

일본의 신용금고와 신용조합: 규제 완화와 자구 노력

李鍾久*

〈목 차〉

- | | |
|---------------------|--------------------|
| I. 연구의 과정과 문제제기 | 합금융기관에 미치는 영향 |
| II. 일본의 금융환경 변화 | IV. 일본의 유사 조직과 새마을 |
| III. 규제완화와 국제화가 협동조 | 금고 |

I. 연구의 과정과 문제제기

새마을금고의 조직문화 혁신을 위한 연구에 착수하게 된 가장 큰 동기는 시장개방과 규제완화의 충격, 즉 현재 세계화 내지는 국제화라고 불리우는 거대한 움직임이 협동조합 금융기관에 미치는 영향의 심각성이라고 할 수 있다. 연구진들은 한국보다 빨리 시장개방의 물결이 닥쳐와 경제정책 자체가 국제화되고 있는 일본의 사례를 조사함으로써 구체적인 정책 대안을 세우기 위해 필요한 시사점을 얻을 수 있다고 판단하였다. 이를 위해 일본현지 조사⁽¹⁾를 실시하여 실무자들의 의견을 청취하고 문헌자료를 입수하였다. 조사의 대상은 신용금고 협회와 신용조합 연합회였다. 그리고 재일교포가 주체가 되어 운영하는 신용조합인 오사카(大阪)의 關西興銀을 방문하여 단위 조직 통폐합을 둘러싼 현장감있고 유익한 정보를 얻을 수 있었다.

일본에서 신용금고(이하 信金)와 신용조합(이하 信組)은 모두 협동조합의 형태를 갖춘 '중소기업 금융기관'으로 분류되어 있다. 이밖에도 노동금고와 상공중금(商工中金)이 여기에 속한다. 역사적으로 信金과 信組는 모두 1900

*성공회대학교 교수, 사회학.

(1) 조사는 3일간에 걸쳐 이루어졌는데, 방문조사한 기관은 全國信用金庫協會(1994·8·9), 全國信用協同組合連合會(1994·8·10), 信用組合 關西興銀(1994·8·11)이었다.

년에 제정된 「산업조합법」에 의거하여 만들어진 戰前의 신용조합에 뿌리를 두고 있다. 이 법의 취지는 산업화 과정의 초기에서 어려움을 겪고 있는 농민과 상공업자에게 원활한 금융을 제공한다는 것이었다. 당시에 조직된 신용조합은 회원이 아닌 사람의 예금을 인정하지 않았으며 도시상공업자에게는 불편한 제약이 많았으므로 1917년에는 법이 개정되어 市街地信用組合이 조직되었다. 1943년에는 「시가지신용조합법」이 별도로 만들어졌다. 戰後 1949년에는 「中小企業等協同組合法」이 제정되어 시가지신용조합은 1950년 4월 1일자로 일제히 신용협동조합으로 바뀌었다. 따라서 협동조합주의 원칙에 입각하여 자율성을 중시하는 기타 조합과 금융기관의 성격을 가지고 발전해온 신용조합이 동일한 법률의 적용을 받기 때문에 문제가 발생하고 있었다. 1951년 6월에는 「신용금고법」이 제정되고 「中小企業等協同組合法」도 개정되어 현재의 信金이 만들어질 수 있게 되었다. 그 다음에 「中小企業等協同組合法」에 근거를 가지고 만들어진 조합원의 상호부조를 위한 협동조직 형태의 금융조직이 지금의 信組이다. 이에 따라 전국의 신용협동조합이, 地域단위 조직으로서 금융기관의 성격이 강하고 大藏省의 감독을 받는 信金으로, 職域단위 조직으로서 협동운동의 색채가 있으며 광역자치체인 都道府縣의 감독을 받는 信組로 갈라지게 되었다. 그러나 반드시 명확하게 구분된 것은 아니며 일부 지역조직은 信組로 남았다. 그러나 信組와 信金 양자가 모두 중소기업을 지원하는 역할을 수행하고 있다는 점에서 보면 지역사회에 기반을 두고 있는 조직이라는 공통점이 있다. 따라서 일본 제조업의 경쟁력을 유지시키는 중요한 기반의 하나로 평가되어온 유연한 하청 생산조직을 형성하는 중소기업으로 구성된 지역공장집단의 후원자격인 이들 금융조직의 상황은 일본의 전체적인 경제 동향과 밀접한 관계에 있다고 할 수 있다. 단적으로 말해, 금융시장 개방과 규제완화에 따른 예대 금리차의 축소도 문제이지만, 세계적인 규모로 진행되는 산업의 공간적 재배치 추세에 다른 일본내 제조업의 해외이전 현상까지도 염두에 둔 연구 시각이 요청된다고 할 수 있다.

실제로 信金·信組와 같은 중소기업 금융기관의 실적을 예금과 대출을 중심으로 살펴 보면 고도성장기(1955~1973년)에 비해 1980년대 이후에는 시장 점유율의 상승속도가 눈에 띄게 저하되고 있는 상황을 볼 수 있다. 증가율도 제1차 석유위기가 발생했던 1973년 이후에는 뚝 떨어지고 있다. 신용금고의 예대율을 보면 83.9%를 기록한 1973년을 정점으로 계속 하강하여 1987~1988년에는 70% 이하로 내려갔으며 1990년대에 들어와 회복되기 시작하여 1993년도 말에는 73.1%가 되었다.⁽²⁾ 이는 이용도가 감소하는 문제 상황이

(2) 全國信用金庫協會, 『信用金庫職員のための金融經濟讀本』, 1994, pp. 268~270.

〈표 1〉 일본의 금융기관별 예금의 장기 추이(각 연도 3월말 기준)
(단위: %, 억엔)

기관 시기	신용금고	전국은행	도시은행	지방은행	제2지방은행
1953년	5.2	77.8	44.2	23.1	8.0
1963년	9.1	74.7	39.6	22.4	9.8
1973년	11.1	65.6	33.0	19.7	9.0
1983년	10.8	56.6	26.6	18.7	8.6
1993년	11.7	53.6	23.8	20.3	7.6

기관 시기	신용조합	농업협동조합	우편저금	전체	
1953년	0.4	7.4	9.2	100.0	(38,768)
1963년	2.0	6.5	7.6	100.0	(240,988)
1973년	2.7	8.8	11.7	100.0	(1,314,457)
1983년	2.7	8.6	21.3	100.0	(4,067,605)
1993년	3.0	8.5	23.2	100.0	(7,807,805)

자료: 日本銀行, 『統計月報』, 각호: 全國信用金庫協會, 『信用金庫職員のための金融經濟讀本』, 1994, p.268에서 재인용.

〈표 2〉 일본의 금융기관별 대출금의 장기 추이(각 연도 3월말 기준)
(단위: %, 억엔)

기관 시기	신용금고	전국은행	도시은행	지방은행	제2지방은행
1953년	4.8	89.2	49.7	22.3	8.8
1963년	8.9	81.9	41.3	20.9	9.9
1973년	11.2	75.8	36.3	19.7	8.9
1983년	11.4	75.2	33.8	20.5	9.9
1993년	10.8	78.6	37.3	20.9	8.5

기관 시기	신용조합	농업협동조합	정부계기관	전체	
1953년	0.4	7.4	2.8	100.0	(33,207)
1963년	2.0	6.5	3.8	100.0	(202,266)
1973년	2.8	8.8	4.9	100.0	(1,074,317)
1983년	3.0	8.6	6.0	100.0	(2,851,788)
1993년	3.1	8.5	4.7	100.0	(6,110,520)

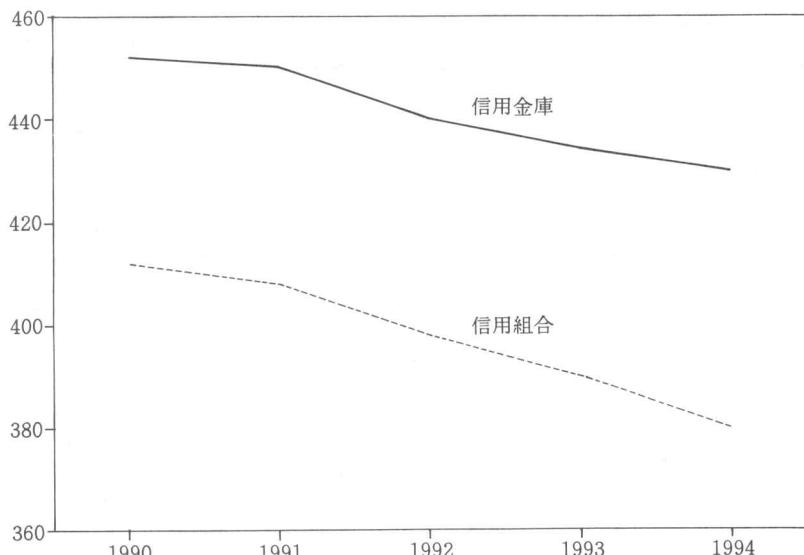
주: 정부계 3기관은 國民金融金庫·商工中金·中小公庫이다.

자료: 日本銀行, 『統計月報』, 각호: 全國信用金庫協會, 『信用金庫職員のための金融經濟讀本』, 1994, p.269에서 재인용.

나타나기 시작하고 있다는 것을 보여준다.

현지조사에서 받은 전체적인 인상으로는 信金과 信組는 금융산업으로서 경쟁력을 확보하는 일에 주력하고 있었다는 점이다. 시장개방과 규제완화로 경쟁이 심해지고 있어 신용금고·신용조합이 수표 발행, 공과금 수납, 온라인 결제 등 통상적인 업무 영역에서 은행과의 차별성이 소멸되고 있으며 다만 영업지역만 제한되어 있다. 또한 규제완화 조치에 의해 이와 같이 금리경쟁이 치열해지는 추세이므로 예대 금리차가 아닌 영업영역의 비중이 증대하고 있다. 금융기관 간의 경쟁이 치열해지는 상황 변화에 대응할 수 있도록 규모의 경제를 실현하기 위한 통폐합 움직임이 활발하게 나타나고 있었다. 또한 자동화를 통한 인원과 경비 절약이 강조되고 있었다.

현재의 상황을 보면 일본에서 信組·농협·어협 등의 협동조합 형태를 갖춘 금융기관은 5천개 이상이며 預貸業務에서 은행과 동일한 기능을 발휘하고 있으나 불량채권에 대한 정보공개 의무가 없고 일반 예금자들이 경영내용을 알 수 있는 방법이 없다는 문제가 있다. 즉 은행과 달리 주식시장·금융시장을 비롯한 외부로부터의 경영 감시 메커니즘이 작동하지 않으므로 경영자의 폭주에 제동을 거는 방법이 없다. 대부분의 경우 總代會는 형해화되어 있다. 지역 사회에서 안면있는 사람들끼리 이사회를 구성하고 있는 信組에서는 의사결정



주: 각 연도 3월 말 기준.

자료: 『日本經濟新聞』, 1994. 10. 7.

〈그림 1〉 신용조합·신용금고 수의 추이

이 빠르다는 이점이 있지만 신중하지 못한 경영을 하기 쉽다. 1994년에 들어 와서도 東京都 港區의 東京協和信用 組合을 비롯한 두 곳의 信組가 高金利로 예금을 모아 이사장이 경영하는 기업그룹에 과도하게 응자한 사례가 알려져 東京都의 경영지도를 받은 사례가 있다. 조합금융기관의 경영 과탄은 비슷한 경영구조를 가진 주변의 동업자들에도 막대한 영향을 끼친다. 1994년 여름에 松浦信組의 해산이 TV를 통해 전국에 알려지자 각지의 信組에서 예금인출 소동이 나기도 했다(『日本經濟新聞』, 1994·10·7).

이하에서는 지금까지 살펴 본 개괄적 상황에 대한 이해를 돋기 위하여 일본의 금융환경이 변화하는 양상을 알아보고 信金과 信組의 대응을 구체적으로 살펴볼 예정이다. 다음에는 일본 사례에 대한 고찰이 한국의 새마을금고의 조직문화의 혁신방안을 연구하는 작업에 줄 수 있는 함의를 생각해보는 순서로 진행한다.

II. 일본의 금융환경 변화

1. 일본경제의 자유화와 국제화

1970년대 이래 일본의 경제 분야에서도 자유화와 국제화가 진전되어 왔다. 금융이나 증권계에서 대표적으로 나타나듯이 이러한 두 가지의 기조는 실제로 상호 결합되어 있다. 이러한 업계는 大藏省의 엄격한 규제를 받아 왔다. 예를 들어 개업, 점포의 신설과 이전에도 면허가 필요하였으며 상품의 내용이나 금리도 규제가 되어 있었다. 즉 업계에서 낙오자를 발생시키지 않도록 “호송선 단방식”이라고 불리우는 행정지도가 시행되어 왔다.⁽³⁾

1970년대 후반이후 미일 경제마찰이 심각한 상황에 이르면서 일본 국내시장의 개방이 쟁점으로 떠오르게 되었다. 미국은 일본의 금융·증권시장이 가지고 있는 폐쇄성을 비난하기 시작했고 일본은 한 걸음씩 물러나기 시작했다. 1984년에 발표된 『미일 円 달라 위원회 보고서』와 大藏省의 『금융자유화·円 국제화의 현상과 전망』, 1985년에 외환심의회가 발표한 『円의 국제화에 대하여』라는 지침에 의해 국내외를 구분하는 경계가 낮아지기 시작했다. 또한 제일차 석유위기 이후의 불황 가운데서 세수의 부족을 메우고 늘어나는 행정비·인건비·사회보장비를 충당하기 위한 국채 발행액이 급속하게 증가하였다. 이전에는 국채를 은행단이 공동인수하고 이를 중앙은행이 1년 후에 사들이는 방식이었다. 그러나 국채가 대량 발행되어 이러한 방식을 사용하기 어렵

(3) 中村隆英, 『日本經濟: その成長と構造』, 東京大學出版會, 1993, pp. 243~247.

게 되었다. 따라서 국채가 공사채 시장에서 유통되면서 가격 형성이 자유화되고 국채 이자율이 장기금리의 기준으로 되었다.

일본에서 진행된 금융 자유화는 세 가지 분야로 구분할 수 있다. 첫째는 금융상품의 개발이다. 구체적으로는 양도성예금(CD), 기일 지정 정기예금, 시장금리연동형예금(MMC), 중기 국채 펀드, 빅 와이드, 일시불 양로 보험 등이다. 둘째로는 금융자본시장의 자유화이다. 여기에는 외화예금의 자유화, 임팩트 론의 자유화,円 표시 BA시장의 창설, 유로円 대부, 유로円債의 공인, 외국에 대한 증권투자 자유화, 외화표시 전환사채 등이 포함된다. 셋째로는 금융업무의 자유화이다. 은행이 국채를 취급하고, 증권회사는 양도성예금과 공채담보금융을 취급할 수 있게 되어 업무 영역의 공유화가 가능해졌다. 외국은행의 신탁업무 수행과 외국증권회사의 東京증권거래소 회원권 획득도 가능해졌다. 실제로 1993년 6월에 정기예금 금리의 자유화가 완료되었고 1994년에는 당좌예금을 제외한 유동성예금의 금리도 자유화될 예정으로 있다. 1992년 6월에 공포된 금융제도개혁법에 의해 증권·금융·신탁 상호간에 업무영역 진입이 가능해졌다.

결과적으로 기업의 투자와 자금조달이 국제화되는 과정이 촉진되었다. 일본 기업이 조달하는 장기자금의 원천을 보면 1970년대 후반부터 해외 조달이 시작되어 1985년과 1990년에는 국내 조달액을 초과하였다. 즉 금리에 따라 기업이 국내외 시장을 민감하게 선택하게 되었다. 외국의 유로통화 시장에서도円의 지위는 계속 상승하는 추세를 보이게 되었고 시중은행의 대외업무도 급속하게 확대되었다. 일본경제의 국제화는 규제하에서 안주하던 금융업무의 혁신을 가져오게 되었다고 볼 수 있다.

2. 금융정책의 변화 방향

1990년대가 시작될 무렵 일본 경제기획청이 폐낸 금융시스템의 국제화 대책에 대한 정책보고서를 중심으로 금융정책의 변화 기조를 살펴 보기로 한다.⁽⁴⁾ 여기에서는 일본에서도 금융의 국제화라는 환경 변화가 진전됨에 따라 금리의 국제적 연동성이 높아지고 있다는 점이 지적되어 있다. 이는 금융정책에도 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다. 일본 정부가 금융정책을 시행하는 주요 수단은 기준금리의 조작과 민간은행의 대출규제였다. 그러나 금리 자유화가 진행되면서 금융기관에서는 자유금리에 의해 조달되는 자금의 비중이 커지는

(4) 經濟企劃廳總合計劃局 編, 『グローバル化する金融システム』, 大藏省印刷局, 1990, pp. 79~81.

반면에 기준금리에 연동된 규제금리가 적용되는 예금의 비중은 줄어들어 왔다. 대출금리에서도 ‘新短期프라임레이트’가 도입되어 기준금리와의 연동성이 약화되어 왔다. 이때문에 앞으로는 시장금리의 동향이 보다 중요해지는 반면에 규제금리의 변화를 통해 발휘되는 금융정책의 효과는 축소될 수밖에 없다는 전망이 제시되고 있다. 또한 기업이 자본시장에서 직접 조달하는 자금의 규모가 커지고 신용판매나 금융회사와 같은 비은행계 금융기관의 활동이 중요해짐에 따라 민간은행의 대출한도를 양적으로 규제하는 방식도 한계를 보이기 시작했다. 따라서 이미 1988년 11월에는 ‘은행간 시장’과 ‘개방 시장’의 연동성을 강화하는 방향으로 제도를 개혁하는 조치가 취해졌다. 이는 금리 자유화가 진행되어도 금리의 변동을 매개로 하여 기업과 가계의 자금조달에 대해 정책효과를 폭넓게 침투시키는 일이 가능하다는 의미를 가진다. 즉 금리 자유화에 의해 금융정책이 과급되는 통로에 변화가 일어나기는 하였지만, 이때문에 금융정책의 효과가 반드시 약해지고 있다고는 볼 수 없다는 것이다. 다른 측면에서는 금융의 국제화와 함께 해외에서 자금을 조달할 수 있는 기회가 증대하므로 당연히 은행의 대출량을 직접 통제하려는 정책의 유효성은 약화될 수밖에 없다. 여기에 덧붙여 금리, 이 가운데서도 특히 장기금리의 국제적 연동성이 높아지므로 국내금리를 통제하는 일이 용이하지 않게 되어가고 있다. 해외금리가 국내금리에 미치는 영향력이 강해지면 금리동향에 대한 해석이 곤란하게 되고 민간부문에 전달되는 정책효과를 판단하기 어렵게 된다. 이것이 당장 금융정책의 독립성 자체가 상실되는 것을 의미하지는 않으나 금리의 변동상황 가운데 포함되어 있는 교란요인이 증가하므로 이전보다 더욱 신중한 금리동향 분석이 필요하게 된다. 또한 금리가 환율변동에 미치는 영향이 증대하므로 ‘물가 안정’과 ‘환율 안정’ 가운데 어느 것을 우선적인 금융정책의 목표로서 중시할 것인가 하는 문제가 제기될 수밖에 없다. 이 보고서에서는 결국 각국이 물가 안정을 목표로 하는 금융정책을 시행하여 환율을 안정시키고, 이를 기반으로 국제협조를 추진하는 방향으로 나아갈 필요가 있다는 견해가 제시되었다. 또한 일본의 정책당국이 직면한 당면 과제는 장기간 지속된 국제수지의 흑자 때문에 축적된 여유자금을 활용하여 국내외의 자금 수요에 대응하고 東京의 외환시장이 국제금융센터의 기능을 충분히 발휘할 수 있도록 육성하는 일이라고 규정하였다.

3. 규제의 유효성 상실

총체적으로 말해 이상에서 살펴본 바와 같이 일본경제의 국제화와 자유화로 인해 고려해야 할 국내적·국제적 요인이 들어남으로써 금융정책의 기조 설정

을 곤란하게 만드는 결과를 가져왔다. 이는 금리를 지표로 하는 자유시장의 동향이 한층 더 결정적인 역할을 수행하게 되었다는 사실을 말한다. 실제로 중앙은행인 日本銀行이 1991년 3/4분기 이후에는 창구지도를 폐지하였다. 이는 국제화와 자유화라는 물결 가운데서 그 때까지 당연시되었던 양적 규제가 유효성을 상실하였다는 것을 상징적으로 나타내는 사건이라고 할 수 있다.⁽⁵⁾

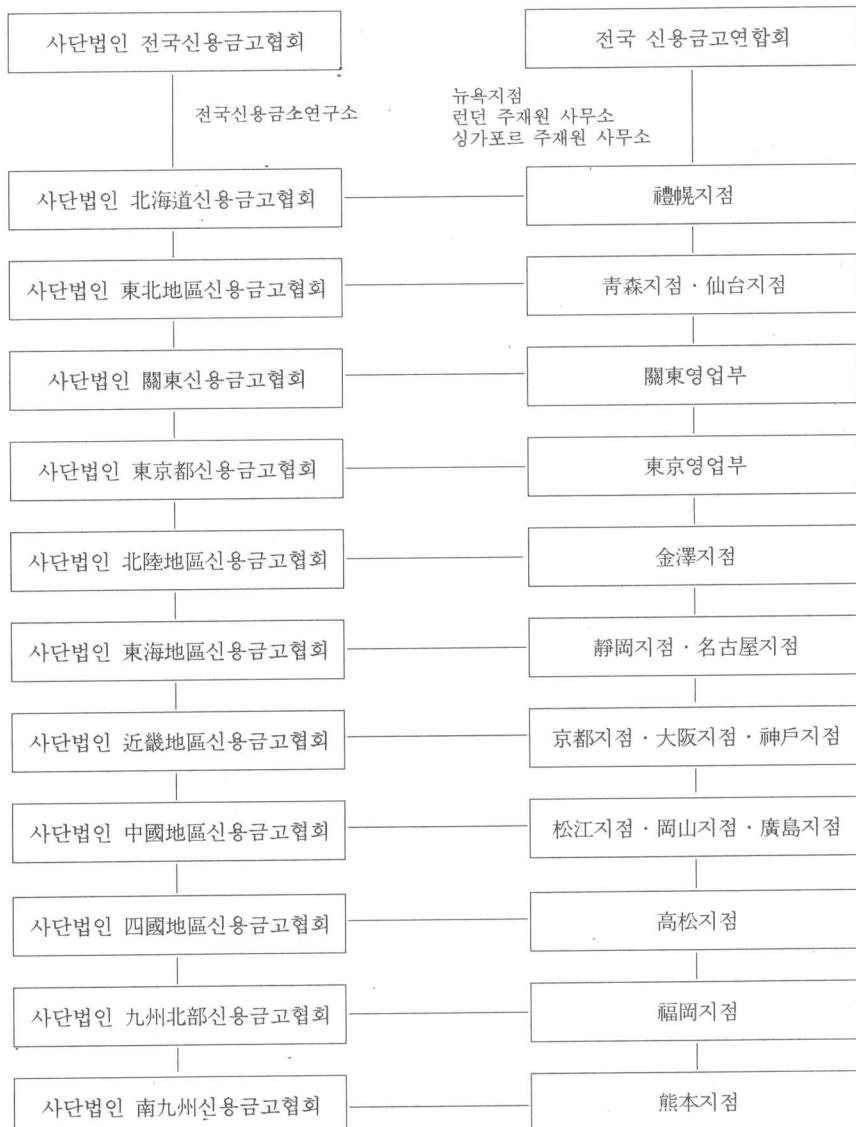
III. 규제완화와 국제화가 협동조합 금융기관에 미치는 영향

금융의 자유화와 국제화는 신용조합·신용금고와 같은 협동조합적 성격을 가진 금융기관에 대해서도 변화를 촉구하는 요인으로 작용하고 있다. 이러한 조직은 지역적 네트워크를 바탕으로 하여 틈새시장에서 금융기관으로서의 경쟁력을 유지하여 왔다. 信金·信組 양자가 대도시에서는 꼼꼼한 서비스와 신용도 파악 능력 때문에 고객 관리 비용이 절감되므로 도시은행에 대한 경쟁력이 있으나 중소도시에서는 지방은행이 강력한 경쟁상대이다. 그 이하의 지역에서는 지방경제의 침체로 영업에 문제가 발생하고 있는 실정이다. 여기에서는 규제 덕분에 확보하고 있었던 고유의 활동 영역이 사라지고 있으므로 새로운 역할규정이 필요하다는 문제가 제기되고 있다.

1. 신용금고

일본 신용금고의 조직체계를 보면 우선 연합회와 협회가 분리되어 있는 것이 특징이다(〈그림 2〉 참조). 全信連(전국신용금고연합회)은 신용금고법에 의해 설립된 단위 신용금고를 회원으로 하는 금융기관이다. 국내에 17개 영업점을 가지고 있다. 국제화에 대응하기 위해 해외에도 지점과 주재원 사무소를 두고 있다. 1992년 3월말 현재 예금 9조 7,032억円, 대출 3조 9,315억円의 실적을 보이고 있다. 주요한 역할은 신용금고의 자산을 집중시켜 효율적으로 운용, 신용금고의 지역적·계절적 자금의 수급조정, 신용금고의 신용력 향상, 신용금고의 기능충실 등으로 규정되어 있다. 또한 외환·유가증권 거래, 증권 등의 업무를 취급하고 있으며 1989년부터 장기자금의 조달을 위하여 자체적으로 금융채도 발행하고 있다. 全信協(전국신용금고협회)은 업계의 이익을 대표하는 조직이다. 연구조사활동과 함께 관계 부처에 대한 정책건의와 연락을 맡고 있다. 장기경영계획의 책정과 직원의 연수·교육·통신강좌도 全信協의 일이다. 또한 지역특성을 살린 활동을 전개하기 위해 地區協會와

(5) 中村隆英, 『日本經濟: その成長と構造』, 東京大學出版會, 1993, pp.294.



<그림 2> 신용금고의 조직도

府縣協會를 두고 있다. 이와 같은 양대 중앙기관 이외에도 단위 신용금고의 업무를 지원하기 위한 여러 관련조직으로 전국신용부동산,⁽⁶⁾ 전국 ‘스키노코

(6) 신용금고의 사업용 부동산의 취득·관리업무 및 보험대리업무 수행. 1960년 8월 설립.

카이' (杉の子會)연합회,⁽⁷⁾ 전국신용금고후생연금기금,⁽⁸⁾ 信金보증기금,⁽⁹⁾ 전국금고저당증권,⁽¹⁰⁾ 信金정보시스템센터(SSC)⁽¹¹⁾ 등이 있다.

신용금고협회를 방문하였을 때 일본경제가 국제화됨에 따라 고객층인 중소 하청기업도 해외로 생산시설을 이전하였기 때문에, 信金도 해외 사무소를 증가시키고 있는 모습이 인상적이었다. 외환업무와 채권거래도 취급하고 있었다. 信金은 信組와 은행의 중간적 형태를 취하고 있으며 예금은 누구에게서나 받지만 대출은 영업지역의 중소기업으로 한정되어 있다. 일본의 信金도 경쟁력 강화를 위해 전국에 있는 8,500여 점포의 합병을 장려하고 있었다. 지역 사회에 대한 서비스로 거동을 할 수 없는 노인에 대한 급식 등 자원봉사 활동을 장려하고 있으며 이는 유급휴가의 소비를 촉진하는 의미도 있다. 회원을 위해 강연회, 異業種 교류 기회 제공, 해외여행 적금 등의 서비스를 마련하고 있었다.

시장경쟁에서 살아남기 위해 信金은 독자적인 자구책을 마련하고 장기적인 구상을 제시하고 있었다. 업계의 이익대표 조직인 全信協의 대처 방안은 금리 자유화·국제화·기계화의 세가지 방면으로 나누어 제시되고 있었다.

금리자유화의 측면에서는 지역에 밀착한 경영기반의 강화와 경영의 효율화를 강조하면서 「신킨 HOP 21: 변혁과 창조의 3개년 계획」(1991·4·1~1994·3·31)을 제시하고 있었다. 이 계획안에서는 기본적 대처 자세로 “현재 상황에 대해 금융 자유화와 함께 업무의 동질화가 한층 더 진행될 것으로 예상되므로 원점을 돌아보면서 새로운 존재감을 확립할 필요가 있다”고 규정하고 있다. 구체적인 내용을 보면, ① 신용금고의 원점의 재확인과 연대·협조의 강화에서 자금수요가 소규모인 중소기업과 개인의 개별 사정을 감안하여 신용도를 판단하고 안정적으로 자금을 공급하는 금융기관이 금융 자유화시대에도 필요하다는 점을 강조하고 있다. 또한 업계 차원에서 전개해 온 각종 협동사업과 중앙기관, 계통기관을 활용하여 개별금고의 업무기능을 보완해 나

(7) 중소기업 근무 청소년에 저축을 장려하는 조직. 1963년 11월 설립, 회원수 10만 6천명(1992년 3월말 현재)이다.

(8) 후생연금보험법에 의해 신용금고 임직원의 퇴직후 생활안정을 목적으로 설립된 일본 최대의 사적 연금기금. 1967년 1월 설립, 1992년 3월말 현재 가입자수 157,468명, 연금수급자 14,935명, 연금 자산 6,708억엔이다.

(9) 개인의 소비와 주택자금 차입을 용이하게 하는 보증기관. 1975년 11월 설립, 1992년 3월말 현재 보증건수는 3,456,000건이고, 보증잔고는 1조 8,398억엔(주택용자 포함)이다.

(10) 신용금고의 거래선에 대한 장기자금의 조달과 고이자회전상품의 제공을 목적으로 하여 만들어진 저당증권을 전문으로 취급하는 회사. 1985년 2월 설립.

(11) 신용금고 업계의 독자적인 정보시스템 및 다른 업종과의 네트워크를 구축하고 운영하는 전문기관. 1985년 2월 설립.

간다는 방향이 제시되어 있다. ② 예금금리 완전 자유화에 대비한 체제 정비에서 개별금고는 자기자본비율 등의 재무구조를 강화하고 활력 있는 인재를 확보할 필요가 있다고 역설하고 있다. 금융 자유화와 제도 개혁에 의해 오히려 업무 영역이 넓어졌지만 개별금고의 인적 물적 자원에는 한계가 있으므로 업계 전체의 연대와 협조가 더욱 중요해지고 있는 측면을 지적하고 있다.

「신친 HOP 21」 계획 달성을 위한 중점과제의 내용은 다음과 같이 열거 할 수 있다.

- ① 회원제도의 활성화를 중심으로 한 경영기반의 강화: ① 회원의 증강과 회원제도의 활성화, ② 고객의 요구에 세밀하게 대응하는 금융서비스의 제공, ③ 지역 시장점유율의 확대와 거래 기반 확충.
- ② 개인화 경영체질의 재구축: ① 자금운용력의 강화, ② 수익력의 강화와 리스크 관리의 철저, ③ 업무제휴, 합병 문제에 대한 대응.
- ③ 지역밀착을 향한 신전략의 전개: ① 시대에 맞는 섭외체제 개선, ② 상담·정보활동 등 비가격경쟁력의 강화, ③ 지역개발과 지역경제 활성화에 대한 공헌.
- ④ 예금금리 완전자유화 이후를 전망한 체제 만들기: ① 금리자유화 시대의 신상품 개발과 활용, ② 자산·부채종합관리(ALM)체제의 정비, ③ 금융제도 개혁에 따르는 신규업무 수행을 위한 체제 정비.
- ⑤ 시대에 맞는 인재 육성과 매력있는 직장 만들기의 추진: ① 전문지식의 양성, ② 중고령자의 적극적 활용, ③ 여유있고 매력있는 직장만들기의 추진.

이상과 같은 실천 계획의 주요 항목 가운데 연구의 주제와 관련되어 특히 주목할 필요가 있는 부분은 본래 협동조합 금융기관의 기반인 지역과의 관계이다. 지역밀착을 향한 신전략의 전개에 대한 논의에서 제시된 문제의식의 내용은 금리 자유화와 함께 본래 신용금고의 주된 영업대상인 중소기업 부문에서도 도시은행이나 지방은행과 같은 기타 금융기관의 공세가 치열해지고 있으므로 지역·인연에만 의지하지 말고 신선미가 있는 새로운 전략이 필요하다는 것이다. ‘섭외체제의 개선’에서는 신용금고의 영업활동에서 중요한 비중을 차지하고 있는 정기적금의 경우에도 단순한 집금업무는 외부의 용역회사에 위탁하거나 파트타이머(part-timer)·고령자·퇴직자를 활용하는 것이 바람직하며, 지금까지 섭외를 맡고 있었던 젊은 직원들은 신규고객 개척, 용자 세일즈, 제안 세일즈, 상담, 정보활동과 같은 지적 능력이 필요한 섭외에 중점을 두는 방침을 제시하고 있다. 이밖에도 휴대용 컴퓨터를 활용한 고객서비스의 개발을 권고하고 있다. 여기에는 집금코스트의 상승에 대처하기 위해 ‘종합적 거래’에 역점을 두어야 한다는 판단이 전제되어 있다. 또한 면담을 성사시키기 위하여 출퇴근 시간의 유연한 운용, 시차출근, 변형노동시간제의 도입이

요청되며 금리감각이 세련되고 있는 고객의 자산활용과 투자상담에 응할 수 있도록 섭외직원의 능력을 향상시키는 일도 중요하다고 지적되어 있다. 비가격 경쟁력의 강화는 이제 금융서비스만으로 지역에서 신뢰를 얻기가 어려운 시대이므로 고객이 필요한 정보를 적시에 제공하거나 곤란한 문제에 봉착해 있는 고객의 상담에 응하는 방식으로 가격 경쟁력의 열세를 만회할 필요가 있다는 뜻이다. 따라서 신용금고가 운용하는 정보 네트워크인 후레아이 네트워크를 활용하여 지역정보·비즈니스정보·중앙정보를 충실하게 제공할 수 있는 체제의 정비를 서두를 필요가 있다. 지역개발과 지역경제 활성화는 자치체나 상공회의소와 연계하여 지역개발, 지역 이벤트 개최, 토착산업 진흥, 상점가 활성화 등에 기여하고 문화활동에도 적극적으로 참가하여 장기적 시점에서 지역의 리더십을 확립하는 방향을 말한다. 임직원들은 지역사회에서 열리는 각종 회합에 적극적으로 참가하여 신용금고의 존재를 확인시키고, 지역기금의 설립이나 기부를 통해 이익을 지역에 환원하는 일도 강조되어 있다.

「신킨 STEP 21」은 신킨 HOP 21의 후속이며 1994년 4월 1일부터 1997년 3월 31일까지 3년간이 계획 기간이다. 특히 지가폭등을 동반한 버블경제가 꺼져 불황을 겪으면서도 생산시설의 해외이전이 급속하게 진행되는 시기에 나온 대책이라는 점에 주의할 필요가 있다.

여기에서는 영업 환경에 대해 금리자유화에 따라 예금금리의 상승과 신금융상품의 개발이 확대될 것으로 판단하고 있다. 업무영역이 자유화되었지만 금융·증권·신탁의 상호 진입이 급속도로 진행될 것이라고는 볼 수 없으며, 오히려 수익성있는 영역에 대한 진출을 둘러싼 경쟁의 격화를 예상하고 있다. 각종 행정규제가 완화되고 있으나 내용적으로는 직접규제로부터 자기자본비율 등을 기준으로 하는 간접규제로의 이행이 예상되므로 자기 책임에 의한 경영 판단이 중요해진다는 전망을 하고 있다. 1993년부터 점포설치가 대폭적으로 자유화되었으므로 배당의 자유화나 불량채권의 공표가 현실문제로 대두할 가능성성이 있다는 진단을 내리고 있다. 정보시스템산업을 중심으로 산업구조가 혁신적으로 재편되고 있으므로 중소기업 지원이 본업인 신용금고도 금융만이 아니라 기술정보·마케팅정보를 제공할 필요가 있다는 과제를 제시하고 있다. 이 계획에서도 국민의 생활을 보아도 물질적 욕구 총족을 넘어서는 정신적 풍요가 중시되고 있어 금융서비스만으로는 존재감을 확인시키기 어려우므로 지역과 공존·공영하는 문화·예술·스포츠·자원봉사활동으로 눈을 돌리자는 제안을 하고 있다. 특히 정보기술의 발달로 홈뱅킹·恫뱅킹·IC카드가 보급되는 상황에 적극적으로 대응하자는 주장도 개진되고 있다.

이 계획의 골자는 다음과 같이 나타낼 수 있다.

- ① 계획책정의 기본적 방침: ① 경영의 기본적 입장을 재확인, ② 경영의 리스트리커버링, ③ 임직원의 능력 향상, ④ 자기책임원칙의 철저화.
- ② 개별신용금고의 과제와 대응책: ① 예금금리 완전자유화 시대에 대응하는 수익력의 강화, ② 리스크관리의 철저, ③ 지역적 존재감의 확립, ④ 자기자본의 충실과 새로운 사업기회를 향한 도전, ⑤ 人材資產의 확보와 재활성화.
- ③ 업계의 과제와 대응책: ① 중앙기관의 지도력 발휘, ② 자기자본 충실책의 실현과 회원 확대, ③ 정보유통 네트워크의 활성화, ④ 조사연구체제의 충실, ⑤ 업계 차원의 인사 대책.

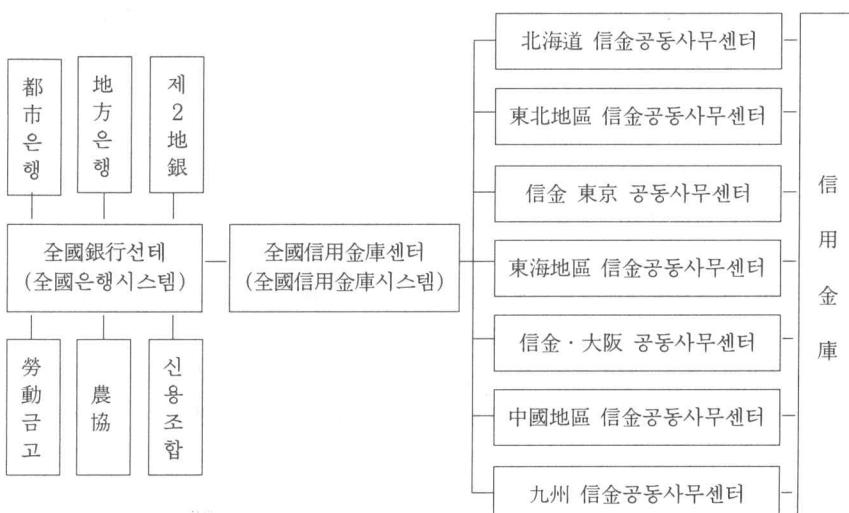
「신킨 STEP 21」의 구체적인 실천계획을 보면 새로운 환경에 대한 적응과 생존이 강조되어 있다. 즉 중소기업을 지원하는 지역금융기관으로서의 독자성을 유지하면서도 경영의 안정성과 견전성을 확보하는 난제를 해결하기 위한 전략적 판단 능력이 중요해진다. 그러나 현실적으로는 벼블경제가 장기불황으로 바뀌면서 가동시키지 못하는 자산과 불량채권이 늘어 대출 실효금리가 시장의 실세금리 이하로 저하되고 있는 정세가 쉽게 호전되리라고 기대할 수 없다. 금리 자유화 때문에 예금 금리는 높아지고 있으므로 결국 수수료와 같은 서비스 수입과 경비절감이 중요해지고 있으나 이는 어디까지나 지역으로부터 받는 신뢰를 실추시키거나 임직원의 사기를 저상시키지 않는 범위내에서 시행되어야 한다는 한계가 있다. 결국 경영환경의 불확실성과 위험이 증대되고 있으므로 개별 신용금고는 자기자본비율을 높여 위기관리능력과 수익성을 확보하고 신규 업무영역 진출에 필요한 인가를 획득하는 데 차질이 없도록 대비해야 한다는 원론적인 대책을 제시하고 있다. 신규 영업 분야에 대해서는 위험부담이 큰 증권업무에 대한 진출은 신중하게 생각할 필요가 있지만 중소기업의 회사채 모집이나 보험업무·외환업무에는 전향적으로 대응하는 것이 바람직하며 이를 위한 인적 자원의 확보가 요청된다고 지적하고 있다. 이는 개별 금고 수준에서 대응하기 어려운 업무영역이므로 全信連의 역할이 중요하게 된다는 판단이 나타난다. 종업원의 자질을 향상시키고 근무의욕을 고취하기 위한 교육과 연수를 업계 차원에서 강화하며 노동시간 단축을 추진하는 과정에서 발생할 가능성이 있는 노사분쟁을 방지하기 위해 취업규칙 개정에 대한 지도를 강화해야 할 필요성이 주장되고 있다.

규제완화를 주요 내용으로 하는 금융제도와 증권거래 제도의 개혁(1993·4·1)에 따른 업무영역 확장에 대응하기 위하여 信金은 증권업무, 신탁업무, 社債모집 수탁과 같은 영역에 진입하게 되었다. (주)信金신탁은행이 설립되어 1994년 4월부터 신탁업무에 참여하고 있다. 기존 신탁은행으로부터 대리점 인가를 받은 신용금고도 있다. 1994년에는 9개의 단위 신용금고가 대리점 방

식으로 신탁업무를 시작할 예정이다. 증권업무에서는 1986년 6월에 5개 신용금고와 全信連이 공공채 딜링(dealing)업무를 시작하였으며 1993년 3월 말 현재 42개 신용금고로 확대되었다. 그러나 공공채의 창구판매는 모든 신용금고가 실시하고 있다. 全信協에서는 딜링업무를 취급하는 신용금고를 1994년 4월부터 일본증권업협회의 특별회원이 되도록 결정하였다. 이에 따라 全信協이 일본증권업협회의 업무를 일부 수탁받아 공정한 거래와 투자자 보호를 위한 자주규제를 담당하게 되었다.

신용금고는 외환업무를 1982년부터 취급하여 왔다. 1993년 11월 말까지 90개 신용금고가 大藏省으로부터 외환취급 인가를 받았다. 10개 신용금고가 코레스업무를 취급하고 있다. 고객층인 중소하청기업도 해외로 생산시설을 이전하고 있으므로 全信連은 이에 대응하기 위해 1987년에 뉴욕 지점을 개설하였으며 현재는 런던과 싱가포르에도 주재원사무소를 가지고 있다.

내국환업무는 전국의 8,300여 점포가 全信連을 결제기관으로 하는 全信金시스템(전국신용금고 데이터통신시스템, 1976년 10월 가동)을 통하여 온라인으로 연결되어 있고 ‘전국은행데이터통신시스템’에도 접속되어 있다. 즉 은행·신용조합·농협·노동금고 등의 모든 異種 금융기관과 거래할 수 있고 어디에서나 보통예금의 자동인출이 가능하다. 異種 금융기관과의 환업무는 1971년 4월부터 시작되었으며 ‘전국은행 내국환제도’에는 1979년 2월에 가입하였다.



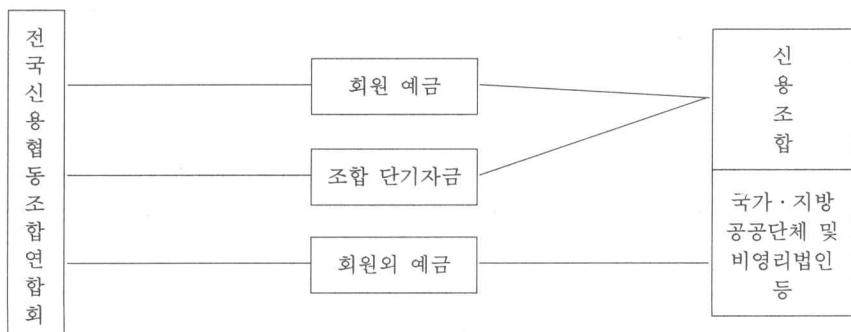
〈그림 3〉 일본 신용금고의 내국환 네트워크

일본의 신용금고 업계도 금융환경 변화에 적응하도록 경쟁력을 강화하고 규모의 경제를 실현하기 위하여 합병을 추진하고 있다. 1995년도에는 420여건의 합병이 예상되고 있다. 합병을 통해 인력의 활용이 효율화되므로 직원의 증가를 억제하는 효과도 있다. 최근에는 정사원이 아닌 파견사원이나 파트타이머의 활용이 늘어나고 있다는 것이 협회측의 설명이었다.

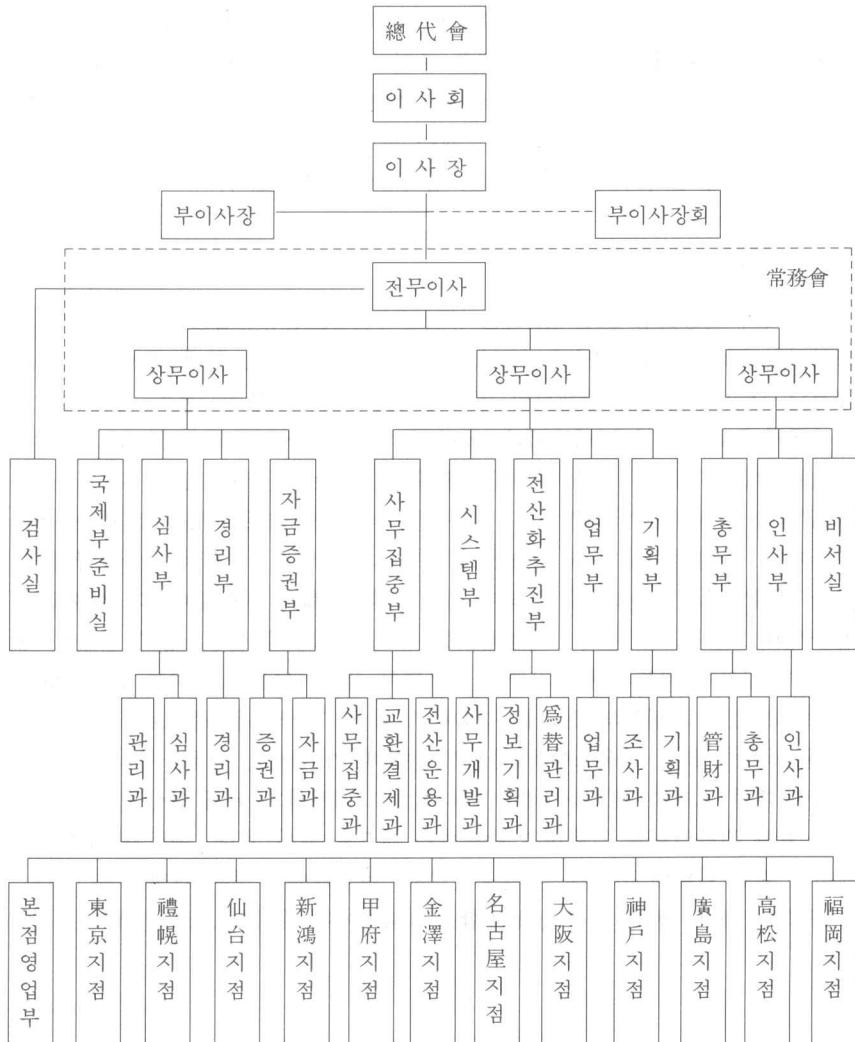
2. 신용조합

일본에서 신용조합의 전국조직은 (사)전국신용조합중앙협회와 전국신용협동조합연합회로 구분되어 있다. 전자의 역할은 단위 신용조합에 대한 지도, 관공서나 각종 금융업계 단체와의 연락과 절충·교육·연구·홍보·정보수집·조사통계자료의 작성과 배포이다. 東京에 있는 중앙협회를 중심으로 하고 각 都道府縣에도 협회가 있다. 후자(이하 全信組連)는 전국에 12개 본지점을 두고 금융을 조정하는 역할을 하고 있는 전국의 신용조합을 회원으로 하는 금융기관이다. 全信組連의 주요 기능은 신용조합의 지역적·계절적 자금수급의 변동을 예금업무, 대출업무를 통하여 조정, 신용조합의 지불준비금과 여유금을 집중시켜 효율적으로 운용, 다양화되는 고객의 요구에 신용조합이 충분히 대응할 수 있도록 계통기관의 기능을 사용하여 금융기능을 보완하고 신용조합과 거래하고 있는 사람들의 신뢰를 강화하기 위해 '전국신용조합 보장기금기구'를 운영하는 것과, 신용조합의 신용력 향상에 기여하고, 신용조합의 경영 효율화에 대한 요청과 정보화시대에 합리적으로 대처하기 위해 전신용조합의 역량을 합쳐 컴퓨터화를 기획하고 추진하는 것으로 되어 있다. 예금과 대출업무에서는 회원 이외에도 국가·지방공공단체·비영리법인 등과 거래할 수 있다.

1993년 3월말 현재 가맹 신용조합은 394개이며 합병 등으로 인해 계속 감



〈그림 4〉 일본 全信組連의 예금대출 업무 상황

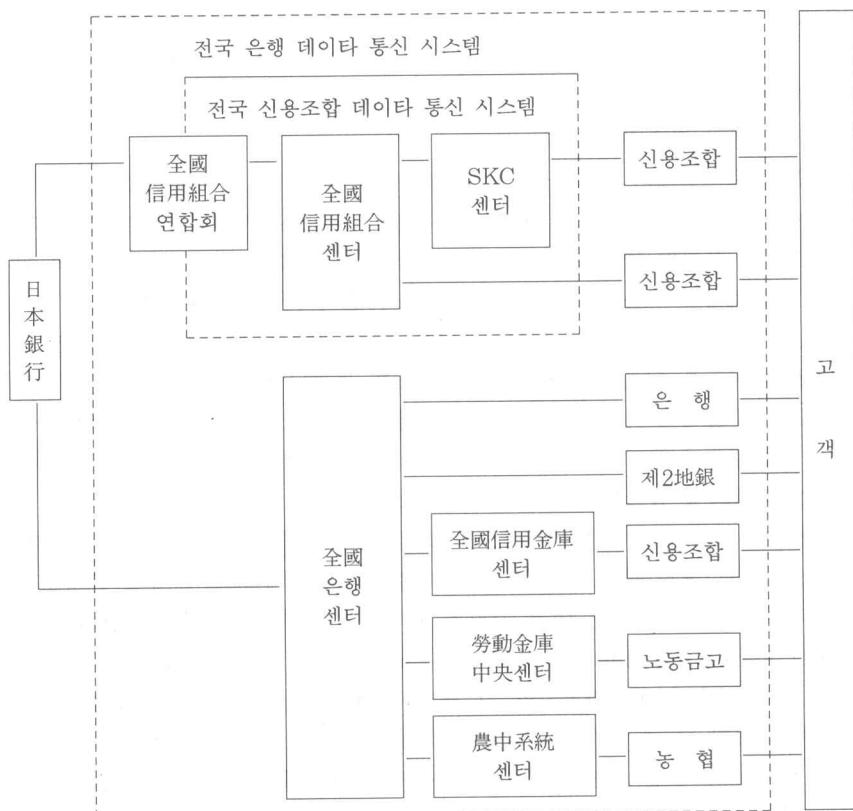


〈그림 5〉 全信組連 조직표

소하는 추세에 있다. 회원에게 서비스를 제공하기 위한 관련회사로는 全國信組不動產株式會社,⁽¹²⁾ 信組情報サービス株式會社,⁽¹³⁾ 全國信組保證株式會社⁽¹⁴⁾가

(12) 신용조합의 사업용 부동산에 대한 매매·임대차·관리·손해보험을 취급. 1970년 12월 23일에 설립. 현재 자본금 2천 5백만円, 56.7% 출자.

(13) 신용조합의 전산 사무를 수탁. 1985년 5월 1일 설립. 자본금 4억 6천만円, 51.1% 출자.



<그림 6> 내국환 결제 시스템

있다. 이 밖에도 全國信用組合厚生年金基金은 직원의 노후생활을 안정시키기 위하여 후생연금법에 의해 설립된 법인으로서 주택자금 융자, 조의금 등의 복지서비스도 제공하며 전국의 공적 보양시설을 염가로 이용할 수 있게 주선하고 있다.

全信組連의 업무 가운데서 컴퓨터화가 차지하는 중요성은 조직표상에서 상무이사가 맡는 3대 업무영역의 하나로 구분되어 있는 점을 보아도 알 수 있다. 1982년부터 전국신용조합 데이터통신시스템이 가동되었으며, 1984년 3월에는 신용조합간 온라인시스템이 가동되었고, 1984년 8월에 전국은행 데이터통신시스템에 가입하게 되었다. 단위 신용조합에 서비스를 제공하기 위해

(14) 신용조합과 全信組連이 실시하는 대부에 관계된 채무보증을 취급. 1991년 8월 7일 설립. 자본금 3천만円. 50.0% 출자.

1985년에 별도회사로 信組情報서비스가 설립되었다. 1993년 3월부터는 내국환의 당일 결제까지 가능해졌다. 현재는 全信組連의 全信組센터와 단위 신용조합들이 조직한 SKC센터가 연결되어 시스템을 구성하고 있으며 사실상 모든 금융기관과 접속되어 있다.

全信組連은 현재의 상황을 금융 경제정세의 격변이라고 규정하고 있다. 구체적으로는 금융의 자유화와 국제화의 진전, 금융제도 개혁을 지적하고 있다. 신용조합도 은행의 영역 확장으로 정체성의 위기를 겪고 있다. 협동운동의 원칙을 재검토해야 하는 시점에 놓여 있다. 즉 금리자유화와 대출경쟁에 견디지 못하는 사례가 늘고 있다. 이전에는 신용조합의 경영이 파탄상태에 이르면 全信組連이 자금을 원조하여 재건할 수 있도록 돋거나 인근의 信組과 합병하는 방식으로 수습하였다. 그러나 최근에는 자금원조를 요청하는 단위 信組가 늘어나 全信組連이 안이하게 자금을 지원할 수 없는 상황이다. 지방은행도 수익환경이 악화되고 있으므로 信組 인수에는 소극적이다.

재일교포계의 信組인 關西興銀이 岐阜商銀(점포 3, 종업원 22인)을 합병(1995년 3월 예정)하는 과정을 보면 불량채권을 인수하는 대가로 은행으로 전환하는 데 도움이 되는 여려 자원을 획득하고 있다. 大藏省과의 관계를 고려하여 자금 보유량 140억円 규모이면서도 80억円의 불량채권을 가진 岐阜商銀의 자산 인수에 동의하였지만 그 대신에 예금보험기구에서 25억円의 자금을 증여받았다. 또한 岐阜縣과 지방 은행에서 30여억円의 저리 융자를 받기로 되어 있다. 즉 부실 信組가 생기면 공공부문에서 지원하여 사태를 수습하고 있는 실정이다.

東京지역에서도 1993년에 品川區의 東京大和信用組合이 10여억円의 불량채권을 안고 부실화되었을 때 일시적으로는 東京都의 합병지원금을 받아 인접한 大田區의 信組과 합병하는 구상이 제시되었다. 그러나 상대편 信組가 요구한

〈표 3〉 신용조합의 컴퓨터화 상황

(1993년 3월 말 현재)

구분	地域신용 조합수	業域신용 조합수	職域신용 조합수	外國系신용 조합수	전체
SKC센터	119	12	5	1	137
自營共同센터	13	0	0	72	85
異種금융기관共同	1	0	0	0	1
單獨自營	95	8	11	6	120
위탁	7	0	3	0	10
온라인 없음	4	20	16	0	40
계	239	40	35	79	393

〈표 4〉 SKC센터 가맹 상황

(각 년 3월 말 현재)

구 분	신용조합수	점포수
1989년	107	616
1990년	118	671
1991년	116	684
1992년	133	886
1993년	137	963

〈표 5〉 신용조합 네트워크 · 현금 서비스 가맹 상황

(각 년 3월 말 현재)

구 분	SKC센터 참가 신용조합		자영 온라인 신용조합 등		전체	
	신용조합수	점포수	신용조합수	점포수	신용조합수	점포수
1989년	71	325	140	1,212	211	1,537
1990년	90	441	184	1,559	274	2,000
1991년	100	527	200	1,816	300	2,343
1992년	129	712	209	1,750	338	2,462
1993년	132	787	203	1,762	335	2,549

주: 점포수는 CD 설치 점포를 나타낸다.

지원금의 증액을 東京都가 거절하여 성사되지 못하였다. 궁지에 몰린 東京大和信用組合은 지역적 경계를 넘어 橫須駕시의 湘南信用組合과 1994년 11월에 합병하였다. 湘南信組은 광역자치체의 경계를 넘어 영업지역을 확대하는 인센티브에 주목하였다.

신용조합의 감독은 都道府縣이 하게 되어 있으나 행정적인 대응능력에도 문제가 지적되고 있다. 검사 담당 직원이 2~3년마다 교대하고 금융에 대한 경험과 지식의 부족이 지적되고 있다.

東京都는 信組을 합병하여 자금량을 1천억円 규모로 만들기 위한 방침을 세우고 이를 위한 인센티브를 마련하기 위해 信組업계와 공동으로 160억円의 기금을 마련했다. 그러나 불량채권을 가지고 있는 信組가 많아 급속한 재편은 어렵게 되어 있다. 信組의 부실화 경향은 자치체의 부담을 증가시키며 이에 대처하기 위한 저리융자 기금을 마련한 자치체는 19개 都道府縣에 이르고 응자잔액과 기금은 500억円을 넘었다. 예금량이 수천억円을 넘는 대형 信組가 계속 나타나 지역사회의 상호부조 조직이라는 기능을 넘어서는 사례가 있고 부실화된 信組를 지역단위에서 처리하기 어려운 상황이 나타나므로 광역자치

체가 기관위임 사무로 맡아온 지도감독체제의 개선이 요청되고 있다.

3. 關西興銀

關西興銀은 민단계 재일교포가 주체인 신용조합이며 大阪商銀을 중심으로 神戶商銀·滋駕商銀·奈良商銀·和歌山商銀을 합병하여 출범했다(1993년 7월 1일). 1994년 3월말 현재 수신고 1조 1,480억円, 자산 1조 3,422억円, 이익금 628억円, 직원 1,200명, 점포 42개소, 사무센터 1개소의 규모를 갖추고 있다. 이 밖에도 연수원·골프장·병원, 중소상공업자의 세금관계 업무를 대행하는 近畿納稅經友會連合會, 大興抵當證券, 大興리스, 인재파견회사인 興和, 관광 부동산업인 大興서비스 등의 관련회사를 거느리고 있다. 현재는 지방은행으로의 전환을 추진하고 있으며 東京商銀과 함께 민단계 교포 금융조직의 쌍벽을 이루고 있다. 한국의 신한은행과도 밀접한 관계를 가지고 있다. 한국계 신용조합이라는 명분으로 광역 자치체의 경계를 넘어 적극적인 합병을 추진해 오는 과정도 흥미있었다. 직원들의 근무조건은 좋은 쪽을 기준으로 하여 상향 평준화시키고, 남는 임원이나 고급 간부는 자문위원이나 고문으로 예우하며 자연 감원을 유도하고 있었다. 또한 2~3년에 걸쳐 서로 파견 근무를 시켜 직장 분위기부터 융합시키는 수순을 밟고 있었다.

현지조사에서 만난 관계자들은 關西興銀의 강점을 재일교포라는 특정 소수 집단을 상대로 하여 과잉 서비스라고 해도 지나치지 않을 정도의 섭외활동을 진행할 수 있다는 측면에서 찾고 있었다. 그러나 교포 2~3세들은 벌써 사고 방식이 타산적으로 변해 금리와 서비스만 유리하면 일본 금융기관을 선택하므로 서비스 경쟁을 위해 섭외를 강화하고 있었다. 직원의 80% 정도가 재일교포이지만 국적에 관계없이 인물중심으로 채용하는 것이 인사방침이라고 설명하였다.

關西興銀에서도 기업문화 활동이 강조되고 있었으며 조직원의 참여의식을 고취하기 위한 축제나 체육행사가 강조되고 있었다. 1993년부터는 신무지개 운동(1993·11~1995·11)을 전개하고 있었다. 이미 1978년부터 1988년 사이에 5차례에 걸친 무지개운동이 전개되었다. 무지개가 상징하는 바는 희망, 한일간의 가교, 조화라고 제시되고 있으며, 상호부조와 상호친목을 통해 재일교포 사회의 공존공영을 이루한다는 것이 기본 이념의 내용이었다. 무지개에는 또한 재일교포의 공동체를 잡아매는 구두끈이라는 의미도 있었다.

신무지개운동의 행동기준은 热性의 계승, 造命者天, 立命者我, 코뮤니타스(communitus)의 창조, 慧性이었다. 전략목표는 보통은행으로의 승격, 興銀型 리엔지니어링의 수행, 능력개발형 교육시스템의 구축, 무지개 그룹의 종합

력 강화였다.⁽¹⁵⁾

전체적으로 關西興銀은 금융조직으로서 살아남기 위해 재일교포의 信用組合이라는 틀을 벗어나 일본사회를 상대하는 지방은행으로 변신하는 노력을 기울이면서도 자기의 고유한 주체성을 정립해야 할 필요성을 강력하게 제기하고 있다. 한가지 예로 한국의 민속축제를 재일교포만이 아니라 일본인들도 널리 참가하는 시민적 행사로 조직하여 문화적 주체성을 살리면서 동시에 소수민족의 사회적 시민권도 확립하려는 노력을 들 수 있다. 신한은행을 통한 본국과의 관계는 단순한 투자와 거래의 문제가 아니라 존재 이유를 부여해주는 정신적인 가교를 상징하고 있다 할 수 있다.

IV. 일본의 유사 조직과 새마을금고

일본의 신용금고와 신용조합은 규제완화와 국제화라는 환경의 변화 가운데서 경쟁에 견디어 내고 새로운 존재이유를 제시해야 하는 어려운 상황에 놓여 있다. 예대금리차에 의한 수익 보장의 전망이 흐려지고 있는 가운데 업무영역을 확장하고 고객에 대한 서비스를 강화하여 영업기반을 확보하려 하고 있다. 그러나 동시에 이를 감당할 수 있는 조직적 체제의 정비와 인적 자원의 질적 향상이 요구되고 있다. 부실화된 단위 조직을 정비하고 규모의 경제를 갖추기 위하여 합병이 추진되고 있다.

협동조합의 형태를 가진 금융기관이 생존하기 위하여는 지역사회(community)에 대한 기여라는 출발점의 정신을 되살려야 한다는 목소리가 높아가고 있다. 따라서 현재 지역사회에서 요구되는 서비스의 내용을 구체적으로 파악하고 대응하는 자세가 요청되고 있다.

금융서비스만이 아니라 고객이 정보화 사회에서 필요로 하는 서비스와 지식을 제공하기 위해 적극적인 대응이 시도되고 있다. 일본 경제의 총체적인 국제화 경향에 보조를 맞추기 위하여 외환업무를 비롯한 국제영업에 적응할 수 있는 체제가 요청되고 있다. 금융기관간 업무 영역의 자유화에 따라 증권·신탁·보험업무에 대한 능력 향상도 필요하다. 그러나 이러한 업무영역은 단위 금고의 역량으로 감당하기 어려운 부문이므로 연합조직의 조정과 개발 능력 향상이 시급하다는 점이 강조되고 있다.

이번 연구에서 조사한 일본의 협동조합 금융기관의 상황을 총체적으로 보면 단위 조직은 지역사회에 파고드는 협동운동의 특성을 발휘할 수 있는 프로그

(15) 關西興銀, 『제I期 レインボ一運動 第一次中期計劃: 1993·11~1995·11』, 1993.

램을 개발하고 금융기관으로서도 건실하게 경영해 나가야 하는 이중적 과제를 가지고 있다. 연합조직에게는 단위 조직의 활동을 지원하는 네트워크의 관리와 함께 지식과 정보의 제공을 효율화하기 위한 태세를 정비할 것이 요청되고 있다. 또한 전국적으로 금융센터, 정보네트워크센터, 업계이의 대표기구를 분리하고 있는 모습이 발견되었다. 또한 규제완화에 따른 업무영역 확장에 대응하기 위해 각종 관련회사를 설립하고 있는 측면도 주목되었다.

이상의 연구 조사 결과를 조직문화라는 측면에서 보면 시장원리가 관철되어 경쟁이 격화되는 상황에서 생존할 수 있는 체질의 개선이 시급하다는 함의를 찾을 수 있다. 구체적으로는 “거시적 경제상황의 현실적 파악”, “조직 내부의 유기적 협력과 조정 능력의 확보”, “지역사회와의 변동에 적응할 수 있는 협동 정신의 재해석”, “異種 업무에 대응하는 실무능력의 개발”, “정보화와 국제화에 적응할 수 있는 개방적 정신” 등을 추출할 수 있다고 판단된다. 그러나 이는 새마을금고와 같은 서민 금융기관만이 아니라 한국의 모든 협동운동 조직들에게도 공통적으로 적용되는 내용이라 할 수 있다.

참고문헌

經濟企劃廳總合計劃局 編

1990 『グローバル化する金融システム』. 大藏省印刷局.
中村陸英

1993 『日本經濟 — その成長と構造 —』. 東京大學出版會.
全國信用金庫協會

1990 「しきHOP 21 — 變革と創造の3力年計劃 —」.
1993a 「しき STEP 21 — 100兆円に相應しい經營體質目標して」.
1993b 「業務案内」.

1994 『信用金庫職員のための金融經濟讀本』.
全國信用協同組合連合會

1990 『WHAT'S SHINKUMI』.
1993 『全信組連の現況』.
關西興銀
1993 「제I期 レイソボ一運動 第一次中期計劃(1993. 11~1995. 11)」.