

## 일본 협동조합 금융 \* - JA뱅크시스템을 중심으로 -

박 준 기  
(한국농촌경제연구원 연구위원)

### 1. 일본의 농업체계와 농림중금

#### 1.1. 일본의 농업체계

일본의 농협조직은 단위농협인 JA 종합농협, 현연합회, 전국연합회 등 3단계 구조로 되어 있다. JA 종합농협은 우리나라의 지역농협과 유사하며, 경제사업과 신용사업을 함께 운영하고 있다. 그러나 도도부현과 전국단위연합회 단계에서는 경제사업, 신용사업 및 공제사업이 기능별로 분리되어 운영되고 있다. 경제사업을 담당하는 전농(전국 농업협동조합연합회)은 현경제련을 통합하여 전농현본부로 개편하여 2단계 구조로 운영되고 있으며, 전중(전국협동조합중앙회)은 일본농협그룹의 지도사업을 담당하는 조직이다. 한편, 농림중앙금고(이하 농림중금)는 신용사업연합회 기능을 담당하면서 JA 농협 상호금융의 자금운용, 건전성 관리감독 기능을 수행한다.

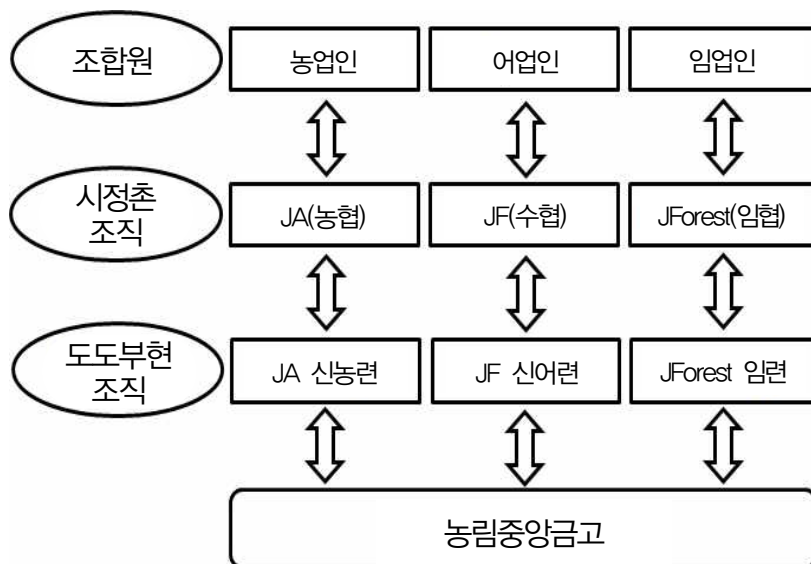
농림중금은 기본적으로 1차 산업인 농업, 어업, 임업 부문 협동조합금융의 중앙회 역할을 담당하고 있다<그림 1 참조>. 본 연구에서는 농업을 중심으로 협동조합금융의 현황과 시사점을 정리하고자 한다.

JA 농협은 상호부조 정신을 기본으로 다양한 사업과 활동을 종합적으로 수행하는

\* (jkpark@krei.re.kr 02-3299-4173).

조직이다. “농업협동조합법”에 근거하여 설립되었으며, 주요 사업은 조합원의 농업경영 개선 및 생활 향상을 위한 지도사업, 농산물의 집하·판매, 생활물자와 농자재의 공급 등을 수행하는 경제사업, 생명공제 및 자동차 공제 등 공제사업, 저축·대출·환업무 등 금융업무 등을 수행하는 신용사업을 수행하고 있다. 전국에 703개의 JA 농협(2013.4 기준)이 전국 각지에서 농업과 지역발전을 위한 다양한 사업과 활동을 수행하고 있다.

그림 1 일본 농림중금의 조직 체계도



자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

## 1.2. 계통신용조직체계에서 농림중금의 위치

일본 농림중금은 1923년 “산업조합중앙금고”로 설립되었으며, 1943년에 명칭을 현재의 “농림중앙금고”로 개명하였다. 현재는 “농림중앙금고법”을 근거법으로 한 민간 금융기구이다. 농림중금은 JA 농협, JF 어협, JForest 임협의 시정촌 단계 협동조합과 도도부현 단계 연합회 등을 회원(출자단체)으로 하는 협동조합 성격의 전국금융기관이다. 농림중앙금고법 제1조에 규정되어 있는 회원을 위한 금융의 원활한 공급을 통해 농림수산업의 발전과 국민경제의 발전에 기여하는 사회적 역할을 담당하고 있다.

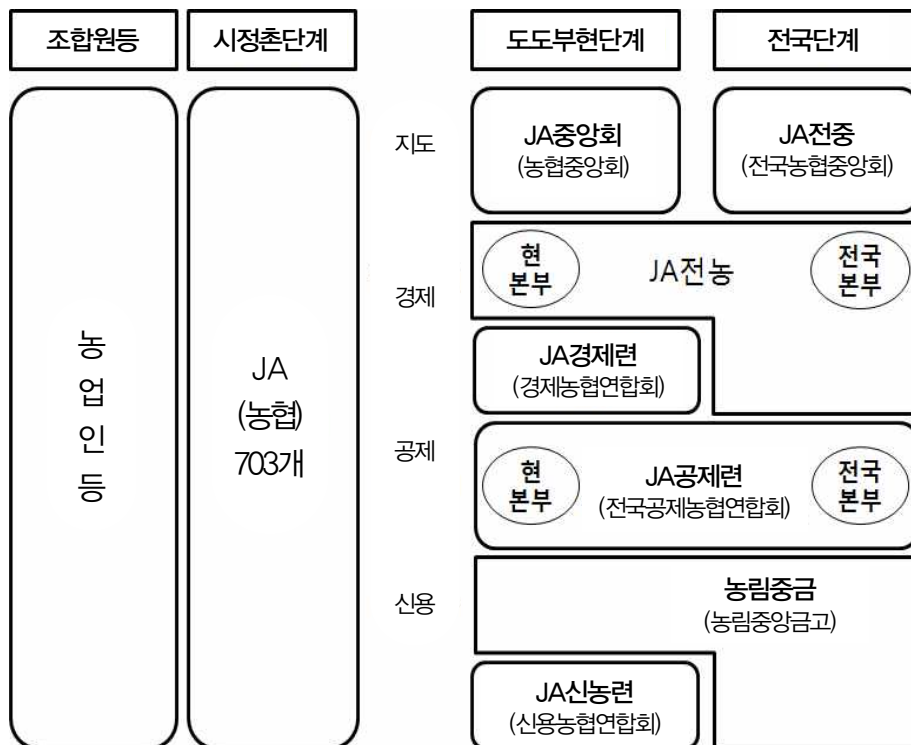
회원들의 저축 및 농림채 발행을 통한 자금 조달과 시장에서 조달한 자금을 농림수산업자, 농림수산업에 관계되는 일반기업 및 지방공공단체 등에 대출하며, 유가증권투

자를 수행한다. 이러한 활동을 통해 자금의 효율적 운용과 회원들을 위한 안정적인 수익 환원은 물론, 다양한 금융서비스를 제공하는 등 협동조직의 전국기관으로서 역할을 담당하고 있다.

농림중금은 주로 예금과 농림채권의 발행에 의해 자금을 조달한다. 예금의 대부분은 JA(농협), JF(어협), JForest(임협)가 조합원 등으로부터 맡은 예금을 원금으로 한 예탁금이다. 이러한 자금조달에 의해 농림중금의 총자산은 2013년 3월말 현재 81조 4,968억 엔에 달해 일본 내 금융기관 중 상위그룹에 속한다.

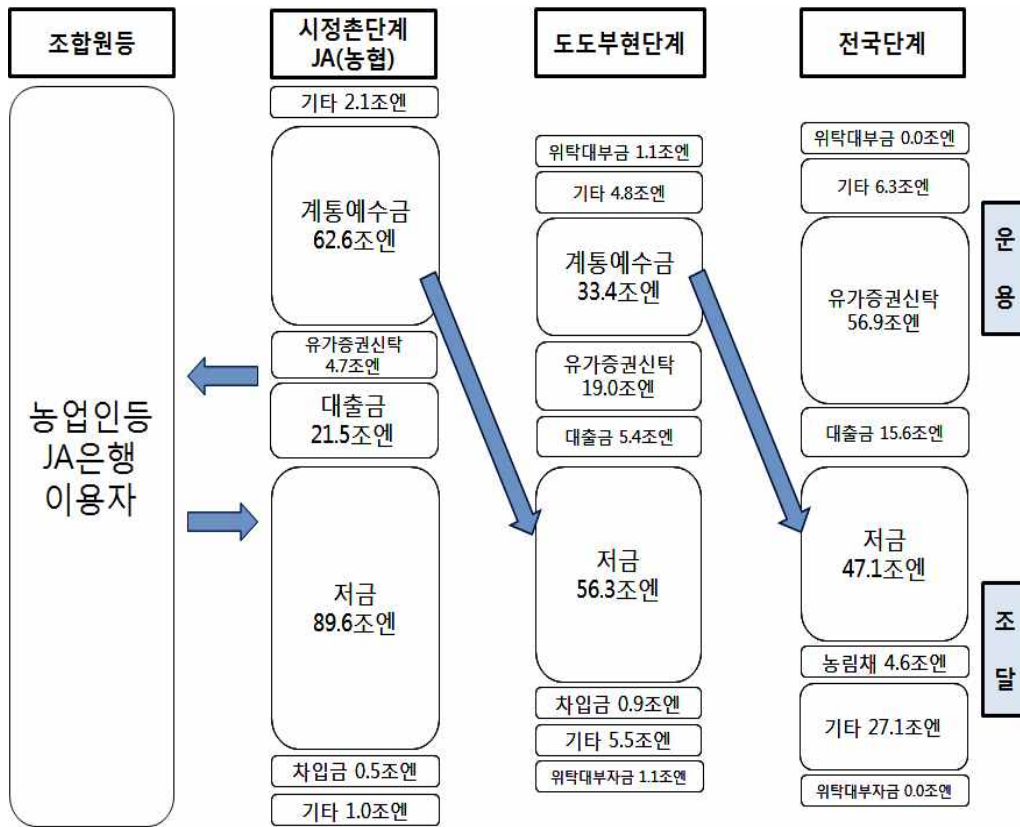
농림중금은 계통단체 등에 대해 전국 공통의 신용사업 시스템 기반을 제공하고 상품개발 등 다양한 금융 서비스를 제공하고 있다. 1996년에 ‘농림중앙금고 및 특정농수산업협동조합 등에 의한 신용사업의 재편 및 강화에 관한 법률(재편강화법)’의 제정으로 농협 및 어협 계통의 신용사업 등에 필요한 지도 업무를 담당하며, 계통 신용사업 조직의 신뢰성 확보, 안전망(safety net) 구축 및 그 운영에 관한 업무를 총괄하고 있다.

그림 2 일본농협의 주요 계통조직 체계도



자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

그림 3 일본 JA 그룹 조직 내의 자금 흐름(2013.3.31. 기준)



자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

## 2. 일본 JA뱅크시스템의 운영 방식

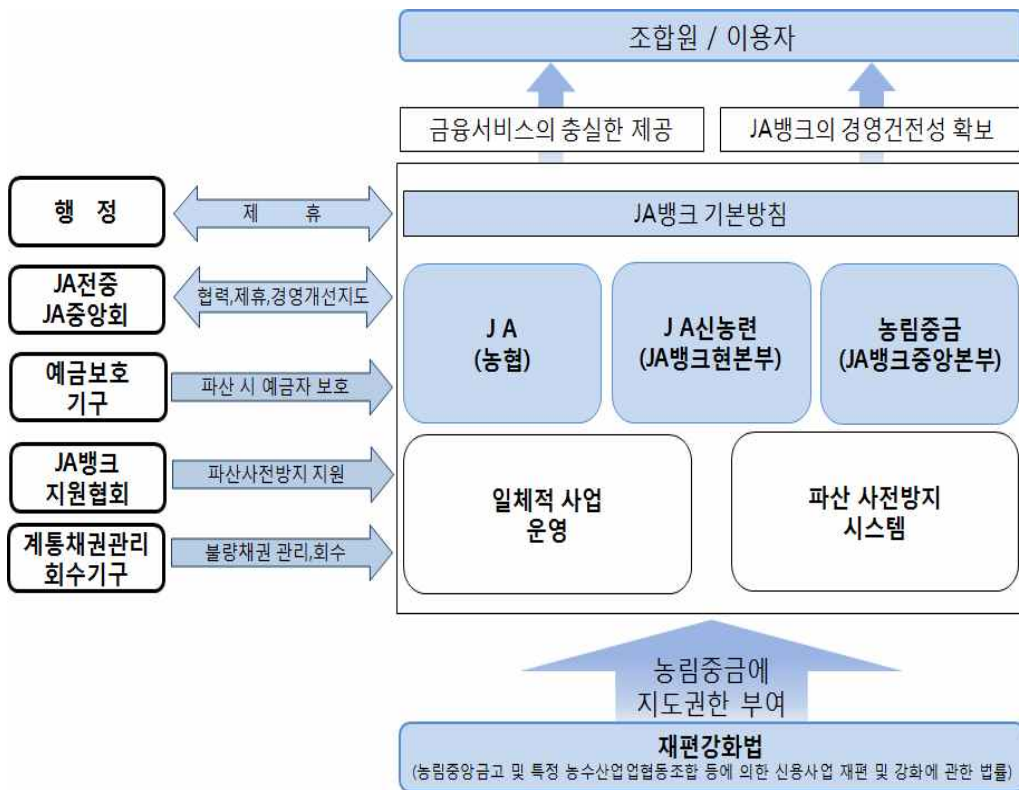
일본 JA뱅크시스템은 JA(농협), JA신농련 그리고 농림중금으로 구성되어 있다. JA뱅크의 회원수는 2012년 7월 기준 JA(농협) 713개소, JA신농련 36개소, 농림중금 등 750개소이다. 조합원·이용자로부터 신뢰받는 신용사업의 확립을 위하여 “재편강화법(농림중앙금고 및 특정 농수산업협동조합 등에 의한 신용사업의 재편 및 강화에 관한 법)”과 회원의 의견에 따라 마련된 “JA뱅크 기본방침”에 근거하여 JA(농협), JA신농련 그리고 농림중금이 일체가 되어 사업을 추진하는 체계를 “JA뱅크시스템”이라고 한다.

“JA뱅크시스템”은 규모의 경제성은 물론, 고객을 위한 체계적 금융서비스의 충실한

제공을 목적으로 하는 “일체적 사업운영”과 JA뱅크의 신뢰성 확보를 위한 “파산 사전 방지시스템”의 두 축으로 구성되어 있다.

JA뱅크는 안전한 금융기관으로서의 신뢰를 얻기 위해 ‘예금보험제도’와 ‘JA뱅크 지원기금’의 2중안전망을 구축하여 운영하고 있다. 예금보험기구와 저금보험기금은 ‘농수산업협동조합저금보험법’에 의거 정부, 일본은행, 농림중금, 신농련, 신어련 등이 출자하여 설립하였다. 이 기구는 JA(농협)의 파산 등에 의해 예금지급 불능 등의 사고가 발생했을 경우 예금자에 대한 보험금의 지급업무, 경영곤란 조항을 합병 등에 의해 구제하는 조합에 자금 지원을 한다.

그림 4 일본 JA뱅크시스템 운영 체계도



자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

### 3. 일본 농림중금의 경영실적

#### 3.1. 경영수지

일본 농림중금의 2012년도 자회사 및 기타 법인 등 9개 회사의 연결결산실적을 살펴보면, 총자산은 전년 말 대비 9조 2,339억 엔 증가한 81조 4,968억 엔이며, 순자산은 전년말 대비 9,283억 엔 증가한 5조 7,672억 엔이었다. 자산 중 대출금 잔고는 전년도 말 대비 1조 4,863억 엔 증가한 16조 2,245억 엔이며, 유가증권잔고는 4조 4,193억 엔 증가한 50조 457억 엔이고, 특정거래자산잔고는 39억 엔 늘어난 399억 엔이었다. 부채 중 예금잔고는 전년말 대비 3조 8,924억 엔 증가한 47조 4,428억 엔이었으며, 농림채잔고는 5,109억 엔 감소한 4조 6,069억이었다.

표 1 일본 농림중금의 주요 경영지표 추이

| 구 분       | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 연결경상수지    | 14,292  | 12,680  | 10,818  | 9,780   | 9,934   |
| 연결경상이익    | -6,166  | 766     | 1,047   | 759     | 1,027   |
| 연결당년도 순이익 | -5,721  | 330     | 3,037   | 705     | 1,198   |
| 연결포괄이익    | 24,927  | 39,560  | 42,598  | 6,004   | 9,497   |
| 연결순자산액    | -       | -       | -       | 48,389  | 57,672  |
| 연결총자산액    | 625,939 | 686,767 | 698,338 | 722,628 | 814,968 |
| 연결총자기자본비율 | 15.56   | 19.21   | 22.67   | 24.67   | 23.56   |

자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

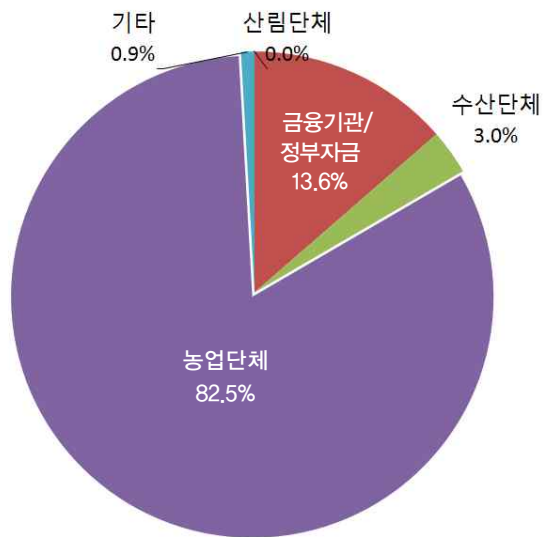
손익현황을 살펴보면, 자금운용수익은 전년 대비 400억 엔 증가한 6,377억 엔, 역무(役務)거래수익은 27억 엔 증가한 211억 엔, 특정거래수익은 2억 엔 감소한 4억 엔, 기타 업무수익은 290억 엔 증가한 1,156억 엔, 기타 경상수익은 260억 엔 감소한 2,184억 엔이며, 이상을 합한 경상수익은 전년대비 454억 엔 늘어난 9,934억 엔으로 나타났다.

자본조달비용은 전년대비 21억 엔 증가한 5,897억 엔, 역무(役務)거래 등의 비용은 15억 엔 증가한 131억 엔, 특정거래비용은 2억 엔 증가한 2억 엔, 기타업무비용은 366억 엔 증가한 1,239억 엔, 기타경상비용은 272억 엔 감소한 308억 엔이며, 이상을 합한 경상비용은 전년대비 183억 엔 늘어난 8,907억 엔으로 나타났다. 그 결과, 경상이익은 전년대비 270억 엔 증가한 1,027억 엔이며, 납세 후 당기순이익은 전년대비 493억 엔 늘어난 1,198억 엔으로 나타났다.

한편, 농림중금의 예금 대부분은 회원으로부터의 예금이 차지하고 있다. 또한 기타 예금도 농림수산업에 관계되는 기업 및 지방공공단체 등의 비영리법인으로부터의 예금이 대부분이다. 이는 농림중금이 농림수산업 협동조합의 전국금융기관이라는 성격을 보여주는 지표이기도 하다.

JA(농협) 및 JF(어협)이 조합원 및 지역주민으로부터의 예수금을 조합원 및 지역의 기업·지방공공단체 등에 용자를 실시하고, 여유자금은 도·도부현단계의 JA신농련·JF신어련 등에 위탁하게 된다. 이 자금은 JA신농련·JF 신어련 등을 통해 다시 농업·어업단체, 농업·어업 관련 기업 및 지방공공단체 등에 용자를 실시하고, 남은 여유자금은 농림중금에 위탁하게 된다. 농림중금은 계통신용사업의 중앙기관 위치에서 위탁받은 자금을 안정적으로 운영하는 역할을 담당한다. 농림중금의 예금 잔고 중 82.5%가 농업단체로부터 예치된 것으로 농업부문의 비중이 높다는 것을 보여주고 있다.

그림 5 일본 농림중금 예금잔고 비중(2012년말)



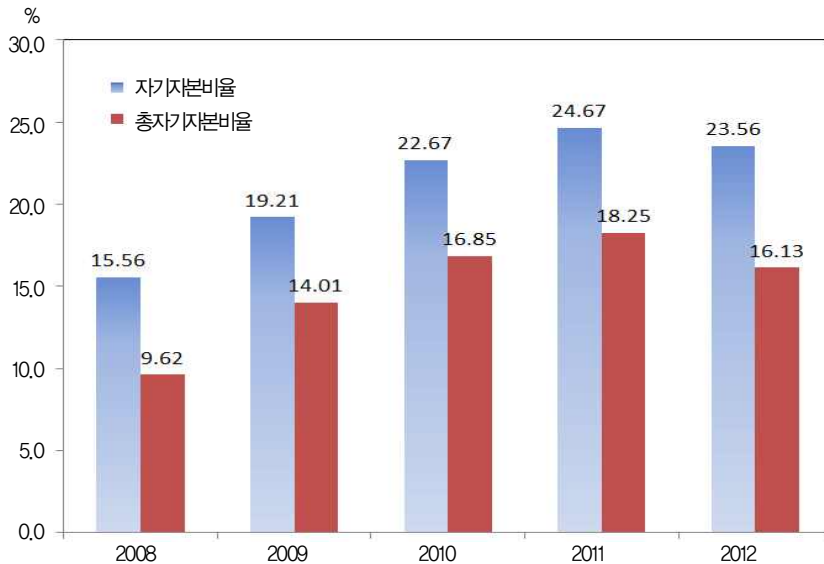
### 3.2. 자기자본비율

일본 농림중금의 건전성 여부를 판단하기 위해서는 자기자본비율 추이를 살펴볼 필요가 있다. 금융기관의 건전성을 나타내는 핵심지표가 자기자본비율이다. 농림중금이 회원에 대한 안정적 수익환원과 협동조직중앙기관으로서 기능 강화를 통해 농림수산업과 계통신용사업의 발전에 기여하고, 거래처의 다양한 수요에 부응하기 위해서는 건실한 자기자본의 확보를 통한 재무기반의 유지 및 강화가 필수적이다. 2012년 말 기준 농림중금의 총자기자본비율은 경상이익의 확보와 유가증권평가차익이 큰 폭으로 개선되면서 연결재무제표 기준으로 23%(바젤Ⅲ 기준) 수준이었다.

금융위기에 효과적으로 대응하고, 회원 및 국내외 금융시장에서 신뢰 확보를 위하여 2010년에 1.8조 엔의 자본을 확충하였다. 그 결과, 금융기관의 건전성을 나타내는 국제기준인 자기자본비율을 충분히 확보하였으며, 2013년 3월에 도입한 바젤Ⅲ 기준

으로도 높은 수준의 자기자본을 유지하고 있다. 농림중금은 미국 2대 신용평가기관인 스탠다드앤amp;푸어스사(S&P)와 무디스사로부터 일본 내 금융기관 중 상위 그룹의 평가를 받는 성과를 거두었다.

그림 6 일본 농림중금의 자기자본비율 추이



자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

#### 4. 일본 농림중금의 주요 업무

일본 농림중금은 농림중앙금고법에 의해 설립된 농림어업협동조직금융기관의 중앙은행이다. 일본의 금융기관은 정부출자의 공적금융기관(일본개발은행, 각종공고 등)을 제외하면 예금취급기관으로 「은행」과 「협동조직금융기관」이 있다. 예금취급기관은 ① 불특정 다수인을 상대로 예금을 취급하는 은행(보통은행, 장기신용은행, 외국환은행)과 ② 구성원을 위한 금융을 주된 목적으로 하는 협동조직의 금융기관(신용금고, 노동금고, 신용협동조합, 농업협동조합, 어업협동조합)이 있다. 농림중앙금고는 후자인 협동조합 금융기관의 중앙은행에 속한다.

농림중금의 법적지위는 농림어업협동조직 금융기관의 중앙은행으로서의 법적지위를 가진다. 회원인 JA(농협) 신용사업의 중앙연합회기능을 가지고 조합간의 자금수급

조절과 여유자금운용을 기본 기능으로 하고 있다. 또한 농림중금 업무의 대리 또는 부수업무 등을 통해 회원인 JA(농협) 조합원(고객)의 금융수요를 충족시켜주는 역할을 담당한다.

농림중금의 임원제도는 이사장중심제도이다(농금법 제21조). 이사장, 부이사장, 이사 및 감사, 경영관리위원을 두고 있으며, 임원제도의 특성은 대표권과 집행권이 이사장에게 집중되어 있고 부이사장과 이사는 이사장 보조역할을 담당한다.

농림중금의 업무는 소속단체와 조합원을 위한 금융업무가 기본이다. 구체적으로 살펴보면, 회원 자금의 예탁, 회원에 대한 자금의 대부 또는 어음의 할인, 환거래, 회원 외의 자의 예금 또는 정기적금의 수입, 회원 외의 자에 대한 자금의 대부 또는 어음의 할인 등이다. 불특정 다수인 대상으로 한 부수업무(유가증권 업무, 채권업무, 환전 등)는 도시은행에 비해 큰 차이가 없다.

농림중금은 자기자본의 30배 이내에서 농림채권을 발행할 수 있다. 농림채권은 무기명 원칙이나 기명식을 병행하고 있으며, 이표채와 할인채도 가능하다. 또한 (구)농림중앙금고법 제15조에서 여유자금운용제한 규정이 있었으나 농림중앙금고법 전면개

표 2 일본 농림중금의 자회사 현황

| 회사명                     | 사업 내용            | 설립년도 | 자본금(백만엔) | 그룹 지분(%) |
|-------------------------|------------------|------|----------|----------|
| 농중신탁은행(주)               | 신탁업무, 은행업무       | 1995 | 20,000   | 100.0    |
| 협동세미나                   | 교육연수             | 1981 | 20       | 100.0    |
| 농림중금종합연구소               | 농림, 금융, 경제 조사 연구 | 1986 | 300      | 100.0    |
| 농중비즈니스 서포트              | 각종사무대행, 인재파견     | 1998 | 100      | 100.0    |
| 협동주택론                   | 주택금융업            | 1979 | 10,500   | 91.16    |
| 농중정보시스템(주)              | 시스템개발 · 유지관리     | 1981 | 100      | 90.0     |
| 농림중금전공련어셋매니지먼트          | 투자신탁위탁투자자문업무     | 1993 | 1,920    | 50.91    |
| 계통채권관리회사기구(주)           | 불량채권관리회수업무       | 2001 | 500      | 37.96    |
| (주)프라이빗 인베스트먼트          | 부동산 투자펀드운용       | 2007 | 1,000    | 30.0     |
| 에그리비즈니스투자육성             | 농업법인 투자육성업무      | 2002 | 4,070    | 19.97    |
| 미쯔비시UFJ니코스(주)           | 크레딧카드업무          | 1981 | 109,312  | 15.02    |
| 제일생명농림중금빌딩관리            | 빌딩관리업무           | 1993 | 10       | 27.0     |
| Norinchukin Finance LTD | 열후채발행케아민제도       | 2006 | 50,000불  | 100.0    |
| 농림중금퍼실리티(주)             | 시설 관리업무          | 1956 | 195      | 100.0    |
| 농림수산업협동투자(주)            | 펀드 관리 및 운용 업무    | 2013 | 125      | 100.0    |
| JA미쯔비시리스(주)             | 회원 대상 리스업무 담당    | 2008 | 32000    | 28.48    |

자료: 農林中央金庫, Report 2013, 2013.7.

정(2001.6.29)으로 여유자금운용 제한규정이 삭제되었다.

농림중금과 시중은행(도시은행) 간 은행업 면허에서 기본적으로 차이는 없다. 다만, 불특정 다수인을 상대로 영업활동을 하는 민간금융기관과는 달리 협동조직금융기관의 중앙은행이라는 법적성격 하에 직접영업활동을 하는 것이 목적이 아니기 때문에 회원은행인 JA(농협)의 영업활동을 지원하는데 필요한 최소한의 지점을 설치하는 것에 차이가 있다.

농림중금은 자회사를 통한 금융 업무를 수행하고 있다. 주요 자회사의 영업활동을 살펴보면, 신탁은행, 계통신용사업 조직 기반을 지원하기 위한 연구소 및 연수지원 회사, 계통신용사업의 사업기반을 보완하는 회사로는 부동산 업무 담당 회사, 채권관리 및 회수 업무 회사, 회원 대상 리스회사, 농림수산업협동투자 펀드 관리회사 등이 있다. 또한 계통신용사업 업무의 합리화·효율화를 위한 목적으로 시설관리회사, 정보시스템 지원회사 등을 운영하고 있다.

## 5. 일본 농림중금의 역할과 시사점

### 5.1. 일본 농림중금의 역할

일본 협동조합금융의 핵심은 JA뱅크시스템이며, 이 시스템의 중앙은행 역할을 담당하는 기관이 농림중금이다. 일본 협동조합금융에서 농림중금의 역할을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 농림중금은 JA뱅크 중앙본부로서의 포괄적인 지도기능을 수행한다. 2002년 JA뱅크시스템 구축과 함께 전국신련협회가 대표기능을 갖던 JA뱅크 지원협회의 기능과 JA뱅크지원기금을 농림중앙금고로 이관하였다. 농림중앙금고 내에는 자금운용기능이 외에 JA의 신용사업을 지도하기 위하여 JA뱅크 총괄부, JA뱅크 재편강화부, JA뱅크 지도상담부, JA뱅크 사업상품부, 계통시스템운영부, 자산 서포트부를 설치하고 신용사업을 총괄 지도하고 있다.

둘째, JA의 금융상품에 대한 규제와 지도 역할을 담당하고 있다. 1992년 이전에는 개별 입법에 의하여 금융기관별로 상품규제가 있었으므로 은행에 비하여 JA가 금융상품 면에서 뒤처지는 경우가 있었다. 그러나 1992년의 「금융제도 개혁법(금융제도 및 증권거래제도의 개혁을 위한 관계 법률의 정비 등에 관한 법률)」 및 이에 따른 「농협법 개정」에 따라 금융기관 간 업무영역의 차별이 철폐되고 은행 등 다른 금융기관과 동일수준의 업무영역이 확충되었다. 또한 2004년 「증권거래법등의 일부를 개정하는

법률」과 「신탁업법」 개정에 따라 증권업무와 신탁업무의 대리취급이 가능해졌다. 그 밖에 자회사 및 지주회사방식에 의해 겸업이 가능해지고, 업무제휴 및 업무위탁 방식을 통해 타 금융권의 핵심 업무도 취급이 가능해짐에 따라 다른 은행과 유사한 수준의 금융상품을 취급할 수 있게 되었다.

셋째, 농림중금의 JA 신용상품개발과 홍보 기능이다. 농림중금은 전국에 통일적으로 적용되는 JA뱅크 공통의 통일금융상품을 기획·개발하고 보급하는 역할을 담당한다. 또한 JA뱅크의 이미지와 금융상품을 홍보하는 역할을 담당하고 있다.

넷째, 농림중금은 JA의 여수신업무를 지도한다. 농림중금은 JA뱅크법에 의하여 JA 중앙본부로서의 지위를 획득함으로써 종전의 신련협회와 전중 등을 통한 간접지시방식에서 직접적인 업무지도를 할 수 있게 되었다.

다섯째, 농림중금은 JA의 유동성관리 및 자산건전성 관리업무를 담당한다. 농림중금은 JA의 ALM등을 통한 유동성관리와, 자기자본비율에 의한 자산 건전성 관리를 지도하고 있다.

## 5.2. 시사점

일본의 협동조합금융의 시사점을 운영체계, 리스크관리, 예치금 운용 등 몇 가지 측면에서 정리하면 다음과 같다. 첫째, 협동조합금융의 사업체계 측면에서 일본농협의 금융시스템은 계통 간 사업 일체화를 통한 경쟁력 제고를 위해 노력하고 있다. JA 뱅크시스템은 JA(농협)-JA신농련-농림중금이 하나의 금융기관처럼 운영(브랜드, 상품, 전산 등을 통합 운영)되고 있다.

둘째, 농림중금은 자금 운용능력 제고를 위해 다양한 형태의 자회사 운영과 글로벌 종합금융 그룹화하고 있다. 해외 자금운용 확대, 해외 금융거점확보, 다양한 금융자회사를 운영하고 있다.

셋째, 금융리스크 관리 측면에서 체계적인 안전망 체계를 구축하여 운영하고 있다. 즉, 농협 자체적인 조합상호지원제도(JA 뱅크지원기금)와 공적제도인 예금자보호제도(저금보험기금) 등 2중의 안전망 체계를 구축하고 있다.

넷째, 일본의 JA 뱅크지원기금은 파산 사전방지를 위한 조합구조개선에 중점을 두고 있다. 반면, 우리 농협의 상호지원자금은 조합원 실익증진을 위한 지도사업 및 경제사업 활성화에 중점을 두고 있다는 측면에서 개선이 필요하다.

일본 JA뱅크시스템과 그 정점에 위치한 농림중금은 협동조합금융이 체계화되고, 활

성화되기 위해서는 운영체제와 운영방식이 어떠해야 하는지를 이해할 수 있는 중요한 사례이다. 일본의 예에서 보는 것처럼 다양한 회원이 참여하고 있음에서 운영시스템 측면에서 한 개의 회사처럼 움직일 수 있는 체계성과 명확한 역할 분담, 리스크 관리를 위한 신뢰할 수 있는 안전망 구축, 중앙기관의 지도·감독 기능을 통한 회원조합의 건전성 확보, 시장의 변화에 원활하게 대응할 수 있는 통일된 금융상품 개발과 홍보의 역할 등 종합적이면서도 체계적인 협동조합금융시스템 구축이 선행되어야 함을 일본 JA뱅크시스템과 농림중금의 활동이 보여주고 있다.

### 참고문헌

- 황의식, 박성재, 박준기, 정호근, 김미복, 채광석, 김광수, 2009. 「농협중앙회 사업구조개선 및 일선조합과 연계방안 연구」. 한국농촌경제연구원
- 農林中央金庫. 2013. 「Report 2013」. 農林中央金庫.
- 農林中央金庫. 2014. 「農業金融の取り組みと農林中金の役割」. 規制改革會議資料. 農林中央金庫.
- 岡山信夫. 2013. 「協同組合金融と農林中央金庫」. 發表資料. 農林中金總合研究所.