

## 독일 협동조합 금융\*

박준기  
(한국농촌경제연구원 연구위원)

### 1. 독일 은행제도와 협동조합 금융

#### 1.1. 독일 일반은행의 세 기둥 체계<sup>1)</sup>

독일의 은행산업은 크게 일반은행(universal banks)과 특수은행(special banks)으로 구분되며, 일반은행은 상업은행, 저축은행, 협동조합은행의 세 기둥으로 이루어져 있다. 일반은행의 성격별 특성을 살펴보면, 먼저 상업은행은 대형은행, 지방은행 및 기타 상업은행, 외국은행 등으로 구성된다. 대형은행은 주주 가치 극대화를 목표로 삼고 있는 글로벌 투자은행으로 민간은행인 Deutsche Bank, Commerz Bank 등이 여기에 속한다. 이 은행들은 주로 주식시장에 상장되어 있으며, 단기 수익성을 중시하는 경향이 강하다. 지방은행 및 기타 상업은행은 주로 해당 지역을 거점으로 예금 및 대출업무를 수행하여 그 규모가 크지 않다. 외국은행은 주로 자국계 기업을 대상으로 한 예금, 대출 및 지급결제 업무를 수행한다.

저축은행은 지방정부와 공공컨소시엄이 주요 주주인 법인형태로 저축은행(Sparkasse)과 주립은행(Landesbank)으로 구분된다. 저축은행은 상업은행과 다르게 주로 공공의 이

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

1) 노영진 2012. "독일경제와 은행시스템분석 및 시사점", 「KIET 산업경제」를 참고하여 작성하였다.

익을 위해 운영되는 특징이 있다. 저축은행의 설립목적은 투자자의 이익 극대화가 아닌 소재지역의 경제 활성화와 일자리 창출, 그리고 소액저축 보유자의 이익 증진 등 공적 이익의 증대에 있다. 전국적으로 13,094개(2012년 기준)의 점포를 가지고 있으며, 공익적 특성으로 인해 주로 장기금융 위주로 운영되고 있다. 저축은행은 특히 중소기업금융에서 높은 비중을 차지하여 중요한 역할을 담당하고 있다. 주립은행은 각 주에서 개별 근거법에 의해 설립된 공법기관으로 주정부 및 지역 내 저축은행 협회의 소유이다. 주립은행은 일반은행의 업무를 수행하면서 주정부의 은행역할, 관할지역 저축은행의 중앙은행 역할을 수행한다. 저축은행은 공영금융기관으로 소재 지역에서 주로 가계 및 중소기업을 대상으로 소매금융을 수행하며, 다른 지역의 저축은행과 경쟁이 금지되어 있다.

마지막으로 협동조합은행(Raffaezbanken-Volksbanken)은 지분을 소유한 조합원들을 예금자 겸 대출고객으로 하는 형태의 은행으로 상공업신용협동조합과 농업신용협동조합이 있다. 19세기 중반 이후 유럽에서 전개된 협동조합운동의 일환으로 설립되었으며, 기존 은행권이 제대로 충족시키지 못하는 농업 및 수공업 기업 등을 대상으로 중소기업 및 서민금융 기능을 담당하고 있다. 조합원이 주주이자 대출자인 특성으로 인해 단기적 이익보다는 예금자인 조합원과 장기적 신용관계를 형성하고 있으며, 지역 신탁은행과 지역신탁의 상위기구인 신탁중앙은행으로 구성된다.

그림 1 독일 일반은행의 세 기둥 체제



자료: Rudolf Faltermeier, 2013, *The German Banking System—Types of Banks and Experience in the Crisis*, TU Munich Business School.

## 1.2. 협동조합은행의 위치

협동조합은행은 상업은행이나 저축은행과는 다른 특성을 가지고 있다. 지배구조 측면에서 상업은행의 소유자는 주주이며, 운영 목적도 주주의 이윤을 극대화하는 데 있다. 반면, 독일의 저축은행은 주로 지방정부 소유의 공공적 성격이 강하며, 이윤의 최적화와 지역발전을 목적으로 운영된다. 반면, 협동조합은행의 소유자는 조합원이며, 운영 목적은 이윤의 최적화와 조합원의 발전을 도모하는데 있다.

독일 은행산업은 일반상업금융기관 외에 주정부 주도로 공익적 성격이 강한 저축은행을 설치하여 중소기업의 신용문제를 해소해주고 있으며, 농촌과 도시 중소상공업자를 중심으로 조합원 중심의 협동조합은행을 세계 최초로 설립하였고, 협동조합금융이 종합금융그룹으로 확고한 위치를 갖고 성장하고 있다는 점이 특징이다.

독일 은행 성격별 점포수 및 시장점유율 지표를 비교분석하였다. 점포수 측면에서는 상업은행(4개 은행)의 점포수(2012년 기준)는 7,041개로 전체 금융기관 점포수의 19.4%를 차지하며, 저축은행은 13,094개로 36.1%, 협동조합은행은 11,798개로 32.5%를 차지하고 있다.

시장점유율 지표 비교 결과, 총자산 규모는 6,148십억 유로이며, 이중에서 상업은행 점유율이 39.0%로 가장 높고, 저축은행 28.0%, 협동조합은행 12.0%로 나타났다. 대출비중은 상업은행이 27.0%, 저축은행 36.0%, 협동조합은행 15.0%의 순이었다.

그림 2 독일 일반은행 성격별 지배구조와 운영 목적

	상업은행	저축은행	협동조합은행
소유자	주주	지방정부	조합원
목적	이윤극대화	이윤최적화 + 지역발전	이윤최적화 + 조합원 발전

자료: Rudolf Faltermeier, 2013, *The German Banking System—Types of Banks and Experience in the Crisis*, TU Munich Business School.

표 1 독일 일반은행의 성격별 기관수 및 점포수 현황(2000년, 2012년)

구 분		기관수				점포수			
		2000		2012		2000		2012	
금융기관 특성									
상업은행	소 계	294	10.7	390	19.7	6,520	15.1	9,610	26.5
	대형은행	4	0.1	4	0.2	2,873	6.6	7,041	19.4
	지역은행	200	7.3	209	10.6	3,567	8.2	2,444	6.7
	외국계은행 지점	90	3.3	177	9.0	80	0.2	125	0.3
저축은행 그룹	소 계	575	21.0	432	21.9	17,530	40.5	13,094	36.1
	저축은행	562	20.5	423	21.4	16,892	39.0	12,643	34.9
	주립은행	13	0.5	9	0.5	638	1.5	451	1.2
협동조합 은행그룹	소 계	1,796	65.5	1,106	56.0	15,357	35.5	11,789	32.5
	협동조합은행	1,792	65.4	1,104	55.9	15,332	35.4	11,779	32.5
	중앙기관	4	0.1	2	0.1	25	0.1	11	0.0
기 타		75	2.7	48	2.4	3,887	9.0	1,746	4.8
계		2,741	100.0	1,976	100.0	43,294	100.0	36,239	100.0

자료: Dilek Bulbul, Reinhard H. Schmidt and Ulrich Schuwer, 2013, *Savings Banks and Cooperative Banks in Europe*, Center of Excellence.

표 2 독일 일반은행의 주요 지표별 시장점유율 현황(2000년, 2012년)

구 분		총자산		대 출(비은행권)		예금 및 차입금(비은행권)	
		2000	2012	2000	2012	2000	2012
금융기관 특성							
상업은행	소 계	28.0	39.0	26.0	27.0	26.0	36.0
	대형은행	16.0	25.0	15.0	13.0	14.0	17.0
	지역은행	10.0	10.0	10.0	13.0	12.0	16.0
	외국계은행 지점	2.0	4.0	1.0	1.0	0.0	3.0
저축은행 그룹	소 계	35.0	28.0	35.0	36.0	39.0	34.0
	저축은행	16.0	13.0	19.0	21.0	26.0	24.0
	주립은행	20.0	15.0	16.0	15.0	13.0	11.0
협동조합 은행그룹	소 계	12.0	12.0	12.0	15.0	18.0	17.0
	협동조합은행	9.0	9.0	11.0	13.0	17.0	16.0
	중앙기관	4.0	3.0	2.0	2.0	1.0	1.0
기 타		24.0	20.0	26.0	22.0	17.0	12.0
계(10억 유로)		6,148	8,315	3,479	3,949	2,261	3,328

자료: Dilek Bulbul, Reinhard H. Schmidt and Ulrich Schuwer, 2013, *Savings Banks and Cooperative Banks in Europe*, Center of Excellence.

---

## 2. 독일 협동조합 금융의 생성과 발전

### 2.1. 라이파이젠의 협동조합운동

협동조합은 자본주의 경제의 성장과 함께 생성·발전하여 왔다. 그러나 각국의 자본주의 발생과 발전과정이 다른 만큼 협동조합도 국가마다 다른 형태로 발전하였다. 유럽의 주요 국가에서 자본주의 경제의 발전 정도와 사회적·역사적 환경의 차이에 따라 영국에서는 소비자협동조합, 프랑스에서는 생산자협동조합, 독일에서는 신용협동조합이 발생하였다.

독일의 산업혁명은 영국보다 1세기 정도 늦게 시작되었다. 독일 산업혁명의 특징 중 하나는 봉건주의적 제도가 남아있는 토대 위에 공업기술이 접목되어 성립되었다는 점이다. 공업기술의 영향을 받은 농업부문에서는 인구의 증가에 따른 농산물 수요 증가와 상업 및 교통의 발달로 식량증산과 상품생산 중심의 농업 발달을 촉진시켰다. 한편, 독일 서부지역은 일찍부터 농노 해방이 이루어져 농업의 자본주의적 발달을 촉진하였으나 동부지역은 영주 중심의 농기업 방식이 근대화의 저해요인으로 작용하였다.

경제적·기술적 변화로 농업인들은 생산의욕이 높았으나 자본 부족으로 생산성 제고를 위한 농업 투입재 구입에 어려움을 겪었다. 따라서 자금조달 능력이 부족한 대부분의 농업인들은 상인들로부터 고리자금을 빌려야만 했다. 즉, 대부분의 농업인들이 자금 부족으로 비료, 농약, 종자 등 투입재를 상인들로부터 외상으로 구입하고, 수확 후 고리로 변제해야만 했다. 한편, 수확한 농산물은 상인에게 낮은 가격으로 인도해야만 하는 악순환이 반복되면서 농업인들이 비참한 생활수준에서 벗어나지 못하고 있었다. 이러한 사회·경제적 배경 하에서 신용협동조합운동이 시작되었다.

독일 신용협동조합 도입의 선구자는 Friedrich Wilhelm Raiffeisen(1818-1888)와 Hermann Schulze-Delitzsch(1808-1883)의 두 사람을 들 수 있다. 먼저, 라이파이젠은 독일 농촌신용조합 및 협동조합중앙금고의 설립자이며, 농업협동조합역사에서 가장 큰 비중을 차지하는 인물이다. 라이파이젠은 독일 라인지방의 공무원으로 근무하면서 농촌경제에 대하여 상세하게 관찰하고 연구하였다.

농촌지역의 고리채문제와 그로 인한 농업인들의 열악한 생활수준을 해소하기 위한 방안으로 1849년 푸람펠스펠드 구제조합을 만들어 자금 대부사업을 시작하였다. 1854년 헛데스토프 지역으로 근무지역을 옮긴 뒤에는 헛데스토프 자선조합을 설립하여 농업인의 어려움을 해소하기 위한 노력을 기울였다.

라이파이젠이 주도한 초창기 신용조합은 부자들의 기부에 의존하는 자선적, 도덕적 성격이 강하여 지속적 운영에 한계가 있었다. 한편, 술체가 상호부조조합을 개설하면서 확립한 자조자립 원칙의 중요성을 인식하고, 1862년에 안하우겐을 비롯한 4개 지역에 신용협동조합을 설립하였는데 이것이 농촌신용협동조합의 시초이면서 근대적 농업협동조합의 모태가 되었다.

이 조합은 출자나 가입금이 없으며, 조합원의 연대책임으로 조합운영 자금을 차입하여 충당하였다. 조합원이 아니면 대출을 받을 수 없었으며, 조합재산은 조합원 총유(總有)<sup>2)</sup> 방식이었고, 이익금은 기금으로 전액 적립하였다. 조합은 상호교류가 가능한 부락단위의 소규모 조직이었으며, 대출에 필요한 자금조달은 기본적으로 조합원의 예금으로 충당하였다.

라이파이젠 신용협동조합은 농업인 본위의 농촌신용협동조합이었으며, 기독교적 성격이 강했고, 도덕적 요소도 상당 부분 내포되어 있었다. 이처럼 현실주의와 이상주의가 융합되면서 라이파이젠 신용협동조합이 성공하는 요인으로 작용하였다. 라이파이젠 협동조합은 신용사업 위주였지만 구매, 판매, 이용 사업을 겸영하는 종합농협으로 발전하여 농업협동조합의 원조가 되었다.

라이파이젠이 주도한 협동조합운동이 성공한 요인으로는 영세한 자영농이 다수 존재하였으며, 협동조합운동에 대한 확실한 의지와 신념이 있었고, 높은 신앙심에 근거한 도덕성과 윤리성을 갖추었으며, 이상과 현실이 적절하게 조화를 이루었기 때문이라는 평가를 받고 있다.

## 2.2. 술체 델리치의 협동조합운동

술체 델리치는 농촌신용협동조합 창시자인 라이파이젠과 더불어 도시 신용협동조합의 창시자이자 협동조합운동 사상가로 인정받고 있다. 술체 델리치는 출생지인 델리치에서 세습재판관과 국회의원으로 활동하였다. 국회조사위원회에서 노동자, 독립수공업자, 소상공인의 경제실태를 조사하는 과정에서 술체 델리치는 이들의 빈곤 원인이 고리채에 있다는 점을 인지하고, 정계를 떠나 신용협동조합운동을 시작하였다.

1849년 델리치시에서 목공과 제화공 등 수공업자를 위한 원료구매조합을 설립하였다. 이 조합은 무한책임 조직이었으며, 자금을 차입하여 목공예와 제화작업에 필요한 원료를 대도시 도매시장에서 현금으로 직접 대량 구매함으로써 중간상인의 이윤을 배

2) 총유란 재산의 관리·처분의 권능은 공동체에 속하고 그 사용·수익(收益)의 권능은 공동체의 각 구성원에 속하는 소유 형태이다.

---

제시될 수 있도록 하였다. 그러나 원료의 공동 구매만으로는 수공업자의 어려움을 타개하는데 한계가 있다는 점을 인식하고, 1850년 구매자금을 빌려주는 대부조합을 설립하였다. 이 신용협동조합이 독일은 물론 세계적으로 도시 신용협동조합의 효시가 되었다. 또한 술체 델리치는 의회를 통해 본인이 초안한 협동조합법을 제정함으로써 신용협동조합에 대한 최초의 법적 토대를 만드는데도 큰 역할을 하였다.

술체의 초기 도시 신용협동조합은 라이프라이젠과 마찬가지로 부자들의 기부금과 무이자 외부차입자금에 의존한 자선적·구제적 성격이 강해 점차 쇠퇴하였다. 자조정신의 필요성을 인식한 술체 델리치는 조합원에게 일정한 금액을 출자하도록 하는 등 자조·자립정신에 근거하도록 함으로써 신용협동조합이 지속적으로 발전할 수 있는 토대를 마련하였다.

술체 델리치의 도시 신용협동조합의 성공요인으로는 크게 세 가지를 들 수 있다. 첫째, 조합원인 수공업자들이 경제적 약자이긴 하지만 노동자로 전락하지는 않아 독일의 완만한 자본주의 발전과정에 합리적으로 대처하면 그 지위를 보장받을 수 있는 경제적·사회적 여건이 조성되어 있었다. 둘째, 자조정신에 입각한 사회 연대적 협동조합을 강조하고, 이에 근거하여 협동조합을 운영하였다. 셋째, 과거 협동조합 운동가들이 공상적이거나 사상적·이론적 단계에 머무른 반면, 술체는 수공업자 등 도시지역의 경제적 약자를 대상으로 한 현실문제 해소의 필요성과 협동조합이론 간 조화를 이루어 협동조합운동을 실시하였다.

### 2.3. 독일 협동조합 금융의 발전

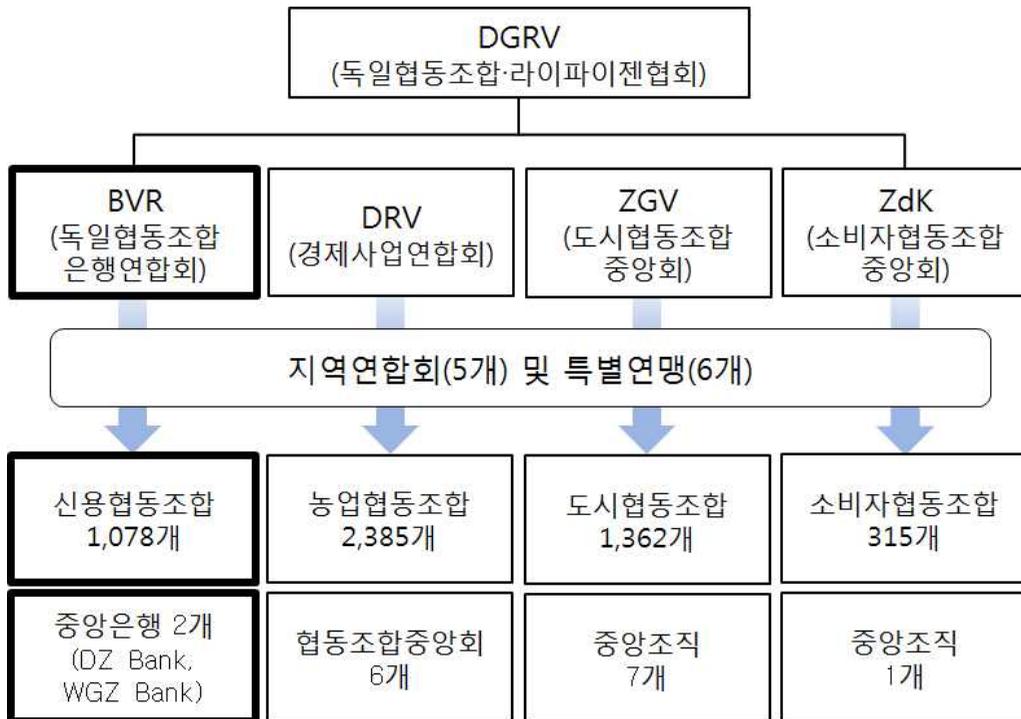
독일의 협동조합 금융은 라이프라이젠이 주도한 농촌에서 종합농협 형태의 협동조합과 술체 델리치가 주도한 도시 신용협동조합 형태의 두 축으로 발전하였다. 농촌에서 농업인을 대상으로 한 라이프라이젠 협동조합은 농업대부금고를 설립(1876년)하여 발전하였고, 술체 델리치 모델은 중소기업을 대상으로 하는 도시 대부신용조합으로 발전하였으며, 1858년에 국민은행(Volksbank)을 설립하였다.

독일의 협동조합은 초기에는 조합원만이 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고, 임원으로 선출될 수 있으며, 자본을 제공할 수 있다는 동일성 원칙이 강조되었다. 그러나 경제·사회적 여건이 변화하면서 도시지역과 농촌지역 간 조합원들의 차이가 축소되었고, 1945~1949년 동안 동독에서 추방 혹은 망명 형태로 약 1,200만 명이 서독으로 이주하면서 협동조합 운영 여건이 크게 변화하게 되었다. 한편, 1970년대 후반부터 시

작된 협동조합은행들의 경영부실과 그에 따른 연쇄적 파산 발생으로 합병의 필요성이 강하게 제기되었다.

협동조합 경영여건의 변화에 따라 중앙회 단위인 라이파이젠은행과 국민은행 간 합병이 추진되는 등 위로부터 구조조정이 시작되었다. 1972년 독일라이파이젠협회(DRV)와 독일협동조합협회(DGV)는 신용사업을 전담하는 전국단위협회인 독일협동조합연합회(BVR)의 결성에 합의하였다. 한편, 라이파이젠협동조합이 운영해 온 경제사업(농산물 구매·판매사업)을 담당하는 협회를 분리하였으며, 협회의 명칭은 DRV를 계속 사용하도록 하였다. 전국단위 협동조합을 총괄하는 기구는 독일협동조합·라이파이젠협회(DGRV)이다. 이 기구는 신협·농협·지방은행 및 기타 협동조합을 모두 포괄하는 상급단체이다. 여기에는 독일협동조합은행연합회(BVR), 경제사업연합회(DRV), 도시협동조합중앙협회(ZGV), 소비자협동조합 중앙협회(ZdK) 등이 가입하여 활동하고 있다.

그림 3 독일 협동조합의 조직체계



자료: (www.dgrv.de/en/cooperatives.html)(2013년 말 기준).

### 3. 독일 협동조합금융그룹 구조와 기관별 역할

#### 3.1. 협동조합금융그룹의 조직체계

독일 협동조합 금융은 전국연합회인 BVR을 중심으로 통합된 협동조합 금융그룹으로 영업활동을 하고 있다. 대형은행의 등장과 국내외 금융기관의 경쟁 심화로 지역사회에서 소형 금융기관의 이미지로는 성장에 한계가 있다는 점을 인식하고, 종합금융그룹을 구성하였다.

독일 협동조합금융그룹은 일반은행법의 적용을 받으며, 일반은행업무와 증권 및 보험 업무를 동시에 취급하는 유니버설 은행이다. 독일의 은행산업은 크게 상업은행, 저축은행, 협동조합은행 등으로 구분되는데 주정부나 연방정부에서 출자하여 설립한 저축은행은 지역사회에서 협동조합은행과 경쟁관계에 있다. 지역신협은행은 소매금융에 치중하고, 증권, 보험 및 국제 업무는 주로 신협중앙은행인 DZ Bank와 WGZ Bank가 담당한다. 지역신협은행은 2013년 말 기준 1,078개이다.

그림 4 BVR(독일협동조합은행연합회)의 구조

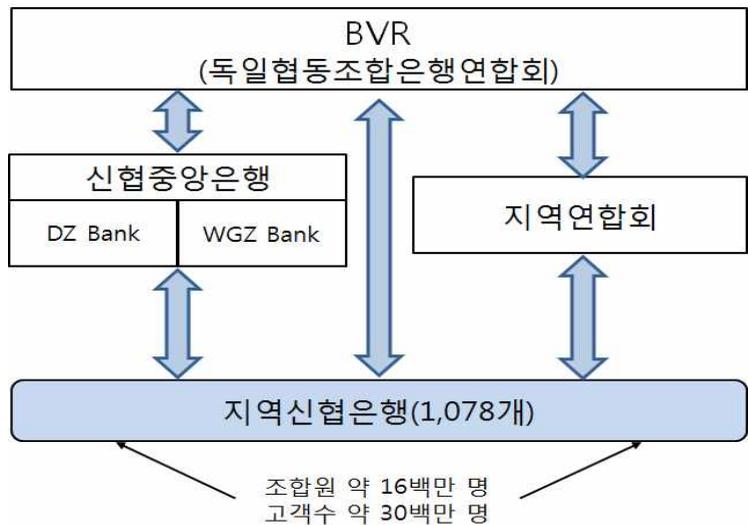
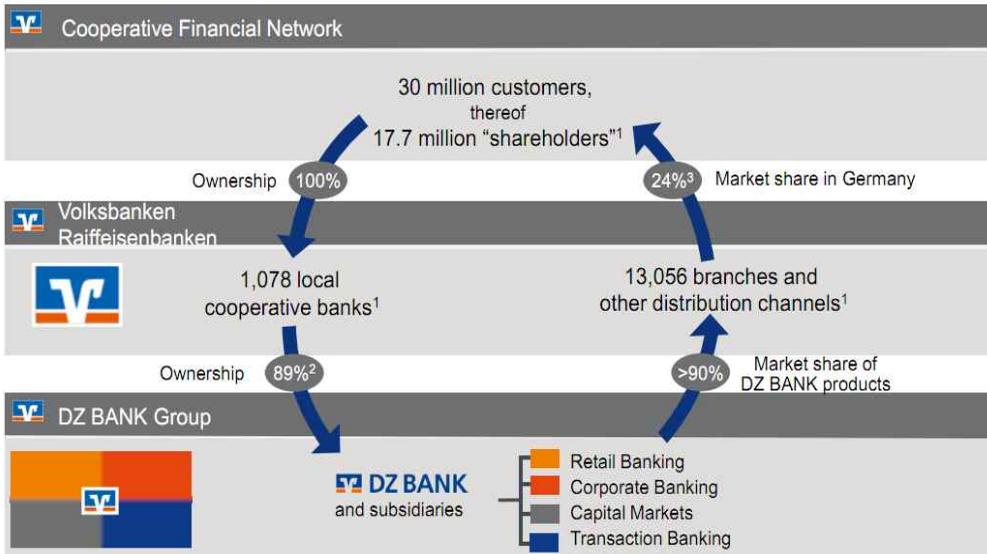


그림 5 독일 협동조합금융그룹의 상호작용



<sup>1</sup> 31.12.2013 according to the National Association of German Cooperative Banks, BVR; <sup>2</sup> Including indirect and direct participations, <sup>3</sup> Market share according to deposits of private households as at 31.12.2013

자료: DZ Bank Group, 2014, *Bank on Germany*, DZ Bank Group.

### 3.2. 기관별 주요 업무

#### 3.2.1. 독일협동조합은행연합회(BVR)

전국단위 연합회 조직인 BVR은 독일협동조합은행연합회와 지방감사연합회(9개)로 구성된다. BVR은 협동조합은행의 이익대변과 감사 기능을 담당한다. 협동조합법에 따라 협동조합은행을 포함한 모든 협동조합은 연합회의 감사를 의무화하고 있다. BVR은 의회, 행정부 및 일반대중에 대한 회원(단위신협 및 신협중앙회)의 이익을 대변하고 보호하는 역할을 수행하며, 회원에 대한 연수, 자문 등의 서비스를 제공한다. 지방감사연합회는 지역신협은행에 대한 감사업무를 수행하며, 신협중앙은행인 DZ Bank와 WGZ Bank에 대한 감사는 DGRV(독일협동조합라이파이젠연합회)가 담당한다.

또한 BVR은 지역신협은행과 신협중앙은행이 납부한 보장기금을 관리하는 역할을 담당하고 있다. 보장기금이란 신협은행의 건전성 유지와 신용도 제고를 위해 설치·운영하고 있으며, 예금자 보호를 위한 분담금을 감사 등급에 따라 매년 차등 부과하여 조성된 기금이다.

### 3.2.2. 독일신협중앙은행(DZ Bank와 WGZ Bank)

신협중앙은행은 지역신협은행의 상위기구로서 은행 업무를 수행하는 일반은행이다. 과거 주 단위 신협중앙은행(18개)과 전국단위 신협중앙은행(DG Bank)으로 각각 조직되었다가 점차 통합되어 현재는 DZ Bank와 WGZ Bank 2개로 운영되고 있다.

WGZ Bank(뒤셀도르프 소재)는 North Rhine-Westphalia주 만을 관할한다. 반면, DZ Bank(프랑크푸르트 소재)는 DG Bank와 주 단위 소재 신협중앙은행들을 통합하여 설립되었으며, North Rhine-Westphalia주를 제외한 독일 전역을 관할하고 있다.

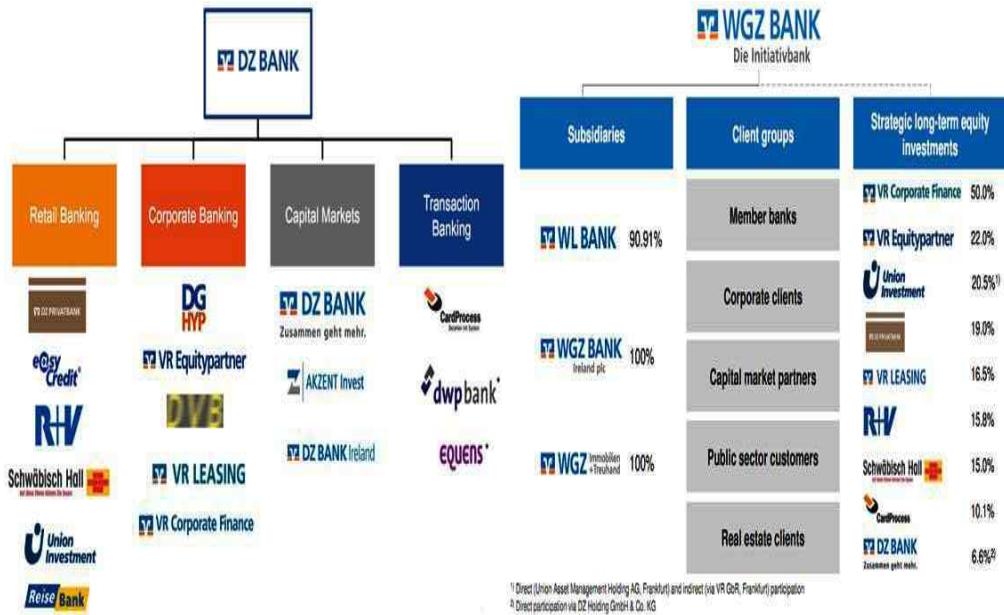
신협중앙은행은 특수한 금융서비스를 제공하는 다양한 분야의 자회사를 소유하고 있다. 여기에는 모기지회사(DG Hyp, WL Bank), 건축대부조합(Schwabisch Hall), 생명보험사(R+V Versicherung), 자산운용회사(Union Investment), 리스회사(VR Leasing) 등이 포함된다. 자회사들의 금융상품 및 서비스는 대부분 지역신협은행 및 신협중앙은행에서 대리 판매된다.

자회사는 독일 은행제도 분류상 신협은행에 포함되지 않지만 대부분의 지분은 신협은행(지역신협은행 및 신협중앙은행)이 소유하고 있어서 신협은행 계열로 분류된다. 즉, 지역신협은행, 신협중앙은행, 자회사를 포괄한 개념이 ‘협동조합금융그룹(The Cooperative Financial Network)’이다.

신협중앙은행은 회원사인 지역신협은행의 지급결제, 유동성관리 등 지원업무를 수행한다. 지급결제 지원기능으로는 전체 신협은행 내 중앙결제기구로서 소액결제시스템인 독일협동조합결제망을 운영하고 있다. 또한 지역신협은행의 여유자금을 예치받아 국내외 금융시장에서 운용함은 물론, 자금이 부족한 지역신협은행에게는 대출을 실시한다. 자회사를 통해서는 지역신협은행에 모기지대출, 리스, 투자신탁, 보험 등의 금융서비스를 지원하고 있다.

신협중앙은행은 DZ Bank법에 근거하여 ‘목적달성에 필요한 모든 종류의 금융업무 영위가 가능하다. 신협중앙은행은 기업 및 기관 투자자를 대상으로 투자금융상품, 리스크 관리상품, 기업금융 및 연구서비스 등을 주로 하며, 가계대상 소매금융은 거의 취급하지 않는다.

그림 6 DZ Bank와 WGZ Bank의 사업 분야별 자회사 및 전략적 중장기 투자



자료: DZ Bank Group, 2014, *Bank on Germany*, DZ Bank Group.

### 3.2.2. 지역신협은행

지역신협은행은 협동조합법에 의해 설립·운영되는 협동조합이면서 동시에 은행법에 의거 연방감독청(BaFin)으로부터 허가를 받아 은행 업무를 영위하는 일반은행이다. 2013년 말 기준 1,078개의 회원조합이 영업 중이며, 종류별로는 조합원이 주로 상공업자인 국민은행(Volksbank)과 농업인을 대상으로 하는 라이파이젠은행(Raiffeisenbank)가 대다수를 차지한다.

지역신협은행은 은행법상의 모든 은행업무 취급이 가능하다. 회원조합의 주 업무는 지역의 중소기업 및 가계를 대상으로 하는 소매금융으로 예금 수취 및 대출 업무가 중심이다.

1974년 이전까지는 조합원만을 대상으로 금융 서비스 업무를 하였으나 이후 비조합원까지로 확대되었다. 여유자금을 운용하거나 부족자금을 조달할 경우 주로 DZ Bank와 WGZ Bank 등 중앙은행과 거래를 한다.

## 4. 독일협동조합금융그룹의 성장 요인

농촌과 도시지역의 소규모 신용협동조합으로 시작한 협동조합운동이 이제는 기관수 1,078개(지점 13,056개), 고객수 약 3천만 명, 예수금 비중 30%, 대출금 비중 18%를 차지하는 협동조합금융그룹으로 발전하였다. 독일협동조합금융그룹이 이처럼 건설하게 성장할 수 있었던 요인들을 정리하면 다음과 같다.

표 3 독일 일반은행 성격별 주요 지표(2013년)

구 분	협동조합은행	저축은행	상업은행(대형)
기관수	1,078	432	4
지점수	13,056	13,094	7,041
예수금 비중	약 30%	약 49%	약 19%
대출금 비중	약 18%	약 26%	약 19%
고객수	약 30백만 명	약 50백만 명	약 43백만 명

자료: DZ Bank Group, 2014, *Bank in Germany*; DZ Bank Group.

첫째, 철저한 감사 및 감독시스템을 갖추고 있다. 신협은행은 협동조합법과 은행법에 의거하여 엄격한 감사 및 감독을 받는다. 감사의 경우 1889년 협동조합법 개정 이후부터 외부 감사가 의무화되었는데 지역감사연합회가 실시한다. 모든 회원조합은 소재지역 관할 지역감사연합회에 가입하여 정기적으로 감사를 받을 의무가 있다. 중앙은행 역할을 하는 DZ Bank와 WGZ Bank는 DGRV가 회계감사를 담당한다. 지역감사연합회 및 DGRV의 감사보고서는 독일연방은행의 검토를 거쳐 연방금융감독청에 전달된다. 감독 측면에서 신협은행의 은행 업무는 일반은행과 마찬가지로 은행법에 따라 연방금융감독청 및 독일연방은행의 감독 대상이다. 자기자본비율, 유동성비율, 거액여신한도 등 은행감독규제를 은행과 동일하게 받는다. 또한 이중 감시원칙에 따라 이사회 멤버 중 최소 2명은 사외이사로 구성된다.

둘째, 예금자보호와 안정적 경영을 위한 자체 보장 제도를 갖추고 있다. 신협은행의 보호제도(protection scheme)는 BVR이 관리하며, 지역신협은행, 신협중앙은행 및 자회사 등 모든 회원조합을 대상으로 한다. 보호제도는 보호기금과 보장망으로 구성된다. 보호기금은 회원사로부터 매년 평가등급에 따라 부과되는 자금으로 조성되며, 보장망은 부담금의 2배 금액에 상당하는 채권을 추가로 요구하여 구축된다. BVR은 회원사가 심각한 금융위기에 직면했을 때 보장기금 및 보호망을 이용하여 문제가 있는 회원사를

구제함은 물론, 전체 신탁은행의 신뢰도를 유지하는 역할을 한다. 예금보장 수준은 고객 예금 전액이 보장되기 때문에 상업은행의 보장제도보다 안전하다.

셋째, 지속적인 조직 정비를 통해 경쟁력을 높이고 있다. 신탁은행은 상호 합병 등을 지속적으로 실시하여 경쟁력을 높이고 있다. 회원조합수가 1970년 7,059개에서 1990년 3,380개, 2001년 1,621개, 2013년 1,078개로 감소하였다. 신탁중앙은행도 회원조합 간 자금과부족 조정 및 지급결제 업무의 집중처리 필요성과 경쟁은행의 대형화에 따른 규모의 경제효과 추구를 위해 통합을 실시하여 같은 기간에 13개에서 4개, 2개로 축소되었다. 그 결과, 2013년 기준 DZ Bank는 독일 내 은행 중에서 자산기준 4위, WGZ Bank AG는 16위를 차지하고 있다.

넷째, 종합금융그룹으로 성장을 위한 전략을 수립하여 추진하였다. 독일 신탁은행은 회원조합과 신탁중앙은행 조직체계에 머물지 않고, 특수 업무를 수행할 금융기관을 자회사로 직접 소유·경영함으로써 종합금융그룹으로 성장하였다. 모기지(mortgage)회사, 건축대부조합, 생명보험사, 투자회사, 리스회사 등 분야별 자회사를 운영하고 있는데 이 자회사들은 해당 업계에서 시장점유율이 상위를 차지하는 전문 금융기관으로 성장하고 있다. 분권화와 전문화를 목적으로 하는 성장전략이 성공적으로 추진됨에 따라 회원조합은 소매금융, 신탁중앙은행은 도매금융, 자회사는 특수 금융 업무를 전문적으로 취급하게 되었다. 또한 금융그룹 간 유기적 연계를 통해 신탁중앙은행과 자회사 금융상품의 90%를 회원조합에서 판매하는 등 시너지효과를 발휘하고 있다.

## 5. 시사점

독일 협동조합 금융은 농촌과 도시지역에서 금융서비스의 부재로 인한 고리채 이용으로 주민들이 빈곤에서 벗어나지 못하는 문제를 해소하기 위한 협동조합운동으로 시작되었다. 이후 오랜 기간에 걸친 법적, 제도적 정비와 경쟁력을 갖추고자 하는 지속적인 노력의 결과, 공신력 높은 종합금융그룹으로 발전하였다.

1889년의 협동조합법 개정으로 모든 신탁은행은 연합회를 통한 외부감사를 의무화하였고, 1930년대 후반에는 고객의 예금 보장 및 안정적 경영과 조직의 신뢰성 확보를 위하여 자체 보호제도(보장기금과 보장망)를 도입하였다. 1961년 은행법 개정으로 신탁은행도 은행법 적용대상이 되면서 금융 감독기관으로부터 건전성과 유동성 감독규제를 받게 되었다. 이와 같은 외부 감사, 자체 보장제도, 감독 강화로 신탁은행의 파산

---

은 거의 발생하지 않고 있다.

또한 독일신협은행은 영세한 회원조합에서 탈피하여 종합금융그룹으로 성장하기 위한 전략을 수립하여 실천하였다. 회원조합인 지역신협은행, 신협중앙은행, 자회사 등의 업무를 분권화, 전문화함으로써 조직의 전문성을 제고시켰다. 또한 지배구조와 업무추진 과정에서 조직간 긴밀한 연계성을 유지함으로써 금융그룹으로서 시너지 효과를 높였다. 이 과정에서 신협중앙은행인 DZ Bank와 WGZ Bank가 핵심적 역할을 담당하였다.

영세 소규모에 머물러 있는 우리나라 상호금융의 운영실태 하에서 독일 협동조합은행 시스템의 발전과정 중 눈여겨 볼 점은 지속적인 구조조정과 전문화분권화의 추진이다. 독일 협동조합금융에서 구조조정은 경영부실에 따른 인력 및 비용 감축 목적을 넘어서 규모의 경제 창출, 업무영역 확대 및 전문성 제고를 고려하여 추진하였으며, 협동조합 금융의 지속적 발전을 목표로 경영여건 변화에 선제적으로 대응하기 위한 경영합리화에 지속적으로 관심을 기울이고 있다.

## 참고문헌

- 노영진. 2012. “독일경제와 은행시스템분석 및 시사점”, 「KIET 산업경제」. 산업연구원.
- 한국은행. 2009. 「독일의 은행제도」. 한국은행.
- 한스 뢰크너, 전형수(역). 2010. “독일 협동조합은행의 경험과 시사점”, 「신협연구」, 신협중앙회.
- Dilek Bulbul, REinhard H. Schmidt and Ulrich Schuwer. 2013. *Savings Banks and Cooperative Banks in Europe*. Center of Excellence.
- DZ Bank Group. 2014. *Bank on Germany*. DZ Bank Group.
- Rudolf Faltermeier. 2013. *The German Banking System-Types of Banks and Experience in the Crisis*. TU Munich Business School
- WGZ Bank. 2014. *Corporate presentation*. 2014.4. WGZ Bank.
- [www.dgrv.de/en/cooperatives.html](http://www.dgrv.de/en/cooperatives.html)(2013년 말 기준)