

독일의 저축은행과 라이파이젠 협동조합

金榮喆*

〈 목 차 〉

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| I. 머리말 | IV. 독일의 유사 조직과 새마을
금고 |
| II. 독일의 저축은행 그룹 | |
| III. 독일의 협동조합 | |

I. 머리말

새마을금고와 유사한 성격을 가진 독일의 금융협동조합으로는 저축은행(Sparkassen)계열과 신용협동조합(Deutscher Genossenschafts und Raiffeisen Verband)계열을 들 수 있다. 독일에서는 19세기 중엽 자본주의 경제체제가 발전하면서 중소 수공업자와 농민들은 고리 사채의 극심한 피해를 입게 되었는데, 이를 극복하는 노력의 일환으로 서민금융 기관으로서의 '저축은행'과 회원이나 조합원간 상부상조를 바탕으로 하는 '신용협동조합'이 발달하였다.

독일의 금융기관은 중앙은행인 독일연방은행(The German Bundesbank)을 중심으로 하는 일반은행(Universal Banks) 그룹과 특정 목적의 특수은행 그룹으로 나뉜다. 저축은행과 신용협동조합은 일반은행에 속하는데, 시중은행과 더불어 일반은행 계열의 세 가지 주류를 이루고 있다. 저축은행 그룹은 일종의 지역금융 기관으로서 약 200여년전 정부의 특별법에 의하여 설립되었고, 신용협동조합 그룹은 농촌신용협동조합인 라이파이젠 협동조합과 도시 신용 협동조합인 슐체 델리체 협동조합으로 시작되었는데, 1972년에 경쟁력제고를 위하여 연합회 차원에서 독일 협동조합 라이파이젠 연합회(DGRV: Deutscher Genossenschafts und Raiffeisen Verband)로 통합되었다.

*건국대학교 교수, 농업경제학.

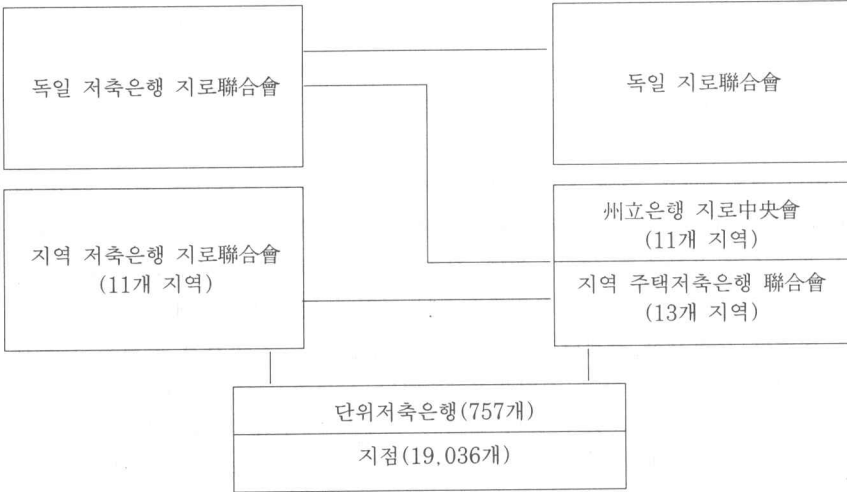
새마을금고는 회원의 자주·자조단체인 금융협동조합이라는 점에서 독일의 신용협동조합 그룹과 유사하지만, 지역 금융기관이라는 점에서는 독일의 저축은행 그룹과 비슷하다. 여기에서는 독일의 저축은행 그룹과 신용협동조합 그룹의 조직과 발전과정을 살펴봄으로써, 새마을금고의 발전방향을 모색하는 데 시사점을 찾고자 한다.

Ⅱ. 독일의 저축은행 그룹

1. 독일 저축은행 그룹의 조직과 위치

독일 저축은행 그룹은 전국적으로 3단계에 걸친 2원 조직 형태를 취하고 있다. 우선, 전국 3단계라는 것은 각 지역에서 금융업무를 직접 취급하고 있는 단위 저축은행(Sparkasse)과 [제1단계 조직], 각 주 단위에서 단위 저축은행 간의 자금 결제 기능을 담당하면서 일반은행 역할을 맡고 있는 주립은행·지로 중앙회(Landesbank/Girozentrale)[제2단계] 및 전국적인 자금수급 조절 기능과 대금결제 기능을 담당하는 연합조직으로 독일 지로 중앙회(Deutsche Girozentrale/Deutsche Kommunalbank)[제3단계 조직]가 존재한다는 것을 지칭한다. 그런데, 독일 저축은행 그룹은 주립은행·지로 중앙회에서부터 독일 지로 중앙회까지 2원 조직으로 되어 있다. 독일 지로中央會와 주립은행·지로中央會는 각각 전국 단위와 각 주 단위에서 금융기관의 상위조직으로서 자금 수급 및 결제 기능을 담당하고 있고, 동시에 별도의 전국조직으로 독일 저축은행 지로 聯合會(Deutscher Sparkassen und Giroverband)와 13개의 지역聯合會가 존재하여 저축은행들의 이익 대변과 교육 훈련 및 감사 업무를 담당하고 있다. 또한 지역별로는 특수금융인 주택금융을 담당하는 주택저축은행(Landesbausparkassen)이 존재한다. 독일 저축은행 그룹 조직은 <그림 1>로 요약할 수 있다.

독일저축은행 그룹은 단위저축은행이 전국적으로 757개가 있으며 19,036개의 지점망을 갖고 직원수가 33만여명에 이르고 있는 은행 그룹이다. 특히 자산규모로 보면 <표 1>에서 보는 바와 같이 독일 전체은행의 36.4%를 차지하고 있고 독일국민의 거의 60%가 저축은행에 계좌를 가지고 있다. 독일 저축은행 그룹은 독일 전체 민간신용의 약 30%, 전 독일 지방자치 단체에 대한 대출의 약 60%를 차지하고 있다.



〈그림 1〉 독일 저축은행 그룹의 조직

〈표 1〉 독일은행 그룹 사업규모의 시장점유 현황(1992·12·31 현재)
(단위: 10억DM, %)

항 목	금액	구성률
독일 저축은행 그룹	21,666	36.4
일반 시중은행	15,184	25.5
협동조합은행	8,940	15.0
저당은행	5,329	9.0
기타 공공은행	8,357	14.1
계	59,476	100.0

2. 저축은행의 성격

독일 저축은행은 다른 은행과는 달리 각 주의 「저축은행법」에 따라 설립·운영되고 있다. 저축은행의 영업범위는 저축은행 법과 정관에 의하여 규정하고 있는데, 정관에 의하면 저축은행의 영업 목표는 일반은행과 같은 이윤의 극대화가 아니라 지역주민의 공익 극대화이다. 저축은행의 영업 목적을 구체적으로 보면, 먼저 수익 면에서는 고객예금의 안전한 관리와 주민의 절약정신 함양 및 주민의 자산형성 촉진을 도모한다. 저축은행은 지역주민을 대상으로 철저한 금융서비스의 제공에 역점을 두고 있는 것이다. 여신 면에서도 주로 그 지역의 저소득층과 중산층을 대상으로 자금공급 업무를 담당하고 있으며,

지역주민 고객이 필요로 하는 자금을 적기적시에 공급하는 데 중요한 역할을 하고 있다. 또한, 독일 저축은행은 지방 자치단체에 대한 신용제공 임무도 담당하고 있는데, 대부분의 지방자치 단체는 그 지역의 저축은행에 채무 보증인으로 등록되어 있다.

독일 저축은행은 일반 시중은행과 같이 이윤추구를 목적으로 하지 않기 때문에 영업 이익은 우선적으로 내부 적립을 하게 되어 있다. 일반 시중은행이나 협동조합 은행과는 달리, 독일 저축은행의 소유주는 그 지역의 지방자치 단체나 공공기관이다. 따라서 저축은행의 이익이 발생할 경우에는 그 10% 범위 내에서 지방자치 단체나 공공기관으로 기증한다. 지방자치 단체는 자체자금에 이 기금을 가산하여 지역개발사업이나 사회복지사업에 투자하고 있다. 독일 저축은행의 주요 성격 중의 하나는 애초에 저소득 지역주민들에게 저축 창구를 제공하는 데서 출발했기 때문에 납입자본금이 없다는 것이다. 저축은행의 자기자본은 일정 한도가 될 때까지의 이익금을 적립한 안전 적립금이 전부이다. 따라서 독일저축 은행의 안전성을 제고하기 위하여, 저축은행의 부채에 대하여 소유주격인 지방자치 단체나 공공 기관의 無限責任主義를 도입하고 있다.

3. 저축은행의 업무

독일 저축은행은 정관에서 규정된 업무만을 수행하도록 되어 있다. 그런데, 정관이 허용하고 있는 업무는 금융업무의 거의 전부를 실제로 포함하고 있다. 따라서 독일 저축은행은 금융부문의 거의 모든 업무를 수행하는 일종의 “유니버설 뱅킹”이라고 할 수 있다. 독일 저축은행이 수행할 수 있는 업무의 범위는 저축예금의 수취, 금융채 발행, 신용대출, 부동산 담보대출, 중소기업대출, 지방자치 단체나 공공기관에 대한 대출, 은행간 콜론 및 콜머니, 자금이체, 유가증권매매, 고객 자산관리, 자문업무 및 자회사인 보험·주택 금융회사와의 연계업무, 그리고 외환 업무 등을 포함한다. 따라서 독일 저축은행의 업무 분야는 실제금융 업무에서부터 투자신탁은 물론 주식투자자 보험 및 대고객 금융 자문에 이르기까지 금융부문의 거의 모든 분야를 포괄하고 있다. 이와 같은 종합금융 형태는 독일 저축은행의 강점 중의 하나로 일반적으로 저소득 지역주민들의 금융자산에 관하여 지역주민의 자산 형성을 돕는다는 정신으로 거의 모든 분야를 망라하고 있다. 실제로 독일 저축은행은 지역주민들을 위한 일종의 금융 슈퍼마켓의 역할을 담당하고 있다. 독일 저축은행 그룹은 소유주인 지방자치 단체나 공공기관의 무한 책임보증제도를 도입하고 있고, 동시에 지역별로 지원기금(Regional Stützungsfonds)을 조성하여 만약의

지불 불능 상태에 대비하고 있다. 독일 저축은행의 지원기금은 각 단위 저축은행 예금액의 0.03%를 매년 기금에 적립하도록 되어 있는데, 지원기금 최고 한도는 적립누적액의 0.3%까지이다.

4. 주요기관

독일 저축은행 그룹의 방대하고 다양한 금융업무는 곧 바로 의사결정 과정의 중요성과 주요 기관의 전문화와 연결된다. 즉, 유능한 전문가가 의사결정 기관의 구성과 의사결정 과정 그리고 집행 및 이의 감사 기능 등을 담당하여야 한다. 주요 의사 결정 기관으로는 이사회가 구성되어 있는데, 이것이 법적으로 저축은행을 대표하면서 은행 경영을 담당한다. 이사회는 저축은행의 상근 전문이사로 매 5년마다 선출한다. 이사회는 이사 수와 전문 분야별 구성은 독일 은행법에 따라 독일 저축은행의 소유자인 지방자치 단체나 공공기관, 또는 이들 연합회의 대표들에 의해 구성된 관리위원회(board of administration)에서 결정된다. 관리위원회는 비상설 기관으로, 영업정책의 기본 노선을 결정하고 이사의 선임과 이사회 집행 사항을 감독하는 기능을 한다. 그 위원들도 비상임 명예직이다. 관리위원회의 구성과 임무는 저축은행의 소유자인 지방자치 단체나 공공기관 또는 이들 연합회의 대표들에 의해 결정된다.

한편 독일저축은행의 실무 분야에서는 실제로 대출대상자의 신용 상태를 평가하고 규정에 따라 일정규모 이상의 대출 여부를 결정하는 대출 심사위원회(Kreditausschub)가 있다. 이 대출 심사위원회는 이사회는 이사진과 관리위원회가 공동으로 참여한다.

또한 규모가 큰 단위 저축은행은 지점을 많이 갖고 있기 때문에, 이처럼 많은 지점을 효율적으로 관리하기 위하여 지점관리 위원회(branch management boards)를 두고 있다. 지점관리 위원회는 저축은행의 주요 의사결정 과정에서 상당한 권한을 행사하고 있다. 가장 큰 저축은행의 규모를 보면 자산이 약 350억 DM(약 17조원) 정도인데, 분·사무소가 360여개, 직원수가 8,000여명에 달한다.

단위 저축은행의 내부 업무 조직은 일반적으로 크게 세 가지로 구분된다. 즉, 직접 고객을 접촉하고 제반업무를 담당하고 있는 시장부서와, 회계·인사·자산관리 및 일반운영 업무를 담당하는 운영부서, 그리고 기획·조직·감사·홍보 및 설의 업무를 관장하고 있는 관리부서 등 세 가지이다.

5. 저축은행의 연계전략

저축은행 그룹은 전체적으로 조직상으로는 업무상으로는 서로 강한 연계를 유지하고 있다. 물론 저축은행 그룹은 단위 저축은행이나 상위의 卅단위 聯合會나 中央會, 혹은 전국단위의 聯合會나 中央會가 각각 상호 독립된 법인체임에도 불구하고, 영업전략 면에서는 연합체(joint institutions)와 같이 동일한 접근 방법을 취하고 있다. 이와 같이 독립된 법인체이면서 영업전략 면에서는 동일 법인체와 같이 획일적인 영업전략(uniform business activities)을 취하는 까닭은 근본적으로 저축은행 그룹의 경쟁력을 제고하기 위해서이다. 저축은행이 고객을 위한 “만능 금융수퍼마켓”이라든지 “모든 것은 하나의 종합적 원천으로부터”라는 저축은행 그룹의 “모토”는 이와 같은 기본정신을 잘 나타내고 있다. 독일 저축은행 그룹은 1967년의 금리자유화 조치 이래로 금융시장에서 경쟁이 치열해짐에 따라 경쟁력 강화를 위하여 다음과 같은 네 가지 전략을 도입하여 추진하였다.

- ① 고객과의 연계강화 또는 밀착경영.
- ② 금융서비스의 혁신적인 개선.
- ③ 저축은행에 대한 집중적인 홍보 및 선전 활동의 강화.
- ④ 임직원에 대한 교육·훈련의 대폭 강화.

이를 위해서 1960년대 초부터 업무자동화 사업을 대폭 강화하였고, 공동전산 센터 운영, 지로 중앙회간 온라인 설치, 현금지급 단말기 설치와 선전·홍보 활동을 계속 강화하였으며, 동시에 임직원에 대한 체계적이고 효율적인 교육·훈련을 계속 실시하여 왔고, 앞으로도 계속 발전시킬 계획을 수립하고 있다. 실제로, 독일저축은행 그룹은 치열한 경쟁에서 이겨 나가기 위하여 금융시장에서 다양하고 편리한 은행 업무는 물론, 투자신탁 업무나, 주택저축업무, 그리고 보험 업무 등이 모두 한 곳에서 편리하게 처리되도록 하는 전략을 실행에 옮기고 있다.

6. 교육·훈련제도

독일 저축은행의 경쟁력을 제고하기 위한 임직원에 대한 교육 훈련제도도 크게 세 가지로 나누어진다. 첫째는 사내 교육 프로그램이고, 둘째는 주 단위 중앙회에서 실시하는 12개 지역 교육 기관에 의한 훈련 과정이며, 마지막은 중앙 단위에서 실시하는 독일 저축은행 아카데미(Deutsche Sparkassen Akademie)이다.

사내교육은 저축은행에 근무하는 전 직원이 은행원으로 갖추어야 할 기본 사항을 교육하는 과정이다. 이 과정은 일종의 은행원을 양성하는 실습 과정으로, 단계별 교육 계획에 따라 자체 교육이 추가되어 있으나 때로는 저축은행끼리 공동체를 형성하여 공동 교육 프로그램을 실시하는 경우도 있다. 또한 독일 저축은행들은 1년이나 1년 반 정도의 순환 교육 프로그램을 통하여, 전체적인 저축은행 사내 교육을 실시하고 있다. 이와 같은 사내 교육의 한계는 내부·외부 세미나를 통하여 보완하고 있다.

중간 단계인 주 단위에서의 저축은행·지로 연합회는 주 단위 교육 전담 기관의 하나로 연합회 산하에 전문적으로 기숙사를 갖춘 교육시설을 두고 있다. 주 단위 교육 과정에서는 주로 저축은행 업무와 관련된 계속적인 실무 교육훈련이 중시 되고 있으며, 특히 승진 자격취득에 필요한 교육과정을 별도로 개설하고 있다. 단위 저축은행들의 자체 교육 프로그램에서와 마찬가지로 주 단위 교육 과정에서도 고객상담과 관련된 실무 교육이 주요 과정 중의 하나이다. 물론 이 과정은 전문 실무 교육 과정으로, 일정 기간 실무경험을 쌓은 사람만 참여할 수 있도록 되어 있다. 이 과정은 6개월간의 실무 교육 과정으로, 총 670시간의 교육을 받게 되는데, 소정의 시험에 합격하면 '저축은행 경영사' 자격을 부여받게 되므로, 내부 중간 관리층으로의 승진을 위한 필수 과정으로 간주된다. 이러한 전문 교육과정의 교육 목표는, ① 실무 경험을 토대로 업무 능력의 증진과 효율성의 증대를 꾀하고, ② 경영·경제 일반지식 및 관련 업무와 연관된 법률 지식을 습득시켜 저축은행의 중간 관리자로서의 인격과 지식을 갖추도록 하는 데 있다.

중앙 교육과정은 독일 저축은행의 가장 상급의 은행업무 연합체인 독일 저축은행·지로 연합회 산하에 있는 독일 저축은행 아카데미에서 담당한다. 독일 저축은행 아카데미의 교육은 단위 저축은행을 위한 교육기관으로, 주 단위에서의 전문교육과정 수료자 중에서 우수한 자를 선발하여 11개월 동안 대학 수준의 교육을 제공하여 최고급 경영자로서의 자질을 배양·육성하는 과정이다. 또한 지역 연합회의 감사 업무 담당자를 위한 전문 교육과정과, 경영 이사진을 위하여 영업 정책이나 경영 정책을 위한 고급 세미나 과정도 별도로 개설하고 있다. 이외에도 전문분야 별로 일선 고객 상담역을 위한 전문 세미나 과정과, 통신교육 담당자를 위한 특별 교육 과정도 개설되어 있다. 이처럼 독일저축은행은 임직원의 자질 향상을 위한 매우 효과적인 교육 프로그램을 제공하고 있는 것이다.

Ⅲ. 독일의 협동조합

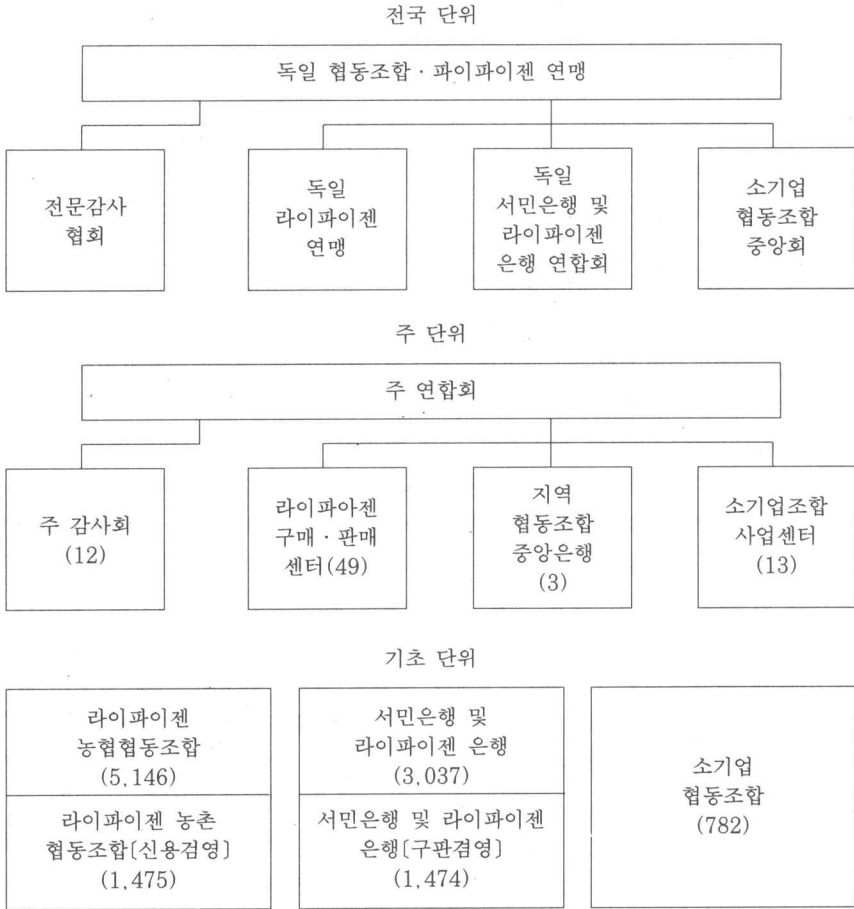
1. 역사적 배경

독일의 협동조합운동은 19세기 초에 '라이파이젠 신용협동조합'과 '술체 델리체 신용협동조합'에 의해 시작되었는데, 이는 영국과 프랑스에 비할 때 매우 늦은 편이었다. 영국이나 프랑스보다 산업혁명이 늦게 시작된 독일은 후진성을 벗어나기 위하여 자본주의의 발전에 힘을 기울였다. 이러한 후기 자본주의 발전과정에서 경제적으로 취약한 도시 수공업자나 농촌의 소농들은 전근대적인 고리 사채에 의해 극심한 수탈을 당하였는데, 신용협동조합은 도시 수공업자와 농민들을 고리 사채로부터 보호하기 위하여 시작되었다. 라이파이젠 조합은 독일에서 농촌 신용협동조합으로 발전하였고, 술체 델리체 조합은 도시지역에서 주로 수공업자나 중소 상공인들을 중심으로 발전한 전형적인 도시형 신용협동조합이다.

제2차 세계대전 후에 '독일 라이파이젠 연합회'(Deutscher Raiffeisen Verband)가 강화되었으나, 전후 극심한 인플레이션으로 라이파이젠 계통의 신용협동조합이 특히 어려움을 많이 겪었다. 이와 같은 금융환경 하에서 1949년도에 특별법을 제정하여 '독일 협동조합은행'(Deutscher Genossenschaftskassen)을 설립하였고, 1972년에는 라이파이젠계 신용협동조합과 술체 델리체계 신용협동조합이 협동조합 최고기구인 '독일 협동조합 라이파이젠 연합회'(Deutscher Genossenschaft und Raiffeisen Verband)로 통합되었다. 주요 통합이유는 독일 협동조합 공동의 목적과 이익 실현을 위하여 상호간 협력으로 협동조합의 경쟁력을 강화하려는 것이었다. 독일 협동조합의 상호 협력 사항은 통합된 연합회를 주축으로 주로 새로운 경영기법이나 감사·교육 및 자문 등 협동조합 업무 전반에 걸쳐 수행되고 있다.

2. 독일 협동조합 조직체계

독일의 협동조합은 협동조합의 성격상 크게 세 가지 협동조합이 전국적으로 3단계 연합조직 체계를 이루고 있다. 독일 협동조합은 신용협동조합이 주류를 이루고 있는데, 라이파이젠계 농촌 신용협동조합과 도시형 라이파이젠 은행, 서민은행 계열 및 술체 델리체 신용조합인 소기업 협동조합이 있다. 기초 단위에서 라이파이젠 조합이 전국적으로 5,146개가 있는데, 그 중에서 신용사



〈그림 2〉 독일 협동조합 조직

업을 겸영하고 있는 조합이 1,474개나 되며, 라이파이젠 은행의 경우에는 전국적으로 3,037개이고, 그 중 구판 사업을 겸영하고 있는 은행이 147개이다 [제1단계].

주 단위에서는 주 지역 협동조합 중앙은행(3개)과 주 단위 라이파이젠 구매·판매 센터(49개) 및 소기업 조합사업 센터(13개)가 있다[제2단계]. 독일 협동조합의 연합체계는 주 단위에서 회원조합의 사업과 관련하여 세 가지 주요 분야인 구매·판매센터, 주지역 중앙은행, 소기업사업 센터 등으로 전문화되어 있다.

전국 단위에서는 사업체로서의 전국 연합회와 전 독일 협동조합 이념구현

단체로서의 '독일 협동조합·라이파이젠 연맹'(DGRV)으로 구분되어 있다. 전국단위 사업 연합체로서는 주 단위에서와 같이 주요 사업별로 '독일 라이파이젠 연합회'(DRV: Deutscher Raiffeisen Verband)와 '독일 서민은행 및 라이파이젠은행 연합회'(BVR: Bundesverband der Deutscher Volksbanken und Raiffeisenverband) 및 '소기업 협동조합 중앙회(ZENTGENO: Zentralverband der Genossenschaftlichen Girohandels und Dienstleistungs Genossenschaften)'로 나누어 있다. 독일 협동조합 조직은 <그림 2>와 같다.

전국 단위에서 '독일 라이파이젠연맹(DRV)'은 일종의 경제사업 중앙 연합회이고, '독일 서민은행 및 라이파이젠은행 연합회'는 독일 신용협동조합 전국연합회이며, '소기업 협동조합 중앙회'는 상공인 소기업 조합 중앙연합회이다. 아울러 전국단위에서 협동조합 감사 협회가 별도로 조직되어 있고 주 단위에서도 12개의 주단위 협동조합 감사회가 별도로 전문화되어 있다.

'독일 협동조합·라이파이젠 연맹(DGRV)'은 협동조합 운동의 일종의 이념구현 단체로서 독일 협동조합 운동의 최고 기구이다. 독일 협동조합·라이파이젠 연맹은 주 단위 이상 각종 협동조합이 회원으로 되어 있는데, 회원의 출자에 의하여 운영된다. 기초 단위 협동조합은 주 단위 중앙회를 경유하여 이 연맹에 간접적으로 가입하는 형태를 취하고 있다. 연맹의 주요 업무는 독일 협동조합의 권익을 대변·대표하고, 회원의 법률 조직 문제 등에 대한 상담, 국내의 관련기관과 정보교환, 협동조합 사상의 보급과 교육, 협동조합 발전을 위한 기금 적립, 그리고 산하 각 회원 조합에 대한 감사 업무 등이다.

독일 협동조합의 주요 특징을 살펴보면, 첫째로 독일 협동조합법의 모범주의이다. 독일협동조합은 「산업 및 경제 조합에 관한 법」 하나로 법적 근거를 마련하고 있다. 둘째로 협동조합은 강한 자율성을 지니고 있다. 독일 협동조합은 어떠한 형태이든지 간에 정부로부터의 직접적 지원은 받지 않는다. 셋째로 독일 협동조합은 당초에는 조합원의 이용만 허용하였으나, 점차 비조합원의 이용도 확대시키고 있다. 독일 협동조합은 조합원의 협동조합으로서 보다 주민의 협동조합으로서의 역할이 강조되고 있다. 넷째로는 독일 협동조합은 전국 단위에서 이념구현 단체로서의 협동조합 연합회가 전문 기관으로 되어 있고, 사업단체로서의 협동조합 연합회가 별도로 전문화되어 있다. 마지막으로 독일 협동조합이념의 유지 강화와 사기업과의 경쟁력 강화를 위하여 협동조합 부문은 앞으로 통합·합병을 통한 규모 증대, 품질 향상, 시장 정보 기능 향상 등의 발전 전략을 추진하고 있다.

3. 독일 협동조합 은행 체계

독일에서는 역사적인 면에서도 신용협동조합이 협동조합의 주류를 이루어 왔고, 지금도 협동조합 은행 계통이 주요한 협동조합으로 되어 있다. 독일 협동조합은 전국 단위에서 독일 협동조합 라이파이젠 연합회로 통합되어 있지만, 기초 단위에서는 여러 종류의 협동조합이 존재한다.

독일의 협동조합은행은 기초단위에서 서민은행과 라이파이젠 은행으로 구성되어 있는데, 1993년말 현재 전국적으로 3,037개가 있다. 전체 조합원수가 1천만 명을 넘고 있는데, 조합원 직업별로는 전체의 약 60%가 봉급 생활자로 일반 대중, 즉 서민들의 은행임을 알 수 있다. 서민은행과 라이파이젠 은행은 은행법에 따라 여신·수산업, 자금이체, 증권, 보험 등 거의 모든 종류의 금융업무를 수행하고 있으며, 그 중 1,474개 은행에서는 금융업무 이외에도 구판사업을 겸하고 있는 협동조합 은행이다. 기초 단위에서 서민은행과 라이파이젠 은행이 전체의 거의 90% 이상을 차지하고 있지만, 기타 공무원 협동조합은행, 체신원 협동조합은행, 철도역무원 협동조합은행 등 특정 직업인을 대상으로 하는 특수한 협동조합은행도 있다. 일반적으로 대출 대상자를 보면 라이파이젠 은행은 주로 농업부문의 자금 공급을 담당하고 있고, 서민은행은 주로 중소 상공인을 대출 대상으로 하고 있다. 협동조합 은행당 평균 조합원수는 약 2,700여명이나, 대규모 은행의 조합원 수는 5만명이 넘는다. 그러나 500여 명 정도의 조합원만을 가지고 있는 소규모 협동조합 은행도 있다. 협동조합 은행은 독일에서 중산층 이하를 상대하는 대표적인 금융기관으로 전문직 종사자의 60% 이상, 일반 상인의 80% 이상, 그리고 농민의 80% 이상이 서민은행 내지 라이파이젠 은행의 조합원이다.

지역 단위 협동조합 중앙은행은 전국적으로 3개가 있는데, 주 단위에서 자금의 수급 조절 역할과 자금 이체 기능을 담당하고 있다. 지역단위 협동조합 중앙은행은 법적으로 기초 단위의 서민은행이나 라이파이젠 은행과 업무상으로 경쟁할 수 없도록 되어 있다. 일반 고객에 대한 대출은 원칙적으로 단위 협동조합 은행에서 담당하나, 기업 대출과 같은 일정규모 이상의 고액 대출은 지역단위 협동조합 중앙 은행에서 담당한다. 한편, 주 단위의 감사 협회에서는 단위 협동조합에 대한 감사 및 자문을 전문적으로 담당한다.

독일 협동조합 중앙은행(DG Bank)은 협동조합 은행의 중앙 연합체의 성격을 가지는데, 1949년에 설립되었다. 이 독일 협동조합 중앙은행은 지역 단위 협동조합은행을 위한 유동성 자금 관리 역할과 전국 단위 협동조합에 대한 일반 거래은행 역할을 담당하고 있다. 즉 지역 단위 협동조합 중앙은행은 일

시적인 여유자금을 독일 협동조합 중앙은행에 예치하고, 독일 협동조합 중앙은행은 이를 국내외 시장에서 운영하거나 자금이 필요한 지역단위 중앙은행에 중장기 자금으로 공급한다. 또한 독일 협동조합 중앙은행은 단위 협동조합 은행이나 지역단위 중앙은행의 거래한도를 초과하는 거액 대출을 합동으로 대출단에 참여하여 여신기능을 보강하는 역할도 한다. 독일 협동조합 중앙은행은 국제금융 및 외환업무를 취급할 뿐 아니라, 독일 농업의 해외 시장 개척을 위한 자회사로서 독일 협동조합 농산물 판매개발 유한회사를 설립하여 운영하고 있고 뉴욕·런던·홍콩·도쿄 등 해외 지점망도 갖고 있다.

중앙단위 전문 금융기관으로 '독일 서민은행·라이파이젠 은행 연합회'가 있는데, 이는 단위 협동조합은행, 지역 중앙은행, DG Bank 및 전국단위 전문 금융기관을 회원으로 하는 협동조합 은행의 전국 연합체이다. 따라서 독일 서민은행·라이파이젠은행 연합회는 회원의 권익을 위하여 對정부 및 對內外的 이익대변 활동을 하고, 경제정책수립 과정에서 회원의 이익을 보호하는 역할을 담당하고 있다. 또한 회원 협동조합은행의 임직원에 대하여 교육·훈련 활동을 지원하며, 회원은행에 대한 상호공제 제도도 시행하고 있다.

4. 독일 협동조합은행의 운영체계

독일 협동조합은행은 주로 지역 중심의 일반서민을 대상으로 하는 '유니버설 뱅킹' 업무를 수행하고 있다는 점에서는 독일 저축은행 그룹과 유사하다. 그러나 전자는 협동조합 원칙에 따라 특정의 조합원을 대상으로 하지만, 저축은행은 조합원이나 회원이 아닌 특정 지역내의 불특정 다수 주민을 고객으로 하고 있다는 점에서 기본적인 차이가 있다. 또한 독일 협동조합 은행에서는 협동조합 원칙에 따라 조합원에 의한 협동조합의 민주적 관리 원칙에 의해 주요한 의사결정이 이루어지고 있다. 그러나 독일 저축은행은 고객과는 직접적 관련이 없는 저축은행 소유주인 지방자치 단체나 공공기관이 참여하는 이사회나 운영위원회가 주요 의사 결정을 좌우한다.

협동조합 은행의 조합원 자격은 자연인 개인이나 공법·사법상의 법인으로 되어 있으나, 조합원으로서 반드시 출자를 의무 규정으로 하고 있다. 즉 협동조합 은행의 조합원이 되기 위해서는 1주 이상의 출자를 해야 한다. 1주당 금액은 보통 100DM(한화 약 5만 2천원)인데, 최고 1,000DM으로 상한을 설정하고 있다. 협동조합 은행에서는 협동조합 원칙에 따라 모든 조합원은 투표권과 의결권을 갖는데, '1인 1표 주의'를 원칙으로 하나, 정관 규정에 따라 중앙 연합회 단위에서 1주 1표나 1인 3표 주의도 허용하고 있다.

협동조합은행의 주요 기관으로 이사회·감사회·총회가 있다. 이사회는 사

업 집행과 조합운영에 대한 책임을 지고, 구체적으로 조합의 원활한 운영을 위한 인력 및 사업에 관한 의사 결정을 하며, 조합원의 심사 및 관리 업무나 회계 관리에 관한 사항을 담당하고, 감사회에 정기적으로 사업계획과 사업 실적을 보고한다. 이사회는 원칙적으로 2인 이상의 이사로 구성되며 공동 명의로서만 조합을 대표하게 된다. 이사회는 상임이사와 비상임 이사로 구성되는데, 상임이사는 총회에서 선출된 감사회에서 선출되며, 비상임 이사는 총회에서 선출한다. 감사회는 이사회의 조합업무 집행사항을 감사하는 기관으로, 총회에서 선출된 3인 이상의 감사로 구성된다. 감사회는 이사회의 모든 업무집행 상황을 감독하며, 필요시 총회 소집권과 적어도 1년 1회 이상의 재고 조사에 입회하도록 규정하고 있다. 감사회의 구체적인 주요 업무는 조합 결산 및 이사회의 잉여금 운영에 대한 감독과 이사회에서 제의하는 중요 사항을 의결하고, 일상 감사 결과를 총회에 보고하며, 상임 이사의 임명 및 해임권을 갖는다.

협동조합 은행에서 총회는 가장 중요한 조합 최고 의결기관이다. 총회는 조합원 전체로 구성되나, 조합원 수가 1,000~3,000명 이상일 때에는 일정 비율에 의하여 선출된 대의원회를 두는데, 대의원의 수는 적어도 50명 이상이어야 한다. 총회의 주요 의결 사항은 조합의 목표 설정, 이사 및 감사 선출, 조합 결산에 관한 것, 이사회나 감사회의 권한과 의무에 관한 규정 제정 및 기타 조합의 중요한 의사 결정을 담당한다.

Ⅳ. 독일의 유사 조직과 새마을금고

새마을금고와 독일의 저축은행 그룹과 라이프라이젠 신용협동조합과 비교할 때 조직 및 운영상 몇 가지 중요한 시사점을 발견할 수 있다.

우선 지역금융 기관으로서의 특성이다. 독일의 저축은행 그룹과 라이프라이젠 협동조합은 특정 지역 위주의 지역금융 기관을 기초로 하고 있다. 새마을금고도 일정 지역을 공동유대토 하여 신용사업을 전개하고 있다는 점에서 독일의 저축은행 그룹이나 라이프라이젠 협동조합과 유사하다.

다음, 새마을금고는 회원의 출자와 상부상조를 바탕으로 한 금융협동조합이라는 점에서 독일의 라이프라이젠 협동조합과 동일하다. 그런데, 새마을금고와 독일의 라이프라이젠 협동조합이 다같이 특정 다수의 회원을 대상으로 하는 회원의 협동조합인 것과는 달리, 독일의 저축은행은 그 지역의 불특정 다수 주민을 회원이 아닌 고객으로 하여 금융 서비스를 제공하는 지역금융 기관이라는 점에서 서로 상이하다.

또한, 사업 측면에서 독일의 저축은행과 라이파이젠 협동조합이 신용사업을 위주로 하고 있는 것과 마찬가지로, 새마을금고도 회원을 위한 신용사업을 주로 한다. 그러나 독일의 라이파이젠 협동조합이 회원의 자발적인 자조 단체로서 정부나 외부의 영향이 전혀 없이 설립되어 발전된 데 비해, 새마을금고는 회원의 자발적인 의사에 의해서보다 정부의 권장과 지원으로 설립·발전되어 온 협동조합이라는 점에서 차이가 난다. 그러나, 새마을금고는 초기 발전 단계에서 비록 회원의 자발적인 참여의식이 결여되었다 하더라도, 그 후 새마을금고의 사업의 대중성과 지역사회에서의 역할이 증대됨에 따라 회원의 자발적 참여가 어느 정도 유도되었다는 점이 중요하다.

독일의 저축은행을 보면 일반 시중은행과 같이 이윤추구를 목적으로 하지 않고, 지역 주민 고객의 자산관리와 자산 형성의 촉진에 목적을 두고 지역주민을 대상으로 하는 다양한 금융 서비스를 제공하고 있다. 반면, 독일 라이파이젠 협동조합은 회원이 출자하여 설립한 회원의 협동조합으로서 회원자산을 가장 안전하게 가장 높은 수익으로 관리해 주고 있다는 점에서 회원의 참여도를 높이고 있다. 특히 독일의 저축은행이나 라이파이젠 협동조합의 업무를 보면 일종의 '유니버살 뱅킹'으로 금융 부문의 거의 모든 사업을 취급하고 있다. 이러한 점을 고려할 때, 새마을금고는 독일 저축은행의 대 고객업무나 라이파이젠 협동조합과 같이 철저한 회원 위주의 사업을 통하여 회원의 참여도를 한층 더 제고시켜야 한다.

독일의 유사 조직에서 얻을 수 있는 시사점은 주요 기관의 민주적 관리와 경영의 효율성이다. 특히 독일 라이파이젠 협동조합에서 회원의 조합으로서 민주적 관리 원칙의 준수와 효율적 경영을 위한 전문 경영인 제도는 모든 점에서 결정적으로 중요하다는 것을 확인할 수 있었다. 독일 라이파이젠 협동조합에는 최고 의결 기관인 총회가 있고, 총회에서 중요한 운영 원칙이나 운영 방침을 결정하고, 총회에서 결정된 범위 내에서 이사회가 구체적인 업무 집행 방침을 결정한다. 이사회에서 최종적으로 결정된 집행 방침은 전문경영인인 전무이사에게 맡겨서 책임경영 체제를 확립하고 있다. 이사회의 의장은 반드시 회원 중에서 선출하지만, 전문 경영인인 전무이사는 비회원이다. 이사회의 의장은 이사회의 결의를 얻어 전무이사의 任免權을 갖는다.

새마을금고는 회원의 금고로서, 회원으로 구성되는 최고 의결 기관인 총회와 집행기관인 이사장, 그리고 회의체로서 이사회를 두고 있다. 그러나, 독일의 라이파이젠 협동조합과는 달리 새마을금고 이사장은 대표권과 경영권을 동시에 가지고 있다. 이러한 체제는 지도자로서 이사장의 역할을 중시한다. 새마을금고의 초기 발전 단계에서는 이 체제의 장점이 두드러진 편이었으나, 새

마을금고의 사업규모가 커짐에 따라 이 체제의 불합리한 면이 대두되었다. 따라서 새마을금고도 독일의 라이파이젠 협동조합과 같은 체제, 즉 전문경영인에 의한 새마을금고 경영으로 체제를 전환할 필요가 있다.

새마을금고가 독일의 저축은행이나 라이파이젠 협동조합에서 얻을 수 있는 또다른 교훈은 중앙 연합조직의 조직 및 기능이다. 새마을금고는 전국 2단계 연합조직 형태로서 새마을금고연합회가 경제적 기능과 사회적 기능을 동시에 다같이 수행하고 있다. 이와는 대조적으로 독일의 저축은행이나 라이파이젠 협동조합에서는 중간 단계에서나 중앙 단위에서 사업기능인 경제적 기능과 대변 및 이념구현 단체로서의 기능인 사회적 기능이 각각 별도로 전문화되어 있다. 즉, 협동조합이 회원의 사회적·경제적 지위 향상을 근본 목적으로 함으로써, 협동조합의 경제적 기능과 사회적 기능이 다같이 효율적으로 수행되어야 한다. 그런데, 경제가 발전함에 따라 협동조합이 양적으로나 질적으로 성장·발전한 경우에 협동조합의 이 두 가지 기능이 동시에 효율적으로 수행되기는 매우 어렵다. 왜냐하면 협동조합의 경제적 기능인 협동조합의 사업은 민간 기업과의 경쟁력에서 우위를 유지하면서, 동시에 회원에 대한 최대의 서비스 제공을 위하여 경영상의 효율성이 추구되어야 하는데, 협동조합 회원의 권익 대변 기능인 사회적 기능과 동시에 추구되기가 쉽지 않기 때문이다. 이 때문에 독일이나 선진 제국의 협동조합에서는 이념 구현 단체로서 사회적 기능을 전담하는 중앙 연합체를 별도로 독립시키고 있다. 따라서, 새마을금고도 聯合會의 기능을 전문화시키는 (혹은 분리시키는) 방안을 심각하게 고려할 필요가 있다.

마지막으로, 새마을금고가 협동조합으로서의 역할을 효율적으로 수행하기 위해서는 새마을금고 임직원은 물론 회원을 대상으로 하는 교육·훈련 기능이 대폭 강화되어야 한다. 새마을금고에서 회원의 참여의식을 제고시키고, 임직원의 업무 효율성을 제고시키기 위하여 중요한 것은 교육·훈련이다. 독일의 저축은행이나 라이파이젠 협동조합은 교육·훈련 기능을 매우 강조한다. 특히 교육 사업은 중간 단계나 중앙 연합회 단위에서 전문화되어 있다. 이것은 물론 기초 단위에서의 교육 프로그램과 발전적으로 연계된 단계적인 형태를 취하고 있다. 새마을금고도 임직원과 회원에 대한 체계적·전문적인 교육 프로그램을 개발하여, 회원의 업무 효율성 확보와 회원의 참여도를 고취시키려는 적극적인 노력을 하여야 한다.

참고문헌

- Bottamley, Trevor
1989 *Farmer-Centered Enterprise for Agricultural Development*. Oxford: Plunkett Foundation.
- Bruce Thordason
1990 *Banking on the Grass Roots-Cooperatives in Global Development*. Ottawa: The North-South Institute.
- Cobbald, Elizabeth
1991 *Women in Agricultural Cooperatives*. Oxford: Plunkett Foundation.
- Cooperative Union
1971 *Robert Owen and His Relevance to Our Times*. Cooperative College Paper, England.
- Craig, John G.
1993 *The Nature of Cooperation*. London: Black Rose Books.
- Deutscher Sparkassen-und Giroverband
1993 *Annual Report, 1993*. Bonn: Deutscher Sparkassen-und Giroverband.
- DG Bank
1992 *Annual Report, 1992: International Edition*. Frankfurt: DG Bank.
- DGRV
1993 *Facts and Figures-relating to Cooperative Banks*. Bonn: DGRV.
- Dunham
1970 *The New Community Organization*. New York: Thomas Y. Crowell.
- German Savings Banks and Giro Association
1992 *Annual Report, 1992: Condensed*. Bonn.
- Gunther Aschhoff and Eckart Henningsen
1986 *The German Cooperative System, Its History, Structure and Strength*. Frankfurt: DG Bank.
- International Cooperative Alliance (ICA)
1978 *Cooperatives and The State*, ICA Central Committee Report. Geneva: ICA.
1993a *Rules-International Cooperative Alliance*. Geneva: ICA.
1993b *The International Cooperative Alliance and Its Development Programme*. Geneva: ICA.
1994 *Review of International Cooperation* Vol. 87 No. 2.
- International Raiffeisen Union (IRU)
1991 *IRU Cooperative Guidelines*. Bonn: IRU.
- MacPherson, Ian
1994 "The Co-operative Identity in the Twenty-First Century," *Review of International Co-operation*, Vol. 87 No. 3.

Marketing Resource Center (MRC)

1986 *Does Marketing Pay?*. London: MRC.

Meynell, Peter John

1991 *Milk Producer Organizations in EEC: Current Trends in Organizational Structure and Member Relations*. Oxford: Plunkett Foundation.

Plunkett Foundation

1983 *The Benefits of Cooperation*. Oxford: Plunkett Foundation.

1992 *Farmer-Controlled Business: Bringing Balance to The Market Place*. Oxford: Plunkett Foundation.

1993 *Improving Director and Board Effectiveness*. Oxford: Plunkett Foundation.

1994a *Developing Directors of Cooperatives*. Oxford: Plunkett Foundation.

1994b *The World of Cooperative Enterprise 1994*. Oxford Plunkett Foundation.

Rins, W.P. Wat

1990 *Cooperative Principles, Today and Tomorrow*. Manchester: Holyoake Books.

Ropke, Jochen

1992 *Cooperative Entrepreneurship*. Marburg.

Sven Abe Book

1992 *Cooperative Values in a Changing World*, Report to the ICA Congress, Tokyo, October.

Turtiainen, Turto

1992 *Factors of Cooperative Success in Developing Countries*. Ibadan: Cooperative Federation of Nigeria.

Usui, T.

1982 *A Comparison of Agricultural Credit Cooperative Systems and Functions In France, Germany and Japan*. Geneva: ICA.