농협은 모바일뱅킹, 전자화폐, 가상계좌, IPTV뱅킹, 전자통장 등 새로운 서비스를 도입하여 디지털 금융기관으로 거듭나고 있으며, 국내 최초로 HSM(보안 인증서 저장 매체를 말하며 Hardware Security Module)을 도입하는 등 e\_금융 안전성 강화에도 많은 노력을 기울이고 있다.

이렇듯 농협은 농업인이 모여 협동을 통하여 경제적 이익을 얻고 자신의 권리를 지켜나가기 위하여 만든 농업생산자 단체이며, 농업 및 생활자재 구입, 생산농산물 판매, 필요자금 조달 등 가입 조합원의 경제활동과 관련된 사업을 하고 있다. 또한 민주적으로 운영되는 조직으로 최대 이윤을 목적으로 운영되는 주식회사와는 근본적으로 다르다.

## 2. 금융 산업 속의 농협금융 사업의 정착과 귀결<sup>30)</sup>

### 가. 성장률과 규모

농협금융은 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 예수금, 대출금 등 총량계수 면에서 70년대, 80년대, 90년대를 경과하면서 현재 우리나라 최상위의 금융기관으로 정착되었다. 또한 <표 3-2>를 보면 2001년 말을 기준으로 중앙회 예수금 및 대출금은 전국 2위, 상호금융은 해당 업계 1위이고, 중앙회와 상호금융을 합칠 경우 전국 최고의 위치이기 때문이다. 카드 사업은 회원 수 1위, 이용액 2위이고 공제사업은 전국 4위에 위치하고 있다.

<표 3-1> 예수금(신탁포함) 성장률 추이 비교

(단위 : %)

	' 75 ~ ' 80	' 80 ~ ' 85	' 85 ~ ' 90	' 90 ~ ' 95	' 95 ~ 2001
상호금융	44.3	23.2	29.6	19.8	18.0
농협중앙회	30.1	16.8	24.5	14.1	18.7
전국은행 평균	29.8	10.4	24.3	10.6	12.4
지방은행 평균	35.5	24.7	17.6	15.5	3.9

자료 : 농협중앙회, 한국은행

30) 장경수, 「금융환경변화와 농협금융의 발전방향-새로운 전략의 모색」, 『농협대학 농협경제연구소』 (2002.12), pp66~70에서 요약발췌

<표 3-2> 농협금융사업의 업계 위치(2001년)

구 분		시장 전체	농 협	시장 점유비	시장 내 순위
중앙회은행	수 신	455.6조원	69.1조원	12.9%	2위
	신 탁	81.3조원	7.6조원	9.4%	3위
	대 출 금	357.4조원	48.8조원	13.7%	2위
	카드 회원 수	2,282만 명	494만 명	21.7%	1위
	카드이용액	119.8조원	22.8조원	19.0%	2위
	수입공제료	64.8조원	7.3조원	11.2%	4위
상호금융	예 수 금	192.5조원	83.9조원	43.6%	1위
	대 출 금	98.0조원	52.2조원	53.3%	1위

자료 : 상호금융부, 『상호금융의 경영현황 및 전략』, (2002), pp83 에서 재인용.

과거 예수금성장률을 <표 3-1>에서 보더라도 농협금융은 전국은행 및 지방은행보다 높은 성장률을 꾸준히 시현해 왔다.

이제 주요 은행들의 수신고 규모변화를 <표 3-3>에서 보면 은행 간의 균형이 깨지고 규모의 차이가 심화되고 있음을 알 수 있다. 즉 '97년 말 현재 상위 7개 전국은행의 예수금 편차는 약 10% 수준에 불과하였다. 그러나 이미 2001년 말에는 크게 벌어져 1위 2위 은행 간에도 거의 배의 격차가 나타나고 있고 1위와 4위 은행 간에는 3배 이상이나 차이를 보이고 있다.

이와 같은 격차의 직접적인 요인은 외환위기 이후의 은행 간 합병에 있다고 볼 수 있다. 그런데 이러한 격차가 고객들의 은행 간 차별화를 유발하여 다시 격차를 확대시키는 상승작용을 일으키게 된다는 점을 간과해서는 안 될 것이다. 불확실성과 신뢰상실이 각종 업종에서 일류만을 선호하는 추세이다. 이에 따라 대형선도은행의 탄생이 예고되고 있다. 물론 소규모 은행은 그 나름대로 틈새시장에서 생존전략을 구사할 수 있을 것이다. 그러나 비은행 금융기관의 경쟁 또한 만만치 않아 보인다. 은행들이 어떻게 스스로를 포지셔닝하고 또 이를 달성



해나갈 것인가 하는 전략적 선택과 추진이 그 어느 때보다 중요한 상황이라고 할 수 있다. <표3-4>처럼 우리나라 금융기관의 주요은행들은 1999년부터 시작해서 대규모 합병을 하고 있으며, 2009년에는 신한은행과 100년 역사를 지닌 조흥은행과의 합병을 통해 신한금융지주회사를 만들었고, 현재는 외환은행의 합병을 앞두고 있는 상황이다.

<표 3-3> 주요 은행별 수신고 변화

(단위 : 십억 원)

	1997년	합 병	2001년
농협중앙회	39,013	농협중앙회	76,653
축협중앙회	1,501		
국민은행	41,008	국민은행	134,901
주택은행	33,353		
한일은행	37,468	우리은행	60,965
상업은행	35,956		
외환은행	40,890		38,647
조흥은행	39,168		42,839

자료 : 금융감독원, 농협중앙회

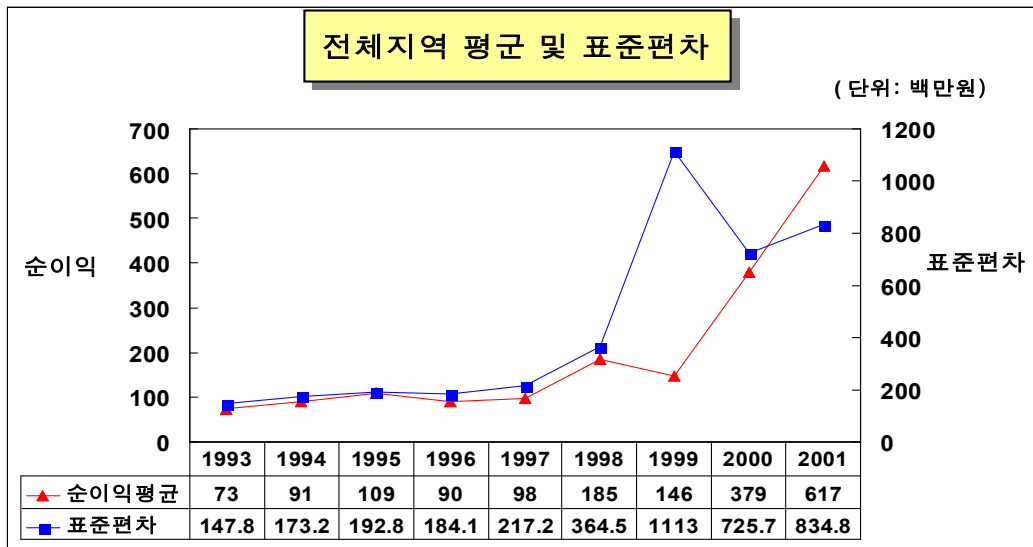
<표 3-4> 우리나라 금융기관의 주요 합병동향

1998	1999	2001	2002	2009
국민+장기신용+대동 ⇒ 국민 상업+한일 ⇒ 한빛 하나총청 ⇒ 하나 신한동화 ⇒ 신한 한미+경기 ⇒ 한미	하나보람 ⇒ 하나	국민+주택 ⇒ 국민 한빛+평화 ⇒ 한빛	(상호병경) KB (상호병경) 우리 하나서울 ⇒ 하나 신한+조흥 ?	신한 외환???

자료 : 금융감독원

## 나. 리스크

1990년대 금융시장이 자율화되고 세계금융시장과 장벽이 허물어져 이자율, 환율 등이 시시각각으로 변동하고, 외국 금융시장의 상황이 우리나라 금융시장에 곧바로 영향을 미쳤다. 대출 대상의 다양화, 경쟁의 심화 등에 따라 금융기관의 리스크가 크게 증대하였고, 농업에 있어서도 규모화가 진전되면서, 농산물가격의 변동성이 심화됨에 따른 농업 자금 대출의 신용리스크도 그만큼 커지고 있었다. 이러한 환경변화로 수많은 금융기관들이 구조 조정되었음을 이미 본 바이지만 유의할 것은 리스크의 증대는 일시적 상황이 아니라 상시적 상황이 되었다. <그림 3-1>은 1990년대 지역 농협의 순이익과 순이익의 표준편차의 추이를 나타낸 것이다. 표준편차는 리스크를 나타내는 통계치 이다. 이 그림은 순이익은 호전되고 표준편차는 '99년 수준보다 다소 안정되고는 있음을 나타내주는 한편, 리스크가 여전히 높은 수준에 머물러 있어서 리스크관리의 중요성을 보여주고 있다.



통계자료 : 농협중앙회

<그림 3-1> 지역농협의 순이익과 표준편차 추이

## 다. 수익성

한편 <표 3-5>에서 최근 주요 은행들의 수익성을 비교해 보면, 2009년의 농협의 ROA(총자산순이익률)은 0.22%로 다소 낮은 수준이며 상호금융은 0.19%로 더욱 낮은 수준이어서 높은 예대마진을 고려할 때 농협금융은 고비용저효율구조를 나타내고 있다.<sup>31)</sup> 타행의 경우 2009년 이전에 비하여 수익성이 현저하게 향상되고 있는 점이 주목된다.

<표 3-5> 주요은행의 ROA 비교

(단위 : %)

	R O A		R O E	
	2007	2009	2007	2009
농협중앙회	0.88	0.22	13.77	3.64
국민은행	1.34	0.62	18.23	3.42
우리은행	1.00	0.11	14.80	7.32
신한은행	1.17	0.71	18.90	5.89
하나은행	0.93	0.34	13.98	3.03
시중은행 평균	1.06	0.40	15.93	4.66

자료 : 금융감독원, 금융통계정보시스템([HTTP://fisis.fss.or.kr](http://fisis.fss.or.kr))

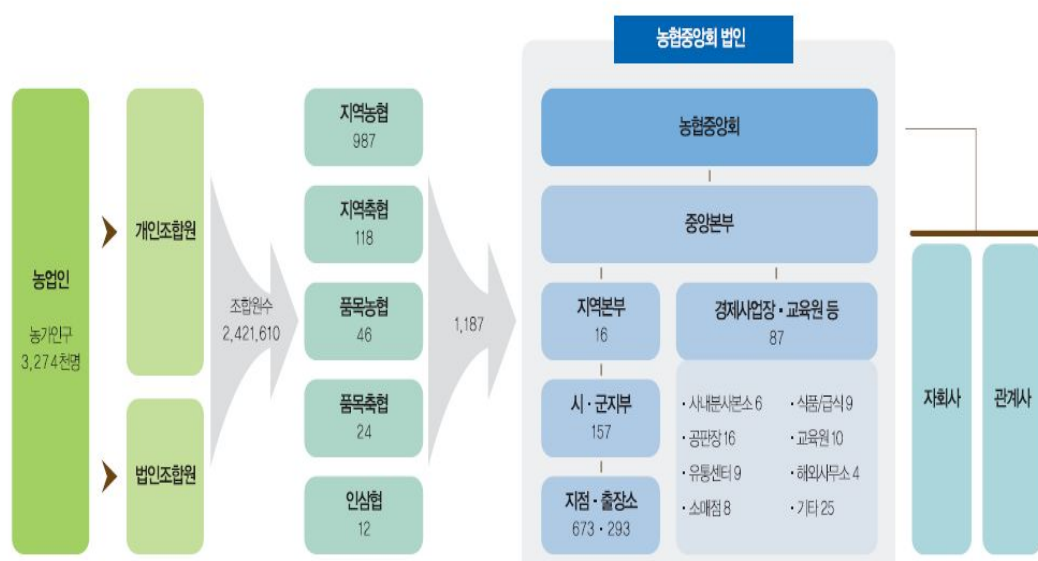
## 3. 농협의 조직구성 및 사업

### 가. 조직구성

농업협동조합(이하 '농협')은 농업인들이 결성한 협동조합이다. <그림 3-2>와 같이 전국 각지에 설비된 농협은 전국단위로 사업을 수행하고 있으며 농협중앙

31) 상호금융부, 『상호금융의 경영현황 및 전략』, (2002),pp185 참조.

회의 회원인 조합은 전국에 1,187개소가 있으며, 영농형태와 취급품목의 전문성에 따라, 지역조합(1,105개소 : 지역농협 987, 지역축협 118)과 품목조합(82개소 : 품목농협 46, 품목축협 24, 인삼 협동조합 12)<sup>32)</sup>이 있다. 그리고 농협중앙회는 회원인 조합들의 공동이익의 증진과 그 건전한 발전을 도모하기 위하여 중앙본부와 지역본부, 시·군 지부, 지점·출장소, 자회사, 관계사, 경제사업장, 교육원 등을 운영하고 있다.



<그림 3-2> 전국농협의 계통조직 체계와 농협중앙회의 구성(2008년 말 기준)

## 나. 사업

농협중앙회의 주요 사업부분 및 활동을 살펴보면 다음 <표3-6>과 같이 교육 지원 사업, 경제사업, 신용사업으로 나뉠 수 있다.

32) <http://www.nonghyup.com/> 농협중앙회

<표3-6> 농협중앙회 주요 사업부분 및 활동내용

분 류	내 용
교육지원사업	영농기술교육, 농민권익보호, 농촌생활개선 및 문화향상 지원 사업
경제사업	농업 - 농산물판매, 농자재와 생활필수품의 구입 및 농가와 농촌지역에의 공급 축산 - 축산물의 가공과 판매 및 축산자재의 구입과 축산농가에의 공급
신용사업	신용 - 예금, 적금, 대출, 외환, 신용카드, 신탁업무 및 이에 부수하는 송금, 추심업무 등의 신용사업과 농림수산업자신용보증 등의 기타사업 보험 - 생명공제와 손해공제사업 농작물보험 - 농작물재해보험사업 상호금융 - 회원농협의 여신, 수신 중개기능과 이에 부수되는 기타사업

자료: 농협중앙회 홈페이지( <http://www.nonghyup.com> )

교육지원 사업에서 농협은 회원농협의 조직운영과 경영활동을 지원하며, 조합원에 대한 교육·훈련과 권익증진을 위한 사업을 시행하고 있으며, 또한 농·축산 관련 신기술·신품종 연구개발 및 조합원 생활개선 사업을 추진하고 있다. 경제사업에서는 농업인이 안정적으로 영농활동에 전념할 수 있도록 생산·유통·가공·소비에 이르기까지 다양한 경제 사업을 지원하고 있다. 신용사업은 농협 본연의 활동에 필요한 자금과 수익을 확보하고, 차별화된 농업금융 서비스 제공을 목적으로 하고 있다. 시중 은행의 업무뿐만 아니라 카드, 보험, 상호금융, 외국환 등의 다양한 금융서비스를 제공하고 있다.

## 제 2 절 농협의 금융사업 분석

### 1. 농협의 재무제표와 사업성과<sup>33)</sup>

자본구조는 기업에서의 부채와 자기자본의 구성을 의미하는 용어이며 부채와 자기자본 비율의 구성을 보여준다. 그 비율에 따라 기업가치의 극대화라는 재무관리의 궁극적인 목표를 실현시킬 수 있는 것이다. 또한 자본구조는 재무관리의 핵심기능 가운데 하나인 자본조달의 결과로써 기업의 이익과 위험에 영향을 주게 되어 기업 가치에 영향을 미치게 된다는 점에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 아래에서 농협의 재무상태표와 손익계산서의 2009년 2008년을 비교해보고 이것이 기업성과에 과연 도움이 되었는지 확인 하고자 한다.

#### 가. 요약 재무상태표

##### (1) 은행계정

(단위 : 억 원)

자 산	제10기	제9기	부채 및 자본	제10기	제9기
현금 및 예치금	71,786	49,191	예수금	1,240,816	1,234,947
유가증권	277,697	298,552	차입금	167,051	206,844
대출채권	1,321,678	1,329,547	사채	196,549	152,429
유형자산	15,501	15,632	기타부채	142,482	169,567
기타자산	103,589	106,004	타회계관련부채	71,894	60,839
타회계관련자산	37,247	31,734	<b>부채총계</b>	<b>1,818,792</b>	<b>1,824,626</b>
			내부자본계정	6,626	6,626
			(비수익사업출자금)	6,626	6,626
			기타포괄손익누계액	2,080	△592
			(매도가능증권평가이익)	2,045	2,453
			<b>자본총계</b>	<b>8,706</b>	<b>6,034</b>
<b>자산총계</b>	<b>1,827,498</b>	<b>1,830,660</b>	<b>부채 및 자본총계</b>	<b>1,827,498</b>	<b>1,830,660</b>

주) 본회의 자기자본은 교육지원사업 특별회계에 기표되어 있음.

33) [http://mybox.happycampus.com/jamesbond119/4890149/?agent\\_type=naver](http://mybox.happycampus.com/jamesbond119/4890149/?agent_type=naver), 「NH농협의경영분석」, (2010), PP4~7

(2) 신탁계정

(단위 : 억 원)

자 산	제10기	제9기	부채 및 자본	제10기	제9기
현금 및 예치금	7,997	11,805	금전신탁	58,615	62,378
대출금	1,597	4,169	차입금	—	—
유가증권	40,542	41,875	기타부채	1,239	1,212
금전채권	4,014	16,635	특별유보금	511	457
콜론	—	—	재산신탁	8,179	21,860
기타자산	8,851	4,103			
고유계정대	5,577	7,360			
현재가치할인차금(△)	—	—			
채권평가충당금(△)	34	40			
<b>자산총계</b>	<b>68,544</b>	<b>85,907</b>	<b>부채총계</b>	<b>68,544</b>	<b>85,907</b>

제10기(2009년 12월 31일)

제9기(2008년 12월 31일)

(출처: 농협 홈페이지 “농협중앙회 현황 은행부문”)

나. 요약손익계산서

(1) 은행계정

(단위 : 억 원)

과 목	제10기	제9기
I. 영업수익	3,055	4,754
1) 대출금이자	154	195
2) 콜론이자	—	45
3) 유가증권이자	1,604	2,205
4) 유가증권관련수익	347	367
5) 고유계정대이자	123	258
6) 기타수익	827	1,684
II. 영업비용	3,055	4,754
1) 신탁이익	2,443	4,001
2) 차입금이자	—	—
3) 지급수수료	23	41
4) 유가증권관련비용	150	323
5) 신탁보수	246	254
6) 특별유보금전입	55	45
7) 채권평가충당금전입	—	—
8) 기타비용	138	90

(2) 신탁계정

(단위 : 억 원)

과 목	제10기	제9기
I. 영업수익	285,916	248,121
1) 이자수익	86,820	103,427
2) 수수료수익	5,765	5,523
3) 신탁부문수익	318	334
4) 기타영업수익	193,013	138,837
II. 영업비용	277,853	239,211
1) 이자비용	53,616	68,262
2) 수수료비용	2,556	2,409
3) 기타영업비용	203,071	148,455
4) 판매비와 관리비	18,610	20,085
III. 영업이익	8,063	8,910
IV. 영업외수익	1,447	1,756
V. 영업외비용	1,431	1,137
VI. 경상이익	8,079	9,529
VII. 특별손익	—	—
VIII. 타회계비용	1,479	4,221
IX. 법인세비용 차감전순이익	6,600	5,308
X. 법인세비용	2,453	2,004
XI. 당기순이익	4,147	3,304

※위의 표는 농협이 재무구조를 1년간으로 분석하여 나타낸 것이지만 농협홈페이지에서 각 연도별로 분석해 보면 2005년부터 2009년까지 자본총계와 자산총계가 꾸준히 증가하고 있음을 알 수 있다. 전체적으로 큰 리스크 없이 재무구조를 안정적으로 이끌어 나감을 알 수 있다.

다. 재무정보 분석

금융기관은 유동성, 안전성, 수익성을 고려해야 한다. 금융서비스를 생산하고 판매하는 기업으로서 이윤극대화 또는 주주의 부의 극대화를 경영원칙으로 하고 있기 때문에, 또한 대출수요의 만족, 신용질서의 확립, 유동성 확보가 필요하다. 2007년과 2008년의 자료를 바탕으로 아래와 같이 농협의 유동성, 안전성, 수익성을 비교를 해보았다.



(1) 수익성 분석

(단위: 백만 원)

구분	2008.06	2007.06	증감
총당금적립전이이익	8,053	18,973	△10,920
제총당금전입액	3,721	2,682	1,039
제총당금환입액	313	374	△61
법인세비용등	1,190	3,812	△2,622
당기순이익	2,757	10,763	△8,006

→당기순이익이 전년도에 비해 줄었음을 알 수가 있다

(2) 생산성 분석

(단위: 백만 원)

구분		2008.06	2007.06	증감
직원1인당	총당금적립전이이익	55	142	△87
	예수금	8,427	8,065	362
	원화예수금	8,389	8,028	361
	대출금	7,415	6,985	430
	평균국내인원(명)	14,555	13,320	1,235
1영업점당	예수금	131,892	123,341	8,551
	원화예수금	131,295	122,766	8,529
	대출금	116,047	106,825	9,222
	원화대출금	111,749	103,976	7,773
	평균국내영업점수	930	871	59

(3) 유동성 분석

구분	2008.06	2007.06	증감
원화유동성비율	108.50	104.31	4.19
외화유동성비율	93.42	93.69	△0.27
업무용 유형 자산 비율	18.18	16.00	2.18

→ 원화, 업무용 유동성 비율에 비해 외화유동성비율이 0.27% 줄어듦. 외화 유동성 확보가 필요함을 알 수가 있다

(4) 영업규모

구분	2008.06(a)	2007.06(b)	증감(b-a)
대출금	1,141,412	960,090	181,322
유가증권	381,693	413,102	△31,409
총여신	1,267,768	1,063,581	204,187
총수신	1,290,072	1,134,527	155,545
총자산	1,850,582	1,663,740	186,842

→유가증권을 제외하고 전체적으로 증가됨을 알 수가 있다.

(출처: 농협 홈페이지 경영성과)

라. 사업성과

농협중앙회는 농협 법에 따라 교육지원 사업, 농촌 경제사업, 축산 경제사업, 신용사업을 통해 경제적 가치를 창출하고, 창출된 가치를 토대로 구현된 경제 성과를 농업인, 회원 조합에 배분하는 기업이다 아래 <표3-7>은 경제 사업과 신용사업의 연간 사업물량을 계획한 것과 그 계획을 실적으로 올린 표이다. 계획

보다 실적이 초과하여 달성한 것을 알 수가 있다

<표3-7> 경제사업과 신용사업의 연간 사업물량

(단위: 억원)

구분		계획	실적
농업경제		82,594	98,126
축산경제		21,254	26,635
신용사업	총수신(평잔)	1,320,000	1,271,050
	대출금	1,053,129	1,082,394
	신용카드(이용액)	293,000	325,163
	외국환(백만 불)	55,000	59,664
	공제료 수입	78,000	8,1007

출처: 농협 홈페이지 2008년 사업 성과표

## 2. 농협의 경영환경 분석<sup>34)</sup>

### 가. 금융·유통시장의 상황

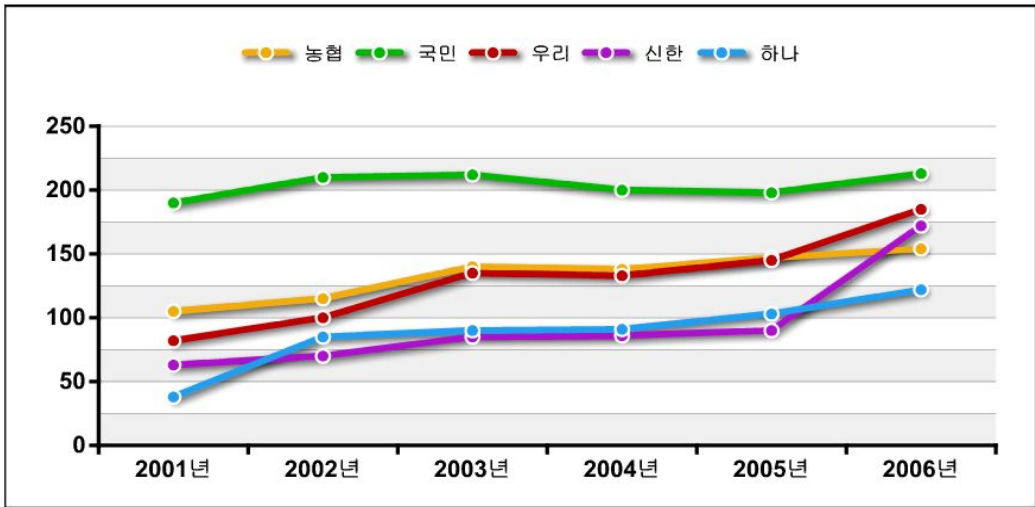
#### (1) 금융시장

현재 국내외 금융시장은 글로벌 금융위기가 야기한 불안에서 진정되고, 경기가 회복세를 보이고 있다. 그러한 가운데 국내의 금융시장 역시 점차 안정화되고 있다. 그렇지만 2009년 글로벌 금융위기로 인한 자산 부실과 영업환경 악화 등으로 인해서 은행들은 보수적인 대출 전략을 펼쳤고, 이는 성장의 둔화를 가져왔다. 그렇지만 막대한 부실을 기록한 글로벌 금융회사들과는 달리 국내의

34) [http://mybox.happy-campus.com/sesls777/4890846/?agent\\_type=naver](http://mybox.happy-campus.com/sesls777/4890846/?agent_type=naver), 「NH농협의 경영분석 및 발전방안」, (2010), pp.2~4

은행들은 지속적인 자본 확충을 실시함에 따라 충분한 자본여력을 보유하고 있다.

2010년 상반기에는 낮은 자금조달 비용 지속되고 CD금리가 상승되며, 하반기에는 자금조달 비용의 점차적인 상승 등으로 인해서 상반기 대비 성장이 둔화될 전망이다. 그리고 외환은행과 우리금융지주에 대한 M&A로 국내 은행산업은 구조개편을 겪을 전망이며, 규제강화에 따라 수신확보를 위한 은행들의 경쟁이 심화될 것이며, 역으로 수신영업 기반이 갖는 전략적 중요성이 더욱 확대될 전망이다.<sup>35)</sup> 그리고 주요 경쟁은행들의 자산규모를 살펴보면 다음 그림<3-3>과 같다.



(출처 : 금융감독원)

<그림3-3> 주요 경쟁은행의 자산규모 추이

농협의 자산규모는 2001년 2위에서 2006년 4위로 하락하였고, 경쟁은행들은 이른바 '빅3'만 살아남는다는 각오로 외형성장에 주력하고 있다. 그 중에서 우리은행과 신한은행은 자체적인 성장노력과 M&A 등을 통해서 5년 사이에 2배 이상의 성장을 이루었다.

35) <http://www.fss.or.kr/>

이러한 금융시장의 환경 속에서 주요 경쟁은행들의 금융그룹화 동향을 살펴보면 다음 <표 3-8>와 같다.

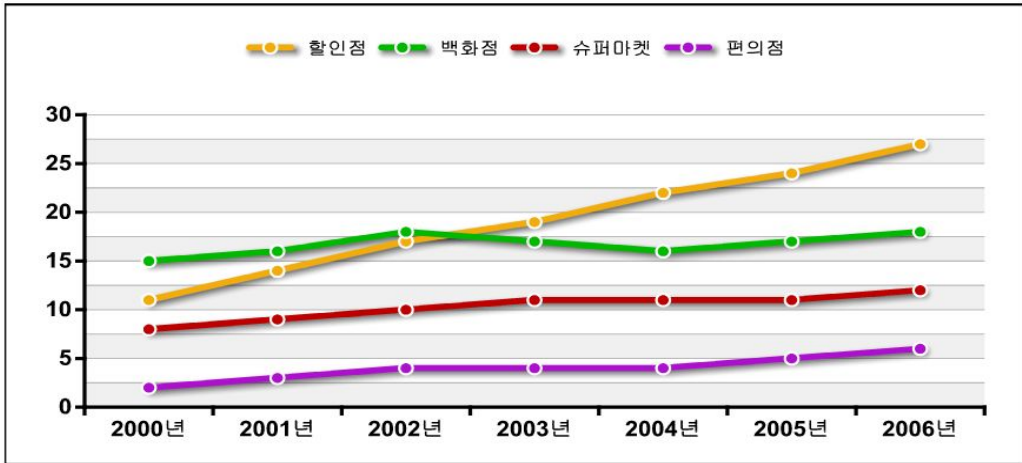
**<표 3-8> 주요 경쟁은행의 금융그룹화 동향**

구 분	계 열 회 사
국민은행	KB자산운용, KB선물, KB창업투자, KB생명보험, KB부동산신탁 등
우리금융지주	우리은행, 경남은행, 광주은행, 우리투자증권, 우리CS자산운용 등
신한금융지주	신한은행, 제주은행, 굿모닝신한증권, 신한BNP파리바투신, 신한생명, SH&C생명, LG카드 등

자료: 각 은행 홈페이지 우리금융 <http://www.woorifg.com/>  
 신한금융 <http://www.shinhangroup.com/>  
 KB국민은행 <http://www.kbstar.com/>

위의 <표3-8>에서 볼 수 있듯이 경쟁은행들은 금융지주회사를 설립한다거나 은행 및 비은행 금융기관을 인수·합병하는 등의 금융그룹화를 추진하고 있는 상태이다. 그리고 자본시장통합법의 시행으로 인해서 증권·투신사 등의 금융투자회사의 겸업화를 촉진시켜서 은행과의 치열한 경쟁이 계속되어지고 있다.

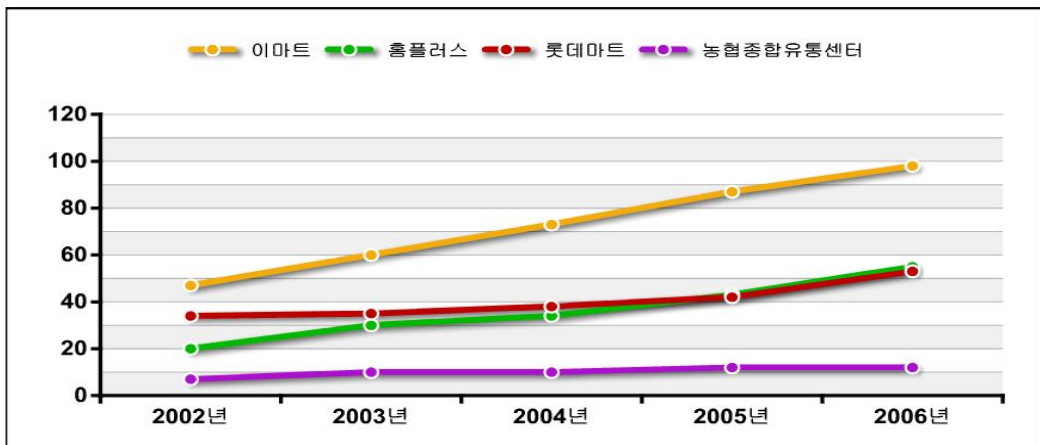
(2) 유통시장



(출처: 한국체인스토어협회)

<그림3-4> 주요 유통업체의 매출액 추이

현재 국내의 주요 유통 업체들은 점포수를 공격적으로 확대하면서 시장지배력을 크게 강화하고 있다. 우리나라의 대형할인점의 매출액은 위의 그림<3-4>에서와 같이 2000년부터 2006년까지 2.5배 확대되고 있고, 2003년부터는 백화점을 추월하였다. 농산물 부문에서도 대형할인점의 시장점유율이 크게 증가하고 있는 추세이다.



(출처: 한국체인스토어협회)

<그림3-5> 주요 대형할인점의 점포 수 추이

<그림3-5>를 보면 경쟁업체인 이마트, 홈플러스, 롯데마트 등의 대형할인점은 점포수를 공격적으로 확대하고 있는데 비해 농협의 종합유통센터는 정체하고 있는 상황이다. 그리고 농협의 종합유통센터는 2003년부터 2005년까지 3년간 적자 상황이었으며, 하나로 마트는 100평 미만의 영세한 사업장이 78%에 달하며, 이중 적자사업장이 37%에 다다르고 있다. 그리고 경쟁업체들은 중국, 베트남 등 해외의 진출에도 앞장서고 있다. 이마트는 2007년 말 중국에 7개의 점포를 개설하였고, 롯데마트는 베트남에 진출하였다.

### 제 3 절 농협의 금융사업 문제점

농협은 “농업인조합원”의 경제적 사회적 지위향상을 도모하고 농촌복지 문화증진으로 삶의 질을 향상시키는 단체이다. 그러나 현재는 단지 “흑자”를 위한 경제적 목표만 중시하고 돈이 되는 사업만 관심을 두어 돈이 안 되는 조합원들은 외면하며 본래의 정신을 잃고 중소 기업화되고 있다. 즉 조합원의 공동의 번영을 위한 본래의 의도를 어긋나 조합원들을 돈벌이의 한 수단으로 생각하고 있다는 것이다.

#### 1. 비효율적인 사업 구조

현재 농협은 상호금융사업의 도입과 정부정책자금의 실질적으로 유일한 통로로서 기능하면서 대부분의 경영수익을 신용사업에서 확보함으로써, 사실상 "농업신용협동조합"으로서의 본질을 갈수록 강화하게 된다.

조합구조문제와 함께 판매 사업에 있어, 농협의 우월적 지위를 인정하지 않는 우리나라의 농산물유통구조와 정책은 경제 사업에 대한 농협의 자체적인 경쟁력 강화가 지체시키고, 경제 사업을 통해 실제 수익을 창출하는 모범사례가 거의 없어, 사실상 경제 사업은 '적자사업'이라는 농협 임직원의 선입견을 강화시키고 있다. 따라서 정책사업의 일부 대행과 이를 적절하게 활용하는 경제 사업을

수행을 전제로, 적자가 발생하는 부분에 대해서는 신용사업의 수익으로 벌충하는 것이 농협의 기본적인 운영패턴이 되었다. 이를 해결하기 위한 제도적 정비가 부족한 상황에서 농협의 경제 사업은 형식적 형태에서 크게 벗어나지 못했기 때문에, 조합구조문제와 농협개혁의 요구의 충돌이 실질적으로 "농업신용협동조합"이라고 의식하는 임직원의 소극적인 문제해결노력에 의해 더욱 증폭되어 왔다. 따라서 이런 종합농협체제에 내재하는 전반적인 구조와 행위, 성과에 대한 종합적 접근에 따라 성과와 한계를 정리하겠다는 문제의식과 해결노력이 없이는 현장에서 납득할만한 농협의 장기적 발전방향을 구성하기 어려울 것이다.

또한 한꺼번에 수십 가지 품목을 재배하는 농민조합원에 대해 각 품목별로 고도의 마케팅활동을 수행하는 것은 원천적으로 불가능하다. 또한 한, 두 가지의 품목에 집중하고, 이를 위한 시설투자 등을 계획할 경우 다른 품목을 재배하는 농가의 반발을 사는 등 체제 자체의 한계를 나타내게 된다.

## 2. 중앙회 은행부문의 꾸준한 성장과 우려

농협중앙회 은행부문은 꾸준한 성장을 계속하여 전국은행들 가운데서 상위권을 유지하여 왔다. 실은 1980년대 초 농협중앙회는 예수금으로 볼 때 전국은행들 중 6위 수준에 불과하였다. 금융자유화의 거대한 도전 앞에서 경쟁력 향상을 위한 올바른 전략을 세우고 투자를 확대하면서 임직원들이 혼신의 노력을 기울인 결과 1980년대 말부터는 전국은행 중 2위를 안정적으로 확보할 수 있었다. 그러나 1990년대 들어서 농산물시장 개방 등으로 농촌문제가 안정을 찾지 못하고, 이에 대응하고자 실시한 농어촌구조개선사업의 추진, 민주화의 영향 등으로 신용사업에 대한 투자는 상대적으로 우선순위에서 밀리게 되었다.

다행히 기업대출이 적었기 때문에 외환위기로 인한 지역조합의 부실문제는 상대적으로 덜 심각하였으나,<sup>36)</sup> 외환위기 후에 찾아온 금융산업 개편이라는 호기를 잘 활용하지 못하였다고 볼 수 있다.

---

36) 황의영 「농협 상호금융기관의 구조개선에 관한 효율적인 방안에 대한 연구」, 『한국협동조합연구 제24집 제1호』 (2006), pp.94-96참조



### 3. 경영 및 금융 부실

1988년 이후 직선으로 선출된 1~3대 회장이 모두 비리로 구속되었다. 위아래 가릴 것 없는 도덕적 해이는 임직원들의 횡령, 방만한 경영, 무책임한 조직 운영, 파행적 자산 관리 등 전체적으로 나타난다. 우선 900명에 달하는 임직원들이 고객예금과 정보를 빼돌려 주식투자, 공무원·교사 등 무자격자에게 대출하는 등 일상화한 횡령과 부당대출 등으로 2005년 이후 해직·정직 등의 징계를 받았다. 대부분 낙하산 인사인 농협사료 농협목우촌 등 21개 자회사 임원의 지난해 평균 연봉은 1억7,000만원을 넘었다. 또한 2000년 이후 외화증권에 투자했다가 6억 달러 이상의 손실을 입었고, 더불어 지역농협 조합장은 지역유지이자, 기관장으로서 농민 위에 군림하고 있다. 그들은 심지어 농민에게 지급하겠다고 조성한 돈을 몰래 빼돌리거나 조합장의 특권과 권력을 남용하고 있고, 지역농협 조합장 선거는 부패 흔적으로 얼룩지고 있다. 더욱이 공개토론은 물론 합동연설회조차 치르지 않는 폐쇄적인 선거운동 방식은 조합원의 문제점과 갈등이 심화 시키고 있는 것이다. 이미 조합원은 1980년대 이후 경영규모나 주작목 차원에서 분화되어, 읍면단위의 개별 조합에서 조합원 전체의 경제적 이해영역을 만족시켜주기 어려운 구조적인 문제에 봉착하여 이에 따라 조합원의 경제적 요구를 관철시키는 협동조합의 위상과 이를 가능하게 하는 의사결정구조가 충돌하는 조합구조문제를 야기하게 된 것이다.

앞에서 다루었던 경영분석과 기업성과를 살펴보면 우리나라의 최고등급의 금융기관이 분명하다. 하지만 모든 금융기관이 긍정적인 부분도 있으나 고질적으로 문제점과 부실한 방면도 있기 마련이다. 위와 같은 성과와 더불어 몇 가지 개선사항이 제도적으로 실무적으로 반영된다면 농협 상호 금융기관의 구조개선은 보다 효율적으로 추진되어, 조합들은 농업인 조합원에 실익을 제공하고, 예금자등 고객에게는 원리금을 충분히 보장해주는 안전한 금융 기관으로서의 역할을 충분히 수행하게 될 것이다.

**첫 번째**, 오래전부터 항상 꼬리표처럼 따라다니는 조합의 부실을 해소하고 구조조정을 신속하게 추진하기 위해서는, 구조개선 자금이 충분히 확충되어야 한다. 구조개선 자금은 여러 가지 방법이 있는데 조합예금과 중앙회 공제사업으로부터의 보험료, 중앙회 자금의 차입, 기금채권의 발행, 정부의 출현, 계약이전에 의해 청산된 조합의 부실을 지원하고 청산에 참가하여 배당받은 배당금, 여유기금의 운용수익 등이 있다.

**두 번째**, 조합은 각종사업을 추진하고 일상 업무를 처리함에 있어 사고 등의 돌발적인 위험과 부실 채권의 발생, 재고 자산의 과도한 보유, 각종 미수금의 회수 불능 등 경영상 위험에 직면하게 된다. 이러한 리스크를 관리하기 위해서는, 전문적인 인력의 양성이 필요하고, 조합전체의 위험을 상시적으로 관리할 수 있는 리스크관리 위원회와 같은 점검 감시 장치도 요구된다.

**세 번째**, 농협 신용사업은 아래 <표3-9>와 같이 전체적으로 예금 및 대출이 국내 금융기관 중에서 상위권을 차지하고 있어 전국적으로 최대의 네트워크를 구축하고 있으나 개별 조합은 금융규모가 영세하여 규모의 비경제성이 높으므로 합병 등을 통한 대형화로 신용사업의 경쟁력을 높일 필요가 있다.

구조개선법 시행 전 농협 법에 의하여 합병한 조합 중에는 동반부실로 적기 시정조치 대상조합으로 편입되어 구조개선을 추진하였으나 현재까지 경영이 정상화되지 않고 있는 조합이 일부 있다. 여러 가지 요인 때문에 합병이 어렵다면 현재의 부실을 정확하게 재진단하여 구조개선법령에 의거 지원이 가능한 범위 내에서 지원하여 경영정상화를 조속히 이루도록 하고, 경영여건이 도저히 조합이 존립할 수 없는 상황이라면 합병조치 등의 상황에 맞는 조치에 취하여 경영부실이 확대되어 구조개선 자금이 추가적인 손실이 일어나는 상황은 예방하여야 한다.

<표3-9> 주요 금융기관 예금 및 대출

(2004년 말 : 십억 원)

금융기관	예금		대출		계	
국 민	134,039	(1)	125,395	(1)	259,435	(1)
우 리	75,221	(2)	69,921	(2)	145,143	(2)
하 나	62,516	(3)	52,153	(3)	114,670	(3)
신 한	46,441	(4)	45,828	(4)	92,270	(4)
농협중앙회(신용사업)	85,481		72,455		157,936	
농협조합(신용사업)	113,474		91,996		205,470	
상호저축은행	32,636		30,217		62,853	
신 협	18,882		12,286		31,168	

주: ( )안은 일반은행 중 순위

네 번째, <표3-10>을 보면 정부는 외환위기를 전후하여 금융기관을 구조조정 하면서 168조원이 넘는 천문학적인 액수를 공적자금을 투입하였다. 그러나 2000년 7월 1일 농협 축협인삼협 중앙회 통합 당시 축협중앙회의 부실보전이나 일선 조합의 부실에 대한 보전은 공적자금의 투입 금에 비하면 상응 하지 못한다는 평가가 제기되었었다. 일선 조합의 부실을 보전하기 위해서는 5년 동안 매년 144억 원씩 720억 원을 예금자보호기금에 출연하도록 하고 있는 정부의 기금출 연은 신속한 구조조정을 통한 농촌금융의 안정을 위해 지원기간을 연장하거나 금액을 대폭 증액할 필요가 있다.

<표3-10> 금융기관별 정부의 공적자금 지원현황

단위( 조원)

구분	출자	출연	보험금지급	자산매입	대출	합계	
은행	34.0	13.9	-	14.4	24.6	86.9	
제2 금융권	종금	2.7	0.7	18.3	-	1.5	23.2
	증권은	10.9	0.3	0.01	1.7	8.5	21.3
	보험	15.9	3.1	-	0.3	1.8	21.2
	신협	-	-	4.8	-	-	4.8
	저축은행	-	0.3	7.3	0.6	0.2	8.4
	소계	29.5	4.5	30.3	2.7	12.0	79.0

해의 금융기관	-	-	-	-	2.4	2.4
계	63.5	18.4	30.3	17.1	39.0	168.3

출처: 재정경제부 공적자금관리위원회 사무국, 공적자금통계자료 2006.3.31

다섯 번째, 안산 유시스 인터넷 뉴스 기사 2010년 3월 4일자에 의하면 “최근 전국 367개 단위농협 조합장 선거를 치르는 과정에서 금품선거로 인해 10여명이 구속되고 160여 명이 불구속되는 등 단위농협의 문제점이 심각한 가운데 경기 안산시의 K단위농협이 과도한 성과급지급, 방만한 운영 등이 국회에서까지 지적을 받아 말썽이 되고 있다.....”

최근 여론은 농협의 정통성을 부정하고 있는 듯하다. 농협이 그 목적을 달성하기 보다는 임직원들의 이익을 위한조직이 되어가고 있다는 것이다. 임직원들이 은행원의 월급을 받고 있으며 회장이나 조합장은 선거에서 당선되기 위하여 조합에 해가 되는 부정한 일도 불사하고 있다. 선거에 필요한 자금마련, 선거에 회장과 조합장의 사람을 심는 편중적인 직원인사를 하는 행위, 농협예산을 선거에 선심성으로 쓰는 행위, 일부 간부직원에 대한 매관매직, 선거자금 부담 등이 다. 이런 부정행위는 선거라는 제도의 산물이지만은 농협의 목적 달성을 불가능하게 하는 요인들이다. 어떤 전직회장들은 현직에서 부패한 업무처리로 엄청난 비리를 범하여 형사적 책임을 지고 있는 사례가 줄을 이어 왔다. 일부 조합장들은 부정 선거문제로 당선이 무효 되는 일도 발생하였다. 이것은 매스컴에 보도된 자료를 근거로 한 것이지만 병산의 일각일수 도 있다. 농협을 상대하고 있는 업자들의 말을 빌리면 그 뒷거래는 파악하기 어려울 정도라고 한다.

대다수의 농협임직원들이 그런 것은 아니겠지만 일부의 몰지각한 암적인 임직원들이 농협의 정통성을 저해하고 있는 것은 믿기 싫은 현실이다. 이러한 농협의 정통성의 부정의 여론을 잠재우기 위해서는 선거관리위원회에서 보다 강력한 감시가 이루어져야 하겠고 그러기 위해서는 부정선거에 대한 처벌도 더욱 강화되어야한다. 무엇보다 부정부패가 없는 선거가 이루어지려면 투표를 하는 조합원의 조합의식도 바로 잡혀야 할 것이다.

## 제 IV 장 농협금융사업의 발전전략<sup>37)</sup>

최근의 한국 금융시장은 2009년 시행된 자본시장통합법을 계기로 은행권 중심의 간접금융체제에서 자본시장 중심의 직접금융체제로 급속히 전환될 것으로 보인다. 국내 금융산업은 1980년대 중반부터 시작된 미국 투자은행의 성장시점과 유사한 여건에 진입해 있으며, 영국이 1986년부터 겪었던 금융빅뱅처럼 금융기관들의 대형화, 전문화 등 본격적인 구조조정이 가속화되고, 금융산업도 선진국형으로 크게 재편될 것으로 전망되고 있다.<sup>38)</sup> 이러한 환경 변화 속에서 금융기관은 금융서비스를 제공함에 있어서 고객·상품·지역 등 세 가지 차원에서 전략적 포지셔닝(strategic positioning)을 결정할 수 있다.<sup>39)</sup> 농협금융그룹은 자본시장통합에 대비하여 투자업무의 확대, 금융계열사들의 자생력 강화를 통하여 시너지를 극대화함으로써 글로벌 금융그룹으로 성장하기 위한 전사적 전략 수립이 필요하며, 자통법 이후 논의가 본격화 되는 서민금융기관 활성화에 대비하여야 함으로 농협의 역할 또한 크게 확대되어야 한다.<sup>40)</sup> 또한 지역조합의 경우 지역은 주어진 요소로 간주할 수 있다.

포터(M. Porter)의 산업분석 모델에 따르면 경쟁의 강도를 결정하는 요소가 다섯 가지 있다. 즉 기존 경쟁자, 신규진입자, 대체상품, 공급자, 수요자 등이다. 현재 금융 산업에 있어서 이들 요소들은 모두 경쟁을 촉진하는 상황이다. 또한 경쟁과 시장의 변동성은 리스크를 크게 높이고 있다. 따라서 금융기관의 과제를 요약한다면 경쟁전략과 리스크 관리라고 할 수 있다. 새로운 농협금융체제로의 발전은 근본적인 전략적 과제에 대한 검토에서부터 시작되어야 한다. 그 벽한 농업인구의 감소에 따른 농협의 리스크 또한 증대하고 있다.

지역조합의 전략적 포지셔닝은 “고객·상품의 매트릭스 ‘상에서 생각해 볼

37) 본 절은 장경수 「금융환경변화와 농협금융의 발전방향」, 『21세기 농협사업의 새로운 방향 모색』(2007년) pp.76~82를 발췌 요약하였음.

38) 구본웅,송재일, 「자본시장통합과 농협금융그룹」, 『CEO focus 제175호』(2007.7.16)참조

39) Saunders and Walter(1994,pp.20~22)는 이 세 가지 측면을 고객-지역-상품 매트릭스로 모형화하고, Walter(2004,pp60~98)는 이를 금융기관의 M&A 및 업무다각화의 이유를 설명하는데 적용하고 있다.-한국협동조합연구 제 28장 제2호에서 재인용(2010년8월)

40) 구본웅,송재일, 「자본시장통합과 농협금융그룹」, 『CEO focus 제175호』(2007.7.16)참조

수 있다. 지역조합 초창기 농업인구가 전체 인구의 50%를 넘었던 것을 고려할 때 지역에서 지역조합의 목표고객이 차지하는 상대적 비중도 50%를 훨씬 초과하였다고 볼 수 있다. 그리고 대부분의 금융상품이 전통적인 예금·대출이었던 점을 고려하면 지역에서 이용 가능한 금융상품 가운데서 지역조합 상호금융이 커버하는 금융상품의 상대적 비중은 70~80% 달했었다고 추산할 수 있다. 그러나 이제 농업인구가 전체 인구의 3%수준으로 낮아진 것을 고려하면 지역 내 농협의 목표고객은 상대적으로 크게 감소할 수밖에 없다. 농업인구의 감소를 준조합원의 확대로 보완하고 있지만 명시적으로 이들을 조합원 수준의 목표고객으로 선언하고 있지는 않다. 더욱이 지역에서 상공업이 농업에 비하여 상대적으로 더 성장한 것이 현실임에도 불구하고 이들은 목표고객으로 명시되지 않고 있다.

금융환경 변화와 함께 지역 환경의 변화에 대응하여 지역조합의 상호금융이 한정된 지역에서 지속적으로 발전하기 위해서는 서비스 대상과 서비스 내용을 확장해 나갈 필요가 있다. 지역조합 상호금융은 목표고객을 지역부민은 물론 지역의 제조기업 및 서비스기업으로 확대해 나가야하고, 금융 상품 면에서는 현실적 경쟁금융기관인 은행수준으로 상품(업무)을 다각화해야 한다.

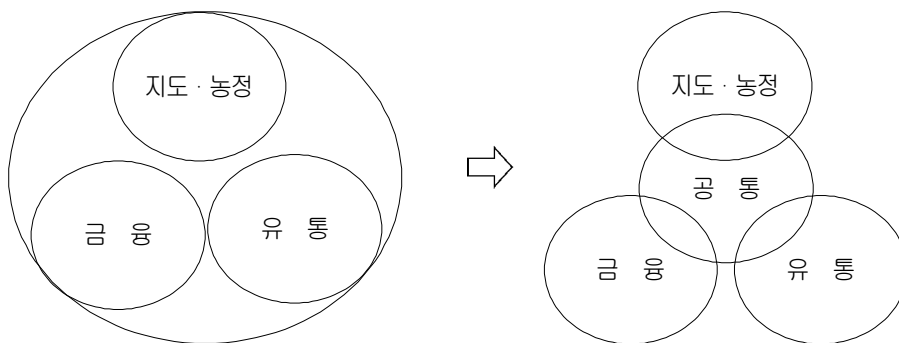
앞에서 설명한 것처럼 금융 산업은 그 어느 때보다 경쟁이 극심한 상황이다. 농협중앙회의 발전을 꾀하기 위해서는 중앙회의 신용사업이 금융그룹으로 발전해 나가고, 지역조합의 상호금융이 종합금융서비스를 제공하는 지역협동은행으로 자리매김해야 할 것이다.

## 1. 시장변화에 따른 성격전환

고객은 시장의 주인이다. 시장 환경의 급속한 변화에도 불구하고 아직 농협이 은행인지 공공기관인지 모호하게 느끼는 고객도 있다. 어느 관점을 갖고 있느냐에 따라 농협 문제를 다루는 방향이 달라질 수 있다. 또한 주인, 고객, 감독기관, 직원의 입장에서 서로 다른 시각을 갖는다는 것은 갈등의 요인이 될 뿐만 아니라 한 방향으로의 업무추진을 저해하는 요소가 될 수도 있다. 그러므로 새로운 환경 하에서 조직의 성격을 어떤 형태로든 분명히 하는 것은 전략수립의 중요한 한 요소이다. 농협은 '운동체적 요소+경영체적 요소+공공기관적 성격+

사기업적 성격' 이 동시에 함유된 조직이다. 그러나 이러한 농협의 복합적 성격은 조직의 성격을 모호하게 한다. 이러한 복합적 성격은 '60~'70년대 정부주도 계획경제 하에서는 매우 적절한 전략적 성격 이었다. 즉 정부사업의 대행, 정책금융의 취급, 금고의 유치, 그리고 새마을운동의 사업주체가 되는데 매우 적절한 이미지를 제공하였던 것이다.

그러나 한국경제의 급성장과 더불어 80~90년대 사업부문별 시장의 경쟁강도가 차이를 보이게 되고 고객의 상품 및 서비스에 민감도가 다르게 나타나기 시작하였으며, 지역농협의 조합원의 신규진입과 비조합원의 금융 고객비중이 증가하고 있는 추세와 관련이 있다. 이러한 상황은 특히 자율권 신장과 더불어 90년대를 거치면서 심화되어 왔다. 이제 사업별로 상이한 고객욕구를 만족시키면서 동종 기업 및 금융기관과 경쟁해야 하는 21세기의 새로운 환경 하에서는 <그림4-1>과 같이 사업별로 사업성격에 대한 대내외적 시장 표출이 경쟁력 향상에 중요하게 될 것이다. 종래 농협의 각 사업이 동일한 성격과 사명을 강조하였지만, 앞으로는 각 사업이 그 사업이 속한 산업에서 경쟁력을 발휘할 수 있는 성격, 철학, 사명을 갖고 사업을 추진하는 것이 바람직할 것이다. 이는 각 부문 특히 사업체인 금융, 유통이 해당 산업 내에서 경쟁력을 높이고 높은 성과를 창출할 수 있는 시장 지향적 전략의 기초가 되기 때문이다.



<그림 4-1> 농협의 대외적 성격 및 이미지 표출

## 2. 농협별 독자적 금융 사명의 재정립

기업의 사명(Business Mission) 선언서는 대외적으로 기업의 성격을 분명하게 하여 고객에게 친화적 호감을 준다.<sup>41)</sup> 또한 대내적으로는 구성원이 통일된 목적을 갖게 하고, 자원배분의 방향을 제시해 주며, 일에 대한 동기를 부여해주는 동시에 전략대안의 선택방향을 제공한다. ‘변해야 한다.’ 고 할 때 변화의 방향성을 제시해주는 역할을 해주는 것이 사명선언서이다.<sup>42)</sup>

사명의 정립에 있어서 유념할 것은 첫째 레비트(T. Levitt)가 말한 마케팅 근시(marketing myopia)가 되지 않도록 해야 한다는 점이다.<sup>43)</sup> 이러한 관점에서 볼 때 농협의 금융업무도 협동조합신용사업으로 인식하기보다는 ‘금융서비스업’으로 인식하는 것이 바람직할 것이다. 둘째 사명은 농협중앙회의 사명선언서와 함께 별도 금융부문의 독자적 사명선언서가 요구되고 있다. <표4-1>

**<표 4-1> 농협금융의 사명 주요내용 예시**

구 분	기존의 인식	앞으로의 방향
목 적	농업인, 농촌관련사업 지원	조합원의 실익증진, 고객지원, 지역사회에 공헌
비 전	일류 협동조합 금융기관	아시아 최고의 (소매)종합금융그룹
업 무	농업·농촌자금, 전통적 은행업무	농업금융, 전통적 은행업무, 보험, 증권, 투신, 자산관리 부동산금융, 리스크관리, 파생상품 등 첨단 금융
시장, 고객	농촌 및 지역: 농업인 및 서민	전 지역 및 아시아에서, 농업인, 개인, 기업, 기관, 아시아권 은행
기 술	대면적, 온라인	대면적, 온라인, 인터넷
가치, 철학	농업보호, 협동조합정신	고객중심, 윤리중시, 환경보호

자료: 장경수 「금융기관의 기업사명」 협동조합연구제21호(1998.2)

41) 기업의 사명선언은 선언 기업이 어떤 기업이고 또 어떤 기업이 되고자하는지를 나타내며, 기업의 목적, 목표시장(고객), 상품 및 서비스, 중심기술, 철학 및 가치 등을 내용으로 하는 것으로써 비전 선언서이다.

42) 장경수, 「금융기관의 기업사명」, 『협동조합연구』 21호,(1998),pp.47~61

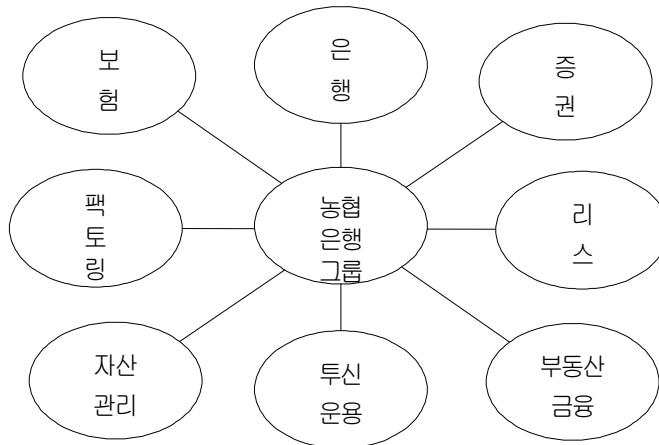
43) 그는 미국의 철도산업의 쇠퇴요인은 철도기업들이 자신의 일을 운송서비스업으로 여기지 않고 철도업으로 좁게 보았기 때문이라는 것이다.



### 3. 농협의 종합금융서비스 그룹화

금융환경변화의 커다란 물결은 종합금융그룹시대를 열어가고 있는 현실이다. 금융환경변화와 선진국 협동조합은행들의 발전경로는 농협금융의 발전방향을 시사해 주고 있다. 유럽 협동조합은행들의 발전경로는 ‘농업금융기관 ⇒ 지역금융기관 ⇒ 종합금융그룹으로의 도약’이다.

농협금융의 종합그룹화의 첫 단계는 중앙회의 종합금융그룹화이다. 중앙회의 금융자회사는 '96년에 설립한 선물회사와 최근 시작한 자산관리회사가 있고, 프랑스 그레디 아그리플과 공동투자로 투신운용회사 설립을 진척시키고 있다. 국내외적으로 자회사를 통한 업무의 겸업화·다각화는 이미 크게 진전되어 왔다. 금융구조개혁의 흐름, 시장 선점의 문제 등을 고려할 때 농협중앙회는 <그림 4-2>의 예시와 같은 종합금융그룹화의 추진을 최우선 과제로 삼아야 할 것이다.<sup>44)</sup>



<그림 4-2> 농협금융그룹 예시

44) 농협 중앙회의 자회사로 보험회사를 보유할 것이 매우 필요할 것으로 보인다. '중앙회은행-상호금융'체제와 같이 '중앙회보험-공제'체제를 갖추는 것이다. 보험 산업 내에서 경쟁력을 갖춘 보험회사를 보유할 때 농협금융이 방카슈랑스 시대에 보다 적극적으로 대응하고 공제사업을 효율적으로 선도할 수 있을 것이다.

#### 4. 회원농협의 지역금융기관화

회원농협은 그 성격상 지역금융기관이라고 할 수 있다.<sup>45)</sup> 중요한 것은 회원농협이 대외적으로 농업, 농촌에 국한되지 아니하고 지역을 커버하는 지역은행임을 적극적으로 표방하고 또 그런 역할을 경쟁력 있게 수행하는 것이다. 중앙회의 금융다각화, 회원농협의 지역금융기관화는 진정한 농협금융시스템의 종합금융그룹화의 전제가 된다.

회원농협의 지역금융기관화를 심화시키기 위해서는 첫째 지역은행에 걸맞은 규모화를 이루어야 한다. 이를 위한 합병의 필요성은 독일의 예가 잘 보여주고 있다. 둘째 농업금융의 효율화와 더불어 지역의 비농업 생산·서비스부문에 대한 대출시장의 비중을 확대하는 것이 요체가 될 것이다. 농협 같은 예금금융기관의 존립근거는 기본적으로 대출의 적기성과 효율성에 있다. 그러므로 이를 위하여 차주기업 및 지역경제에 대한 정보축적이 긴요하다. 셋째 같은 지역 내에서도 중앙회 점포와 협력하여 타 경쟁금융기관에 대한 경쟁우위를 확보하도록 하는 전략이 적극적으로 강구되어야 할 것이다. 예컨대 회원농협의 합병의 진전과 병행하여 가계대출 등 전통적 업무는 회원농협 중심으로, 새로운 대출시장의 진입은 중앙회 점포 주도로 전환을 도모하는 것이다.

중앙회와 회원농협이 독립된 금융기관으로 기능하면서 하나의 금융시스템을 형성하고 있는 것은 농협금융시스템의 중요한 강점이다. 그 동안 농협금융이 발전할 수 있었던 것은 중앙회와 회원농협, 상호금융과 은행금융의 보완성에 있었다고 해도 과언이 아닐 것이다. 서로 경쟁하는 관계로 인식되고 있다면 보완성이 크게 저하되었다는 근거이다. 기본적으로 중앙회는 자회사 확대를 통한 새로운 금융 분야로의 진출, 해외로의 영역확대 등을 꾀하고, 회원농협은 지역금융기관화를 발전시켜 시너지를 높여나가야 할 것이다. 중앙회가 새로운 금융상품 및 서비스의 공급자, 새로운 금융노하우의 제공자 역할을 제대로 수행하지 못할 때 시장의 중복, 수익배분의 갈등이 발생할 수 있다. 농협금융의 대형화와 종합금융그룹화에도 이러한 보완성이 빛을 발해야 한다. 중앙회는 종합금융그룹

45)장경수, 「지역은행으로서의 농협의 성격과 경쟁력 기초」, 『협동조합연구제20호』, (1997,11),pp.1~21

화를 선도하고 회원농협은 종합금융서비스를 제공하고 지역은행이 됨으로서 새로운 경쟁력을 창조하게 될 것이다.

## 5. 조직 개편

전략적 조직개편에 있어서 첫째, 농가단위 조직화에서 조합간 광역 연합사업으로 규모화를 이룩하여야 한다. 소비자의 대형 유통업체의 시장지배력이 강화되면서 이에 대응하여 규모화를 통한 공급자의 시장교섭력 강화의 필요성이 증대되고 있다. 소비자가 구매를 원할 경우 언제든지 원하는 량을 공급할 수 있는 안정적 물량공급 능력의 확보는 대형유통업체에 대한 교섭력 강화의 전제 조건이 되고 있다.<sup>46)</sup>

둘째, 조직과 운영방식은 기능변화에 적응하여 재편되어야 한다. 종래의 여신부, 저축부 등 기능별 조직을 업무의 전문성을 유지·발전시키면서 시장 지향적 조직으로 변모시키느냐가 과제이다. 이 때 개인고객부, 기업고객부 등 시장 지향적 부서가 가능한 한 독립적 이익중심체가 되도록 하여 사업 량과 수익성을 동시에 추구하도록 만들 필요가 있다.

## 6. 강력한 기업브랜드 구축

최근 은행권에서 글로벌 종합금융그룹의 비전을 제시하면서 이를 달성하기 위한 수단으로서 고객에 기반을 둔 차별화된 브랜드 구축의 중요성이 커지고 있다. 이를 위해 농협은 새로운 기업비전을 선포하고 핵심역량인 공익적 역할을 강화하고 글로벌 금융혁신을 추구하는 새로운 브랜드 전략이 필요한 시점이다. 농협은 협동조합의 사회적 공신력과 금융·유통사업 경영에 따른 공익적 서비스 제공에서 타행보다 경쟁우위에 있음을 인식하고 향후 글로벌 금융그룹의 비전을 달성하기 위한 강력한 브랜드 구축을 통해 신시장 개척과 규모의 경제를 추구하

---

46) 우재영, 「농협의 사업전략과 조직구조의 정합성이 사업성과에 미치는 영향」, 『한국협동조합연구 제 27집 제1호』, (2009), pp.123

기 위한 경쟁전략을 마련해야 한다.

## 7. 자본시장통합법 시행에 따른 대응전략

투자서비스 충족을 위한 상품개발 프로세스 구축을 이루어 투자업무 확대에 적극대비하고, 전문인력 양성을 위한 내·외부 프로그램을 활성화시키고 동시에 선진금융기관과의 제휴를 통해 상품개발 노하우를 습득하여 자산운용, 자금관리, 파생상품업무 등에 대한 전문 인력을 확보한다.

PB개개인의 역량이 접목되는 시장으로 변화하기 위해 신종 금융상품에 대한 이해도와 컨설팅 역량 제고를 위해 상품개발 조직과의 유기적인 협조체제 구축과 교육을 확대시켜 신종 금융상품 판매를 위한 브랜드 파워 및 PB의 역량을 제고하고, 우량고객이나, 장기고객, 가망고객에 대한 엄밀한 선정을 통해서 수수료 등을 차별화하고 통합적인 종합금융서비스를 제공하여 투자·보험 상품에 대한 잠재고객가치를 고려한 마케팅 강화시킨다. 또한 연계성 높은 업무의 통합조직 운영으로 금융그룹으로 시너지를 높이는 방안을 고려하고 농협 금융계열사의 자생력 강화를 통한 금융그룹의 시너지를 발휘하고, 향후 “금융투자회사” 설립을 위한 구체적인 로드맵이 필요하며, 필요시 외부 투자은행들과 전략적 제휴도 모색한다.<sup>47)</sup>

## 제 V 장 결론

본 연구논문은 한국농업협동조합의 역사를 돌아보고 급변해가는 금융환경 속에서 농협금융사업의 현황 및 분석을 통하여 현재의 위치와 역할에 대해 연구하고 선진국 및 국내경쟁금융기관의 동향과 비교하여 전략적 관점에서 한국 농협의 새로운 발전적 방향을 제시하였다.

기술하여 온 바와 같이 농협금융은 그동안 발전과 성장을 거듭하면서 농협시스템의 성장과 농업, 농촌의 발전에 이바지 하여왔다. 오늘의 농협 금융 사업이

---

47) 구본웅,송재일, 「자본시장통합과 농협금융그룹」, 『CEO focus 제175호』,(2007.7.16)참조

있게 된 데에는 농협중앙회의 출범에서부터 시대상황에 적응한 전략적 노력이 있었음을 알 수 있었다. 1960년대~1970년대, 정부주도 경제개발시대에 신용사업과 경제 사업을 겸영하는 종합농협을 설립한 것과, 먼저 전국단위 조직의 틀을 정립하고 이를 기초로 지역조합을 창설해 나간 것은 환경에 적합한 전략으로 평가된다. 1980년대~1990년대(외환위기 이전)의 점진적 자율화 시대에도 농협신용사업은 전산화 확대추진, 신용카드 사업 진입등 적절한 전략적 조치로 성장을 지속할 수 있었다. 그러나 외환위기로 시작된 21세기에는 글로벌 경제체제 하에서 신금융산업체제가 형성되는 새로운 금융환경이 전개되고 있다. 농협신용사업은 이에 대한 전략적 대응책이 미흡하다고 판단된다. 이 결과 상호금융은 그 규모에 비하여 금융업무에 혁신적 변화를 이루지 못하였다. 중앙회 은행부문은 종합금융그룹화면에서 경쟁은행에 미치지 못하였고, 최근 성장 동력이 약화되는 추세를 보이고 있다. 따라서 농협 금융 사업이 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 신금융산업체제에 부응한 협동조합 종합금융그룹화를 지향해야 한다. 그리고 지역농협 상호금융은 지역의 고객 및 산업의 변화에 독자적이고 적극적으로 대응하여 지역협동은행으로서 자통법 시행에 따른 서민층을 고객으로 흡수할 획기적 변모를 하여야 한다.

또, 중앙회 신용사업은 지역조합 상호금융의 종합금융서비스를 효율적으로 지원할 수 있는 글로벌 금융그룹으로 발전하여야 한다. 지역농협의 금융업무가 상호금융이라는 한계를 갖는 한 중앙회 신용사업이 이를 보완하지 않으면 안 된다. 농협중앙회 사업구조개편을 위한 농협법 개정도 농협금융사업의 이러한 전략에 부응하는 방향으로 이루어져야하며 사업조직과 비사업조직을 분리하고, 상호금융특별회계를 중앙회 신용사업 내에 존치시켜야 한다. 상호금융특별회계는 중앙회 신용사업과 일체를 이루어 지역조합 상호금융의 혁신을 효율적으로 지원하여야 하는 것이다. 또한 지역조합이 농협은행에 직접 출자함으로써 지역농협과 중앙회 신용사업의 일체성을 강화하고 지역농협의 주주규율을 제고시켜야 한다.<sup>48)</sup> 이상과 같이 금융환경의 급속한 변화에 따른 농협의 위상 정립과 공신력 제고를 위한 제도적 장치를 통해 농업협동조합(Mutual Credit)이 다양한 양질의 높은 서비스를 제공하는데 역점을 두어야 할 것이다. 이제 새로운 금융시대가

48) 장경수, 「농협신용사업의 전략: 평가와 과제」, 『한국협동조합연구』 (2010.8), pp.208

전개되고 있는 전환기적 상황 하에서 우리는 다시 한 번 시대변화에 적응할 발전 전략을 가지고 새로운 금융환경 하에서도 지속적 성장과 발전을 해 나가야 할 것이다. 시장변화에 따른 농협의 성격전환, 농협별 독자적 금융 사명의 재정립, 농협의 종합금융서비스 그룹화, 회원농협의 지역금융기관화, 조직 개편, 강력한 기업브랜드 구축, 자본시장통합법 시행에 따른 대응전략 등을 수립해야 할 것이다.

세계적 금융질서의 대 전환 속에서도 전략적 대응책을 준비 하는 우리 농협이 된다면 금융기관으로서 우리 농협이 글로벌 사회가 필요로 하는 선진 금융기관이 될 것으로 확신한다.

## 참고문헌

- 강종만, “금융 포커스 : 농협조합 신용사업의 경쟁력 강화” ,  
「한국금융연구원」, 2005년
- 김기태· 정재돈, “농협중앙회 사업구조개편의 배경과 관련 이슈의 비교분석” ,  
「한국협동조합학회」, 2009년
- 김완배, “농협중앙회 신경분리의 바람직한 방안” , 「올바른 농협개혁을 위한 국민 대토  
론회 및 올바른 농협개혁 범국민연대 출범식자료」, 2009년 11월
- 권갑하, “농협이야기만 나오면 나도 목이 메인다” , 「좋은날」, 1999년
- 구본웅, 송재일, “자본시장통합과 농협금융그룹 “ , 「CEO focus 제175호」, 2007년 7월
- 류덕위 “글로벌 금융 빅뱅과 신용협동조합의 경쟁력 강화 방안” , 「한국협동조합연구  
제25집 제2호」, 2008년 2월
- 박진도 , “ 농협중앙회의 신용사업과 경제사업의 분리방안” , 「제1차 농협법 개정안 공  
청회 자료」, 2004년 7월
- 방기중, “1953~1955년 금융조합연합회의식산계 부흥사업 연구” ,  
「동방학지106호」, 1999년.
- 안상훈, “농협 상호금융의 발전 방안에 관한 연구” , 「인하대학교 석사논문」, 2007년
- 이승억, “8·15이후 남한에서의 금융조합 재편운동” , 「한양대 석사학위논문」, 1993년
- 이임하, “이승만정권의 농촌단체 재편성” , 「역사연구 6」, 1998년.
- 우재영, “농협의 사업전략과 조직구조의 정합성이 사업성가에 미치는 영향” , 「한국협동  
조합연구 제27집 제1호」, 2009년
- 유근원, “농협중앙회 사업구조개편안” , 「올바른 농협개혁을 위한 국민 대토론회 및  
올바른 농협개혁 범국민연대 출범식자료」, 2009년 11월
- 장경수, “지역은행으로서의 농협의 경쟁력 기초” , 「협동조합연구제20호」, 1997년 11월
- 장경수, “금융환경변화와 농협금융의 발전방향-새로운 전략의 모색” ,  
『농협대학 농협경제연구소』 2002년 12월
- 장경수, “금융기관의 기업사명” , 「협동조합연구 제21호」, 1998년 2월
- 장경수, “독일 DG Bank에 관한 연구 “ , 「농협중앙회」, 1995년
- 장경수, “농협신용사업의 전략:평가와과제 “ , 「한국협동조합연구제28집제2호」, 2010년

장종익, “한국 협동조합 운동의 역사와 현황”, 「한국협동조합연구소」, 2003년

조기준, “韓國資本主義 成立史論“, 「大旺社」, 1985년,

최호진, “한국경제사”, 「박영사」, 1991년

황의영, “농협 상호금융기관의 구조개선에 관한 효율적인 방안에 대한 연구”, 「한국협동조합학회」, 2006년

현성현, “한국 농촌금융의 발전경험”, 「한국농협경제연구소」, 2007년

<http://blog.naver.com/iwannabegood/30444147>, 농업협동조합의 성립 배경과 발전 과정”

<http://mybox.happy campus.com/maxmin777/4894662/>, “농협의 역사”

<http://blog.naver.com/karmabaek/20103535763> 참조

[http://mybox.happy campus.com/jamesbond119/4890149/?agent\\_type=naver](http://mybox.happy campus.com/jamesbond119/4890149/?agent_type=naver), “NH농협의경영 분석”, 2010년

금융감독원, 「은행경영통계」, 2002년

금융감독원, 「비은행경영통계」, 2002년

금융감독원, 「금융통계월보」, 2002년

농협중앙회, 「경영관리 핸드북」, 2002년

농협중앙회, 「회원조합 경영계수 요람」, 각년도

농협중앙회, 「유럽의 협동조합 은행」, 2002년

농협중앙회, 「한국농업금융」, 1963년.

농협중앙회, 「지속가능 경영보고서」, 2009년

상호금융부, 「상호금융의 경영현황 및 전략」, 2002년

한국금융연구원, 「한국금융산업의 과거·현재·미래」, 2001년

한국금융연구원, 「재도약하는 금융산업」, 2002년

최근 국내 금융시장 동향과 전망, 「한국은행」, 2009년 11월 27일

2010 은행산업전망, 하나금융경영연구소

2009년도(제10기) 결산공고, 농업협동조합중앙회

금융감독원 <http://www.fss.or.kr/>

한국협동조합연구소 <http://www.coops.or.kr/>

농협중앙회 <http://www.nonghyup.com/>

기획재정부 <http://www.mosf.go.kr/>