

네덜란드 협동조합은행 라보뱅크 *

박 성 재
(한국농촌경제연구원 선임연구위원)

1. 서론

네덜란드를 대표하는 은행 라보뱅크(Rabobank)는 세계에서 가장 믿을만한 은행으로 명성을 얻고 있다. 자산 규모 6,742억 유로로 세계 30대 은행 중 하나이자 신용평가기관으로부터 가장 높은 신용등급을 받는 종합금융그룹의 협동조합은행이다. 네덜란드 농식품 산업에서 시장 점유율이 85%나 되는 농업금융기관이기도 하다. 2010년 유럽의 경제위기 이후 수익과 자산이 줄고 인원 감축을 추진하는 등 적지 않은 고통을 겪고 있지만 충분한 자본과 유동성을 확보하여 세계 일류 은행으로서 위치를 고수하고 있다.

라보뱅크는 19세기 후반 농촌지역의 신용협동조합들이 연대하여 중앙은행을 만들고, 중앙은행과 지방은행이 그룹으로 뭉쳐 네덜란드 제1의 은행으로 성장하였다. 1980년대부터는 국내시장의 한계를 인식하고 금융환경의 변화에 부응하여 업무영역을 투자, 자산관리, 보험, 리스 등으로 확장하면서 세계화를 추진하여 현재 30여개 국에 사무실을 둔 국제금융그룹으로 발전하였다.

라보뱅크의 성공적인 발전의 밑바탕에는 라이파이젠(Raiffeisen)협동조합의 원칙이 있다. 전 조합원이 조합의 채무에 대하여 무한책임을 지는 연대의 전통은 라보뱅크의 그룹

* (seongjae@krei.re.kr 02-3299-4238).

경영의 핵심전략의 하나로 나타나고 있다. 작은 지방은행들이 연합하여 만든 중앙은행과 그 자회사들이 상호지급보증을 통해 하나로 결합함으로써 거대한 단일조직으로 인정받고 있다. 라보뱅크 그룹은 구성원의 하나가 위험에 처하더라도 그룹 전체 차원에서 공동대처함으로써 하나의 조직처럼 움직인다.

우리에게 1990년대 말부터 라보뱅크(Rabobank)와 프랑스 크레디 아그리콜(Crédit Agricole)은 벤치마킹 대상으로 관심을 끌었다. 그동안 적지 않은 현지 조사가 이루어지고 자료가 작성되었지만 아직 이들에 대한 이해가 충분하다고 보기는 어렵다.

협동조합기본법 시행 이후 우리 사회의 협동조합에 대한 관심은 매우 높다. 자본주의 시장경제의 우열승패 경쟁이 만들어낸 폐해를 절감한 최근의 경험은 경제위기에도 불구하고 높은 생산력과 고용을 유지하고 있는 협동조합 기업을 다른 눈으로 보게 만들었다. 라보뱅크는 자본주의의 첨단이라는 금융산업에서 가장 앞선 협동조합의 은행이라는 점에서도 주목을 받고 있다.

여기에서는 라보뱅크가 어떤 은행이며, 최근의 동향과 주목할 만한 활동을 살펴보고 그 시사점을 정리해보고자 한다. 라보뱅크를 이해하기 위해 그 역사적 배경과 성장사, 조직과 지배구조, 상호지급보증을 통한 일체화 전략을 살펴볼 것이다. 최근 동향은 유럽 경제위기를 헤쳐 나가기 위해 라보뱅크의 노력과 성과 등을 전략 2013~2016, 영업실적, 지역사회에 대한 활동 등을 중심으로 살펴볼 것이다.¹⁾

2. 라보뱅크는 어떤 은행인가?

2.1. 라이파이젠(Raiffeisen)계 협동조합은행

19세기 중후반 독일에서는 두 개의 협동조합은행이 출현하였다. Herman Schulze가 1852년 Delitzsch 시에서 중소상공인을 조합원으로 한 신용협동조합을 설립하였다. 그 10년 뒤인 1862년에는 라이파이젠(Raiffeisen)이 안하우젠에서 농업인을 조합원으로 하는 신용협동조합을 열었다. 전자는 주로 도시 지역의 중소 상공인을 대상으로 예금과 대출을 해주는 협동조합은행으로 발전하면서 Schulze-Delitzsch 협동조합이란 이름을 얻었다. 후자는 농촌지역에서 농업인과 농촌주민의 저축을 모아 대출해주는 협동조합은행이 되었으며 아울러 조합원의 농산물을 판매해주고 자재를 구매해주는 경제 사업을

1) 본고는 라보뱅크의 2013년도 연차보고서(Annual Report 2013 Rabobank Group, 2014)의 내용을 주로 참고하여 요약 정리하였음.

경영하는 종합농협으로 발전하였다. 이 두 개의 협동조합은행은 인근 유럽은 물론 북미 및 아시아, 아프리카 등 전 세계로 확산되어갔다²⁾.

라이파이젠(Raiffeisen) 협동조합은행은 마을, 행정구역, 또는 교구와 같은 지구단위로 설립되었는데 이것을 지방은행이라고 하였다. 독일에서는 지구단위를 넘어서는 지역단위에는 지방은행의 연합체인 지역은행이 만들어졌고 이 지역은행들은 전국 연합은행인 중앙은행을 만들었다. 이렇게 해서 중앙은행(전국연합회) - 지역은행(지역연합회) - 지방은행(단위협동조합)의 3단계 계통조직을 만들었다.

네덜란드에서는 1896년 독일 라이파이젠(Raiffeisen) 협동조합에 고무된 전국농민연맹(Boerenbond)과 지부들이 유사한 협동조합은행을 설립하였다. 이후 농촌협동조합은행의 설립이 촉진되었으나 중부와 북부지역은 라이파이젠 협동조합이, 남부에서는 국민은행계통인 농민협동조합은행이 조직되어 활동하였다(Rabobank International, 2000). 이 두 그룹은 1898년 각각의 중앙은행을 설립하여 오랫동안 공존해오다 1972년 하나의 은행으로 통합되었는데 이것이 오늘날의 라보뱅크이다. 네덜란드에서는 지방은행과 그 중앙은행의 2단계 계통조직체계가 채택되었다. 라보뱅크는 1980년대에 들어서 국내시장만으로는 성장의 한계가 있음을 인식하고 세계시장으로 눈을 돌려 적극적인 시장개척에 나섰다. 현재는 전 세계 30여 개국에 해외사무소를 두고 있으며, 세계적인 농식품산업의 컨설팅 및 투자회사로서 명성을 자랑하고 있다.

라보뱅크를 알기 위해서는 라이파이젠(Raiffeisen) 운영원칙에 대한 이해가 필요하다. 목사였던 라이파이젠은 19세기 중반의 기근으로 피폐해진 농업인들을 도와주기 위한 자선사업으로 자금 융통 방법을 모색하였다. 하지만 곧 이것은 근본적인 대책이 될 수 없음을 깨닫고, 농업인 스스로의 노력으로 저축자원을 모아 필요한 사람이 이용할 수 있게 하는 은행시스템을 만들었다. 이 시스템은 당시의 독일 회사법 또는 관행에 바탕을 두고 자주, 자립, 자율의 협동조합을 설계한 것인데, 이 협동조합이 제대로 작동할 수 있도록 그 운영원칙을 정하였다(존스톤 버첼, 2012).

라이파이젠 원칙의 첫째는 연대의 원칙으로 모든 조합원은 조합의 채무에 대하여 무한책임을 지는 것이다. 가난한 농업인들은 조합에 출자할 능력이 없었다. 조합은 시장에서 자본을 빌리고 그 상환책임은 조합원 모두가 연대해서 지기로 하였다. 하지만 이 방식은 부유한 조합원이 실질적으로 많은 채무부담을 갖게 되는 불합리한 면이 있었다(존스톤 버첼, 2012; 송재일, 2009). 가난한 조합원은 책임을 지려해도 질 수가 없기 때

2) Schutze-Delitzsch 협동조합은 국민은행(volksbank) 또는 대중은행(popular banks) 등의 이름을 얻었다.

문이다. 그럼에도 불구하고 이 원칙이 수용된 것은 대부분 조합의 지도자들이었던 부유한 조합원들이 출선수범의 모범을 보임으로써 조합원들을 단결을 이끌어낼 수 있었다.

둘째, 협동조합의 임원은 무보수 봉사를 원칙으로 하며 협동조합은 불필요한 비용을 최대한 억제한다. 이는 봉사정신에 바탕을 둔 협동의식과 근검절약이 협동조합의 존립조건으로서 꼭 필요했음을 의미한다.

셋째, 지방은행, 지역은행, 중앙은행이 각자의 역할분담과 협력관계를 통해 시스템의 시너지를 최대화한다.

넷째, 조합원은 출자를 하지 않기 때문에 협동조합은 잉여금(운영 수익)을 배당을 하지 않고 전액을 내부에 적립한다. 이 내부적립금이 누적되면서 조합의 자본금이 크게 확충되자 무한책임제를 더 이상 고수할 필요가 없어졌다. 현재의 라이파이젠계 협동조합은 대부분 유한책임제를 취하고 있다.

다섯째, 운영수익의 일부는 사회적 목적으로 활용한다. 지역공동체 내의 빈민층의 학교교육, 의료, 노후보장 등을 사회적 목적분야에 협동조합의 잉여금을 사용함으로써 지역과 같이 가는 협동조합의 이념을 실천한다.

라보뱅크는 라이파이젠 원칙을 충실히 이행해서 성공한 대표적인 협동조합은행이다. 지금은 농업인이 줄어 대부분의 조합원은 비농업인이다. 하지만 라보뱅크는 여전히 농업과 식품부문을 성장전략의 핵심부문으로 삼고 있으며, 네덜란드 국내는 물론 해외에서도 압도적인 시장점유율을 자랑하고 있다.

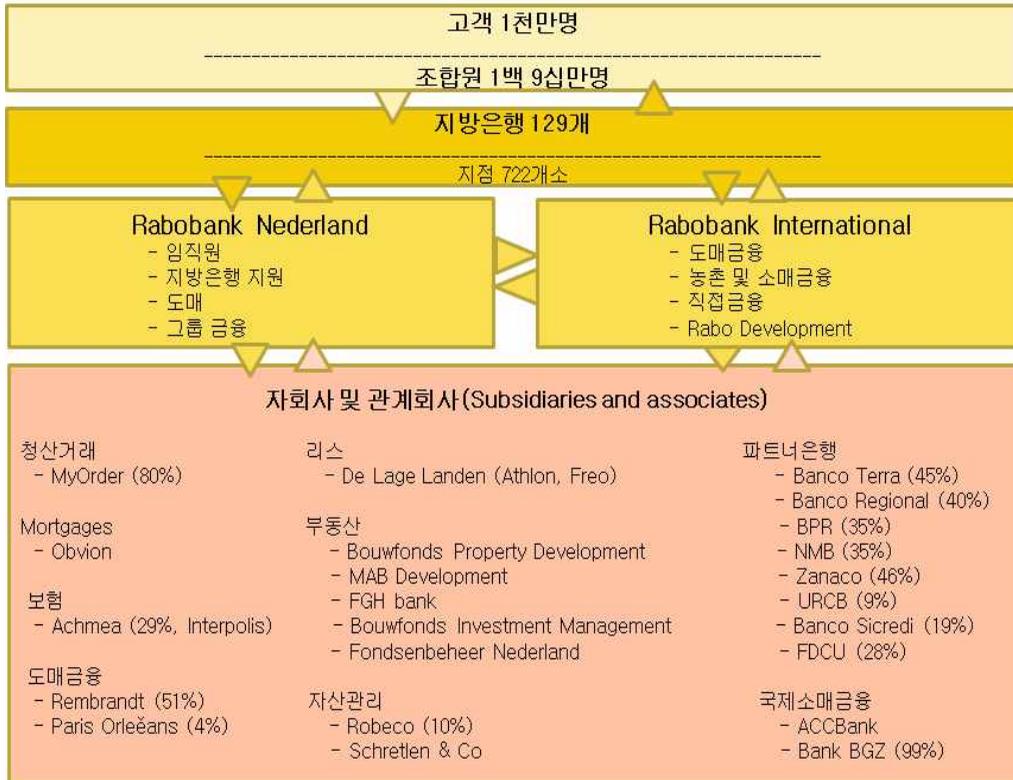
2.2. 세계에서 가장 신뢰받는 증압금융그룹

라보뱅크는 1개의 중앙은행과 129개의 지방은행(local Rabobanks), 722개의 지점, 그리고 23개의 자회사와 관계회사를 포함한 라보뱅크 그룹을 지칭한다. 지방은행은 모두 독립적인 협동조합은행이며 이들의 출자로 만들어진 중앙은행이 'Rabobank Netherland'이다. 2013년 기준으로 라보뱅크 그룹의 고객은 약 1천만 명에 달하고 이 중 조합원은 190만 명이다.

라보뱅크는 네덜란드를 대표하는 은행일 뿐만 아니라 국제 신용평가기관으로부터 세계 최고 수준의 신용평점을 받는 우량은행이다. 라보뱅크 그룹은 2013년 기준으로 총자산 6,075억 유로, 순이익은 20억 유로, BIS 비율 19.8%, 자본수익률 5.2%의 실적을 보였다. 그룹 종사자는 5만 6,870명이었다.

중앙은행은 국내 영업 분야는 라보뱅크 네덜란드가 국제 분야는 라보뱅크 인터내서

그림 1 라보뱅크 그룹의 조직체계



자료: Rabobank, 2014, Annual Report 2013 Rabobank Group.

널이 업무를 나누어 담당하고 있다. 이 두 부문은 2013년까지 분리하여 운영하였으나 2014년부터는 통합하여 운영한다(Rabobank, 2014). 라보뱅크 네덜란드는 지방 라보뱅크의 지원 업무, 국내 소매금융, 그룹 계열사에 대한 금융 등을 담당한다. 라보뱅크 인터내셔널은 도매금융, 해외부문의 농촌과 소매금융, 자본시장의 직접금융, 개발도상국 지원 등의 업무를 담당한다.

라보뱅크 인터내셔널의 도매금융은 국내시장에서 기업을 대상으로 영업을 하고, 지방 라보뱅크의 기업금융 업무를 지원한다. 수입이 2억 5천만 유로 미만 기업의 금융거래는 지방 라보뱅크가 담당하는데, 필요한 경우 라보뱅크 인터내셔널 지역팀의 자문을 받아 일을 처리한다. 지방 라보뱅크 고객이 구입하는 통화 파생상품, 증권, 채권 같은 자본시장 상품은 라보뱅크 인터내셔널에서 서비스를 제공한다. 라보뱅크 인터내셔널은 2013년에 자산관련 파생상품 취급을 중단하기로 하였다.

표 1 라보뱅크 그룹의 주요 지표

구 분	2009	2010	2011	2012	2013
총자산 (백만 유로)	607,483	652,536	731,665	750,710	674,139
순자산 (백만 유로)	37,883	40,757	45,001	42,080	40,037
Tier1자본 (백만 유로)	32,152	34,461	37,964	38,358	35,092
소득 (백만 유로)	12,434	12,716	12,706	13,616	13,020
순이익 (백만 유로)	2,208	2,772	2,627	2,058	2,012
총자본비율(BIS비율) (%)	14.1	16.3	17.5	19	19.8
Tier1자본비율 (%)	13.8	15.7	17	17.2	16.6
자본수익률(ROE) (%)	7.3	8.6	7.6	5.4	5.2
직원 (명)	59,311	58,714	59,670	59,628	56,870

자료: Rabobank, 2014.

표 2 라보뱅크의 분야별 시장점유율

국내 시장점유율	단위: %				
	2009	2010	2011	2012	2013
모기지	30	29	32	31	26
저축	40	40	39	39	38
무역, 제조, 서비스업	41	42	42	43	44
식품과 농업	84	84	83	85	85

자료: Rabobank, 2014.

2.3. 영업조합 지배구조

라보뱅크를 이용하는 지역주민이면 누구나 조합원이 될 수 있다. 조합원이 되기를 원하는 사람은 조합(지방은행)의 채무부담의무를 인수하겠다는 약정서에 서명만 하면 된다. 조합원으로서 출자는 필요 없고, 그러기 때문에 조합 재산에 대한 지분이나 이익배당을 요구할 권리도 없다. 조합원은 조합의 의사결정에 참여할 수 있는 권리와 조합을 이용할 권리만 갖는 셈이다.

라이파이젠 원칙의 하나였던 조합채무에 대하여 무한책임은 1978년에 비농업인 조합원 가입 허용을 계기로 5천 길드의 유한책임제로 바뀌었다(농협중앙회, 2000). 과거에는 지방 라보뱅크의 모기지론을 이용하거나 기업대출을 받고자 하는 고객은 반드시 조합원이어야 한다는 규정이 있었으나 폐지되었다. 모기지론 이용자에 대한 의무조합

원 가입제도는 1979년에, 기업대출 이용 고객에 대한 의무조합원 가입제도는 1998년에 폐지되었다. 협동조합은 조합원 중심으로 사업을 해야 한다는 인식이 반영된 것이지만 시간이 지나면서 조합원과 일반 이용고객과의 차별이 의미가 없어져 규정을 폐지한 것이다. 이와 함께 이사회 의장은 조합원이어야 한다는 규정도 같이 폐지되었다.

무출자 원칙도 1998년 조합원증서를 발행함으로써 사실상 변질되었다. 자기자본 조달 방안으로 채택된 조합원증서는 후순위 영구채권으로서 임직원을 대상으로 발행되었으며 상속이나 양도가 가능하도록 하였다(농협중앙회, 2000.9). 또 최소한 5%의 금리를 30년간 보장해주고, 10년 만기 국채금리에 연동한 1%의 우대금리를 보장함으로써 배당이 아닌 이자 지불 형태가 되었다. 조합원증서는 2014년부터 암스테르담 증권거래소에서 거래가 가능하게 됨으로써 사실상 주식과 차이가 없어지게 되었다(Rabobank, 2014).

조합원제도의 변화에 따라 한동안 조합원 숫자가 줄어들었으나 최근에는 다시 늘어나고 있다. 1990년 73만 명이었던 조합원이 1999년에 56만 명으로 줄었으나(농협중앙회, 2000), 2013년에는 190만 명으로 크게 늘었다(라보뱅크, 2014). 농업인구가 감소하면서 농업인 조합원 숫자도 줄어들었는데, 1999년 전체 56만 명의 조합원 중 농업인은 10만 명 정도였다(농협중앙회, 2000).

라보뱅크는 의사결정기관으로 총회(대의원회), 집행이사회, 감독이사회를 두고 있다. 지방 라보뱅크는 총회를 가름할 수 있는 대의원회(Members Council)를 두고 있다. 대의원회는 조합원 30~50명 중에서 선출된 대의원으로 구성되는데, 감독이사회 이사 임명, 재무제표 채택, 지역사회에 환원하는 협동조합의 배당금(cooperative dividend)의 사용처를 결정 등의 기능을 갖고 있다.

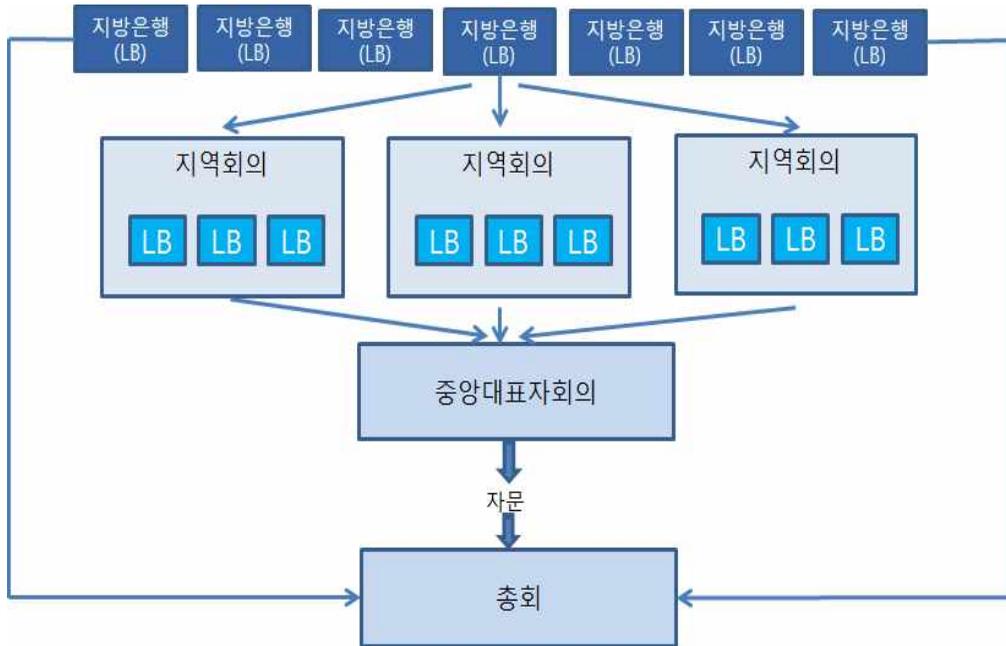
이사회는 유럽 회사의 특징인 이원적인 이사회체제로서 경영(집행)이사회와 감독이사회로 분리 운영된다. 경영을 책임지는 경영이사회는 전문경영인이 이사회 멤버가 된다. 감독이사회는 경영이사회와 정책 및 경영 일반과 협동조합으로서 제대로 운영되고 있는지를 감독한다.

경영이사회와 감독이사회는 이사의 임명과 관련하여 추천 또는 임명권을 나눠가지고 있어 어느 한편에 힘이 쏠리지 않도록 하고 있다. 지방 라보뱅크의 감독이사회 이사들은 경영이사회와 중앙은행인 라보뱅크 네덜란드(Rabobank Netherland)의 승인을 거쳐 대의원회가 임명한다. 경영이사회 이사는 중앙은행(Rabobank Netherland)의 승인을 받아 감독이사회가 임명한다.

중앙은행(Rabobank Netherland)의 감독이사회 이사는 집행이사회, 노동위원회(the Rabobank Netherland Work Council), 총회의 세 곳에서 추천을 받은 자를 중앙은행(Rabobank Netherland)의 허락을 받은 후에 총회가 임명한다. 이사 선임에서 중요한 포인트는 전문성과 개인으로서 독립성이다. 중앙은행의 집행이사는 감독이사회가 임명한다.

라보뱅크는 조합원과 고객의 의사를 수렴하고 전체 라보뱅크의 운영 정책에 대한 자문기구로 대표자회의를 운영하고 있다. 전국의 지방 라보뱅크는 12개 권역으로 나누어져 각 권역별 지역대표자회의를 구성하고 운영한다.

그림 2 라보뱅크 협동조합그룹의 의사결정 구조



자료: Rabobank

각 지방 라보뱅크는 조합원 중에서 대표를 선출하여 지역대표자회의에 보낸다. 또한 지역대표자회의의 대표로 구성된 중앙대표자회의는 중앙은행(Rabobank Netherland) 총회의 안건에 대해서 의견을 낸다. 대표자회의는 라보뱅크의 의사 결정기구는 아니지만 라보뱅크의 주요 의사 결정 시에는 이들의 의견을 존중하여 받아들이는 것이 일반적이다.

2.4. 상호지급보증과 엄격한 위험관리로 시장의 신뢰 확보

라보뱅크 그룹은 지방은행, 중앙은행 및 자회사와 관계회사 등 다양한 독립 조직들은 상호 호혜적인 금융연합을 통해 대외적으로 하나의 조직이 된다. 그룹은 통합연결 재무제표로 전체 그룹의 재무 및 수익 상태 등이 시장에 공개되며, 그룹 내부통제 및 상호지급보증 시스템 등을 통해 하나의 조직처럼 운영된다. 중앙은행(Rabobank Netherland)이 강력한 리더십과 통제력을 가지고 그룹 전체를 이끌어가고, 이를 인정하는 네덜란드의 금융감독법이 있기 때문이다.

지방 라보뱅크는 그들의 경영권의 일부를 중앙은행에 위임하였다. 중앙은행은 여수 신금리의 결정, 재무규칙, 내부 지급능력 규제, 내부 유동성 규제, 내부 금리 리스크 규제 등을 통해 그룹 전체를 효과적으로 묶고 있다. 라보뱅크 그룹의 독립 법인들은 네덜란드 금융감독법에 따라 서로 지급을 보증하는 상호 채무관계를 갖고 있다. 이 관계를 맺은 금융기관 중 지급불능에 빠진 금융기관이 발생하더라도 나머지 금융기관에서 지급을 보증해주는 시스템이다. 따라서 라보뱅크 그룹의 개개의 금융기관들은 개별적인 신용도에 따라 시장에서 평가받는 것이 아니라 그룹 전체의 관점에서 평가를 받는다.

라보뱅크는 그룹 전체의 관점에서 매우 엄격하고 철저한 위험관리 시스템을 가동하고 있다. 위험관리는 라보뱅크의 재무건전성 보호, 확실한 재무비율 유지, 라보뱅크의 정체성과 명성을 보호, 투명한 위험관리와 경영책임, 그리고 독립적인 위험통제를 원칙으로 하고 있다. 중앙은행 집행이사회부터 각급 경영단계에 따라 위험관리조직을 통해 위험 종류를 구분하고 성격에 따른 관리시스템을 가동한다.

이와 같은 위험관리와 그룹 전체의 신용 확보를 위한 상호지급보증제도는 라보뱅크를 세계에서 가장 믿을만한 은행으로 만들었다. 라보뱅크는 모든 국제신용평가기관으로부터 AAA 또는 AA-의 등급을 받고 있다.

표 3 국제신용평가기관의 라보뱅크 평가

신용평가기관	2009	2010	2011	2012	2013
Standard & Poor's	AAA	AAA	AA	AA-	AA-
Moody's Investor Service	Aaa	Aaa	Aaa	Aa2	Aa2
Fitch	AA+	AA+	AA	AA	AA-
DBRS	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

자료: Rabobank, 2014.

3. 최근 동향과 주요 활동

3.1. 그룹의 실적

유럽 재정위기의 여파는 세계적으로 가장 건실한 은행이란 라보뱅크에도 크게 영향을 미치고 있다. 2013년 라보뱅크 그룹의 주요 재무지표는 대부분이 악화되었다. 총자산은 전년 대비 10%, 순자산은 4%, 소득은 4%, 이윤은 2% 감소했다. 하지만 총자본비율(BIS비율)은 19.8%로 오히려 전년보다 0.85p 증가했다. 경제위가 시작된 2010년 이후 위험을 대비한 자본을 계속 축적해왔기 때문이다. 라보뱅크는 내부 규제를 통해 종전부터 국제결제은행이 제시한 BIS 비율 8%보다 높은 13% 이상을 유지함으로써 건전한 은행으로서의 이미지를 키우고 있었다. 그런데 경제위기가 확산되면서 각 사업부문의 사정이 나빠지자 우선적으로 충분한 자본과 유동성 확보에 노력함으로써 총자본비율이 크게 상승하였다.

민간부문 대출은 전년보다 4% 감소한 4,390억 유로였고 고객 예금은 3,294억 유로로 전년보다 1% 감소했다. 저축성 예금은 국내와 해외부문 모두 증가하였지만 기타 예금이 크게 줄어든 탓이다. 흥미로운 것은 2014년 초에 조합원 증서(Rabobank Member Certificates)를 라보뱅크 은행증서로 바꾸어 증시에 상장한 사실이다. 이제 조합원은 자신의 증서를 증권시장에서 판매할 수 있게 됨으로써 조합원증서는 사실상 증권화 된 것이다.

라보뱅크가 재정위기로 인해 실적이 나빠지기는 했지만 여전히 상당한 수익을 올리고 있다. 자본수익률은 2012년과 2013년에 5%대로 낮아졌지만 낮은 수준이라 할 수는 없으며, 순이윤도 20억 1천 2백만 유로로 상당한 규모이다. 순이윤의 크기는 위기 전인 2009년과 비교해 8.9% 감소한 것이다.

경제위기의 지속으로 영업환경이 악화되자 라보뱅크는 이를 이겨내기 위한 중기전략을 마련하고, 위기극복을 위한 노력을 적극 전개하고 있다. 2013년에는 “전략적 틀 2013~2016: 단단하고 지속가능한 협동조합(Strategic Framework 2013-2016: cooperative, robust and sustainable)”을 발표하고 본격적으로 추진하기 시작하였다.

3.2. 경제위기 극복 전략(2013~2016)

“전략적 틀 2013~2016: 단단하고 지속가능한 협동조합”의 밑바탕에는 협동조합의 정체성과 원칙, 금융기관으로서의 건전성, 그리고 지속가능한 미래를 위한 도전 정신

이 깔려 있다. 라보뱅크는 지역사회의 중심에 서서 보다 고객에게 가깝게 다가가고 지속가능한 발전에 기여하겠다는 목표를 내세우고 있다.

기본전략은 가능한 단순하면서 고객의 수요를 실질적으로 충족시킬 수 있는 은행 상품과 서비스를 제공하고, 충분한 자본과 유동성 확보로 어떠한 위기에도 살아남을 수 있게 한다는 것이다. 중기전략으로 수익의 내부 적립을 계속하면서 대출보다는 예금의 증가속도를 높이는데 역점을 둔다는 것이다.

2016년의 라보뱅크는 지금과는 다른 모습을 보이겠지만 여전히 협동조합으로서 단단하고 지속가능한 은행이 될 것이라고 전망한다.

라보뱅크는 협동조합으로 출발해서 여전히 그 구조를 유지하고 있으며 앞으로도 서비스의 중심에는 고객의 이해가 먼저일 것이라는 점을 강조한다. 2013년 중앙대표자 회의는 라보뱅크가 은행 서비스에 협동조합의 임무를 더 분명하게 연계시켜야 한다는 점을 강조하였다.

라보뱅크가 국내에서 지속가능한 경쟁력을 가지려면 고객에게 더 질 좋은 서비스를 제공할 수 있어야 하며 그러기 위해서는 규모화와 비용절감이 필요하다고 본다. 이를 위해 지방 라보뱅크와 중앙은행(Rabobank Netherland)은 대대적인 비용절감으로 활로를 개척하겠다는 목표를 세웠다. 국내 은행부문의 비용을 2011년 45억 유로에서 2016년까지는 40억 유로로 낮추겠다는 목표를 설정하였다. 나아가 2013~2016년의 4년간에 129개의 지방은행의 22.4%를 줄여 100개 정도만 남게 하고 약 8,000개의 일자리를 줄임으로써 비용절감 목표를 달성할 수 있을 것으로 보고 있다. 중앙은행인 라보뱅크 네덜란드(Rabobank Netherland)는 2억 2천만 유로의 비용을 절감하고 1,000~2,000명의 인력을 감축시킬 것이라 한다. 2009~2013년의 5년간 지방 라보뱅크가 12.2%, 전체 지점이 28.5%가 줄어든 것과 비교하면 향후 구조조정 속도가 어느 정도 빠르게 진행될 것 인지를 짐작할 수 있다.

표 4 라보뱅크의 지방은행과 주요 영업점의 변화

구 분	2009	2010	2011	2012	2013
지방은행 (개소)	147	141	139	136	129
지점 (개소)	1,010	911	872	826	722
해외사업소 (개소)	624	682	761	759	769

자료: Rabobank, 2014.

기업금융(도매금융)과 국제소매금융 및 자회사 부문에서는 국내 시장에서는 기존의 위치를 지키기 위한 경쟁력 강화 전략을 취하는 한편, 해외에서는 보다 적극적이고 혁신적인 농식품 산업의 선도은행으로서 위치를 굳힌다는 것이 목표다. 특히 해외의 농촌과 소매금융 부문, 자회사들의 중점 사업부문을 농식품 산업과 농촌개발로 설정하고, 경제에 실질적인 도움이 서비스 제공과 지속가능한 리스크 관리를 강조한다.

전략적 목표 달성을 위해서는 임직원의 적극적인 노력이 절대적으로 필요하다. 라보뱅크는 협동조합은행으로서 존경심, 성실성, 지속가능성, 프로페셔널리즘의 가치를 모든 직원들이 공유해야 한다고 강조한다. 새로운 전략이 채택됨에 따라 노사는 '2013~2015년의 새로운 근로협약을 맺고 임금과 보수 관련 새 규칙에 합의하였다.

새로운 전략의 또 다른 핵심부문인 지속가능성은 농업과 식품산업에 초점을 맞추고 있다. 라보뱅크는 2020년까지 전 세계에서 상위 3위 안에 드는 지속가능한 대 금융기관이 되는 것을 목표로 삼고 있다. 지속가능성을 평가하는 국제평가기관이 매긴 라보뱅크의 지속가능성 지수 랭킹은 2012년 10위에서 2013년 17위로 하락하였지만 이를 반전시키고 성장의 견인차로 활용한다는 야심찬 목표를 설정하였다.

라보뱅크의 지속가능 전략은 농업과 식품부문에서 미래를 보고 있다. 이부문은 과거처럼 환경에 부담을 주는 방식이 아닌 친환경적 지속가능한 농업을 통해서 발전이 가능할 것이다. 현재 70억인 지구의 인구는 2050년에는 90억이 될 것으로 전망된다. 늘어나는 인구를 부양하기 위해서는 식량과 에너지의 공급 확대가 뒷받침 되어야 한다. 농업과 식품부문의 발전이 절대적으로 필요한 이유이다.

라보뱅크 인터내셔널은 지구상의 주요 식량 생산국인 네덜란드, 미국, 브라질, 호주, 뉴질랜드에 영업망을 구축하고 금융서비스를 제공하고 있다. 또한 식량증산이 절박한 아프리카 지역에서는 Rabo Development와 Rabobank Foundation이 적극적으로 농업과 농촌개발 지원활동을 전개하고 있다.

라보뱅크는 기존의 대출증가보다는 고객 예금 증가에 초점을 맞춘 성장전략으로 전환하였다. 지난 25년간의 성과를 되돌아보면 빠른 대출의 신장이 은행의 성장을 주도하고 이윤축적에 기여하였지만 이제는 그러한 성장전략은 한계에 이르렀다고 평가하였다. 앞으로는 대출 증가율은 고객예금의 증가율과 사내에 유보되는 추가 적립금에 의해 결정될 것이라고 보고, 2016년의 목표 수익률을 tier 1 자본에 대해서는 8% (2013년 실적 5.2%), Core tier 1 비율은 14% (2013년 13.5%), 자본비율은 20% 이상 (2013년 19.8%), 예금 대비 대출 비율 130% (2013년 135%)로 설정하였다.

3.3. 국내 소매금융

라보뱅크의 2013년도 국내 소매금융(소비자 금융) 실적은 좋지 않았다. 경기후퇴는 후반기에 끝났지만 아직 성장은 회복되지 못했다. 시장의 신뢰는 여전히 낮고 실업률은 올라갔다. 모기지의 상황은 증가하고 국내지출이 위축될 것이라는 전망 때문에 투자가 살아나지 못했다. 국내소매금융부문의 총수입은 3% 증가했지만 비용이 15% 증가함으로써 순이익은 40%나 줄어들었다. 민간대출은 1%가 줄어든 3,031억 유로에 그쳤고, 모기지 시장 점유율은 26.0%로 하락했다. 그러는 와중에도 무역·제조업·서비스업 부문의 대출 점유율은 44.1%로 올라갔고, 고객예금은 1% 증가한 2,157억 유로가 되었다. 저축 시장에서의 라보뱅크 점유율은 약간 떨어진 37.8%였는데, 이 중에 지방 라보뱅크(local Rabobanks)의 점유율이 36.7%, Roparco 1.0%, Frieland Bank 0.1% 였다.

2013년 12월 중앙대표자회의는 국내 소매금융부문을 참여(participation), 자문(advice), 전자금융화(virtualisation)의 세 개의 축을 중심으로 발전시키겠다는 국내소매금융 비전 2016을 승인하였다. 지방 라보뱅크는 지방의 사회경제적 발전을 위한 활동에 주도적으로 참여하고, 직원들은 적극적인 자문과 온오프라인을 통한 네트워크로 고객과의 접촉을 확대시키도록 한다는 것이다. 온라인 banking, 모바일banking의 확대 추세에 따라 금융서비스의 전자화도 더욱 가속시키고 서비스의 질을 개선시켜나감으로써 금융환경 변화에 선제적 대응을 하겠다는 것이다.

비전 2016 프로그램이 지방 라보뱅크에 심대한 영향을 미쳤다. 향후 전자금융 중심의 발전 전략(virtualisation)은 고객에게 더 좋은 서비스를 제공하기 위한 것이지만 급격한 직원 감축을 불러왔다. 2013년도 국내 소매금융 부문에서 6%의 직원이 감축되었다. 저축의 마진이 회복되고 새로운 연금계획으로의 이행이 불황의 충격을 줄여주는 했

표 5 2013년 국내 소매금융부문 실적

구분	2012	2013	증감
총수입 (100만 유로)	7,289	7,540	3%
운영비 (100만 유로)	4,360	5,015	15%
순이익 (100만 유로)	1,304	781	-40%
총자산 (10억 유로)	386.1	376.3	-3%
민간대출 (10억 유로)	306.5	303.1	-1%
예금 (10억 유로)	214.5	215.7	1%
직원 (명)	28,668	26,999	-6%

자료: Rabobank, 2014.

으나 중앙은행(Rabobank Netherland)는 2012년에 이어 2년 연속 지방 라보뱅크에 배당을 해주지 못했다.

국내 소매금융의 비전 2016은 친환경 농업과 식품, 친환경적인 주택과 에너지 등 각 부문에서 지속가능한 발전을 지향하고 있다. 특히 역점부문인 지속가능한 농식품산업과 지역사회의 발전의 선도 기관으로서 라보뱅크의 위치를 굳건히 하고 관련 네트워크의 유지와 과제의 지원에 노력을 경주하고 있다. 2013년에는 부당노동 행위를 근절하려는 공정한 작업(fair works), 식품에 함유된 미네랄의 관리, 지속가능한 에너지 등에 대한 활발한 컨설팅 서비스를 제공하였다. 공정한 생산재단(Fair Produce Foundation)을 통한 '버섯 생산에 대한 공정한 작업(fair works) 인증은 이 분야에서 확고한 위치를 구축하였다. 축산업부문에서는 미네랄 관리를 중점 과제로 선정하여 지원하고, 친환경 비료 생산을 지원하기 위한 벤처캐피탈로 비료가공펀드를 조성하였다. 2013년 농업과 식품부문에 대한 소매금융 대출은 291억 유로에 달했으며 이는 네덜란드 국내 소매금융 대출의 10%에 해당되는 수준이다.

3.4. 도매금융과 국제부문(Rabobank International)

Rabobank International은 기업대출(도매금융)과 해외 농업 및 식품부문에서의 시장을 선도하고 있다. 해외의 농촌과 소매금융부문은 주 영업 분야가 식품과 농업인데, 해외 농촌은행은 최소 대출의 95% 이상을, 소매금융은 40~50%를 식품과 농업부문에 배분하는 것을 원칙으로 하고 있다.

2013년의 기업대출과 해외 부문의 영업실적은 국내부문보다 더 사정이 좋지 않았다. 총수입은 전년에 비해 1% 증가했지만 비용이 30% 증가함으로써 순이익은 93%가 감

표 6 2013년도 도매 금융과 국제소매금융 부문 실적

		2012	2013	증감
총수입	(100만 유로)	4,005	4,047	1%
운영비	(100만 유로)	2,416	3,134	30%
순이익	(100만 유로)	704	52	-93%
총자산	(10억 유로)	530.4	487.4	-8%
민간대출	(10억 유로)	107.5	92.1	-14%
예금	(10억 유로)	117.9	111.6	-5%
직원	(명)	15,805	15,941	1%

자료: Rabobank, 2014.

소했다. 총자산은 8%, 민간대출은 14%, 예금은 5% 감소하였다. 폴란드 은행의 매각, 에이레 은행의 폐쇄, 영업 중인 주요국의 환율변동에 따른 손실 등이 영업수익에 크게 영향을 미쳤기 때문이다.

도매금융부문은 주로 농식품 부문의 회사들과 협력 네트워크를 구축하고 전문적인 지식과 정보를 제공하고 컨설팅을 해준다. 이들 고객들과의 소통은 라보뱅크 인터넷 서널의 지식기반을 확충하고 고객에 필요한 최적의 서비스를 제공하는데 도움을 준다. 국제 도매금융의 고객 중 농업과 식품분야는 비중이 점점 높아지고 있다. 하지만 2013년 사업량은 부분적으로 주요 거래국들의 통화가치 하락 등의 요인으로 10%가 감소한 489억 유로에 그쳤다.

해외의 농촌과 소매금융부문은 농업금융과 지역사회 은행에 초점을 맞추고 있다. 2013년에는 폴란드의 Bank BGZ의 매각 등으로 사업량이 줄었다. 2013년도 농업과 식품 부문에 대한 대출은 495억 유로로 전체 대출 중 54%를 차지하였고, 제조업·무역·서비스업에 대한 대출은 전년보다 21%가 감소한 391억 유로였다. 개인대출은 36억 유로였다. 미국과 호주 달러의 통화가치 하락, Bank BGZ 매각 등으로 인한 개인 대출의 감소는 도매금융 및 국제소매금융부의 총 대출을 14% 감소시킨 921억 유로에 그치게 하였다.

Rabobank Development는 개발도상국에 현대적 금융시스템을 도입하고 주민들이 거기에 적응할 수 있도록 도와주는 것을 목적으로 한다. 현지 은행과의 파트너십을 통해 자본, 관리 서비스, 기술을 지원해준다. 은행이 없는 농촌지역과 농업부문에 역점을 두고 농업인과 중소기업을 지원한다. 파트너 은행과의 관계는 경영 자문을 위해 이사로 참여하는 정도에 그칠 뿐 은행의 소유나 통제를 목적으로 하지 않는다. 파트너 은행은 국내은행으로 남아야 한다는 것을 원칙으로 생각하기 때문이다. 2013년도에는 새로 추가된 8개국을 합쳐 모두 15개국에서 현지 은행과 파트너십을 통한 지원활동을 벌였다. 역점사업인 지속가능한 농업가치사슬(value chain of agriculture) 만들기를 위해 지방 협동조합의 조직 강화, 파트너 은행의 농업부문 지원, 가치사슬 개발 자문 등을 추진하였고 여기에는 금융전문가 파견, 장단기 기술지원 및 컨설팅 등 다양한 지원활동이 포함되었다.

3.5. 지역사회 활동

라이파이젠(Raiffeisen)계 협동조합의 주요 원칙의 하나인 지역사회를 위한 기여³⁾에서

3) 이는 국제협동조합연맹(ICCA)의 원칙이기도 하다.

도 라보뱅크는 뛰어난 역할을 하고 있다. 매년 연간 수익금 중 일부를 지역사회를 위한 배당금(Cooperative dividend)으로 지역사회에 기부한다. 조합원과 그 대표들이 협동조합의 배당금을 어떻게 사용할 것인지를 결정한다. 지방 라보뱅크는 지역사회에의 개발과 지속가능성을 높이기 위한 부문에 배당금이 쓰이도록 하고, 직원들도 이러한 사업에 자문 또는 직접 봉사활동을 통해 사업추진에 적극 참여한다.

지역사회를 위한 협동조합 배당금은 2013년에 6,920만 유로가 지급되었다. 이는 2010년의 5,590만 유로에 비해 23.8%가 증가한 금액이다. 2010년 이후 유럽경제의 위기로 그룹 사정이 많이 어려워진 것을 감안하면 협동조합의 지역사회 기여 원칙을 지키려는 라보뱅크의 강한 의지를 읽을 수 있다. 이 외에도 스포츠 분야 스폰서로서도 폭 넓은 지원을 하고 있는데, 2013년 지원 금액은 5,310만 유로에 달했다.

라보뱅크는 일상적인 금융서비스의 제공, 예를 들면 대출 상담, 기업 상담, 혹은 자산관리 상담 등에서도 지역사회에의 기여 원칙이 반영되어야 한다고 강조한다. 젊은 기업가의 창업 펀드 조성, 도움이 필요한 사람들을 위한 지원 네트워크 운영, 지역사회 보건을 위한 지원 등의 활동은 이러한 정신의 바탕 위에 전개되는 것이다.

6. 시사점

세계 30대 은행의 하나이면서 최고 우량은행인 라보뱅크는 협동조합은행이라는 점에서 특히 우리의 관심을 끌어들였다. 근대적 은행이 외면하던 가난한 농촌에서 농업인을 위한 신용협동조합으로 출발하여 세계적인 종합금융 그룹으로 성장한 라보뱅크의 발전모형은 우리 협동조합계에 중요한 시사점을 준다. 이제는 농식품 부문에 대한 대출은 은행 전체 대출금 중 극히 일부에 지나지 않을 만큼 거대 은행이 되었지만 여전히 농업과 식품산업을 핵심 사업부문으로 삼고 있는 농업협동조합은행의 본질을 유지하고 있다.

첫째, 라보뱅크는 협동조합으로 출발해서 그 정체성을 유지하면서 지금까지 성장해왔고 앞으로도 협동조합으로서 미래를 개척해 갈 것이다. 비전 2016년은 그것을 잘 말해주고 있다.

둘째, 라보뱅크는 규모가 작은 지방 라보뱅크와 중앙은행, 그리고 자회사들이 금융연합을 통해 하나의 조직으로서 외부에 대응하는 전략을 취해 왔다. 이를 위해 중앙은행의 리더십을 존중하고 내부 통제시스템, 위기관리 시스템, 상호지급보증을 통해 그

룹의 구성조직을 단단하게 묶어놓았다. 이를 통해 규모의 경제와 범위의 경제효과를 같이 누리면서도 무임승차와 같은 비효율을 발생시키지 않았다. 다시 말해서 협동조합의 연대시스템의 시너지 창출을 극대화했다고 할 수 있다. 수많은 영세조합이 시스템적으로 응집되지 못하고 가진 바 잠재력을 제대로 발휘하지 못하고 있는 우리 협동조합은행들에게 주는 메시지는 강력하다.

셋째, 라보뱅크는 식품산업과 농업에서 미래를 찾고 있다. 비록 당장은 시장이 주목하지 않지만 앞으로 빠른 속도로 늘어날 인구와 소득수준 향상에 따른 식품수요 및 에너지 수요, 그리고 가중되는 생태계의 환경 부담을 고려할 때 식품과 농업부문은 미래 발전의 중요한 열쇠가 될 것임을 본 것이라 할 수 있다.

넷째, 환경변화에 대응하는 유연성과 창의성이다. 라보뱅크는 협동조합으로서의 본질을 유지하면서도 그 운영원칙은 시대변화에 따라 적절히 변화시켜 왔다. 일찍이 국내 시장의 한계를 인식하고 세계 시장으로 눈을 돌려 농식품산업을 선도하는 위치 선점 등의 예에서 사고의 유연성과 창의성을 읽을 수 있다.

다섯째, 지속가능성을 장기적인 지향점으로 선택하고 이를 실천하는 구체적인 방법과 수단을 개발하고 있다. 홍보수단으로 지속가능성을 말하는 대부분의 상업은행들과 달리 산업과 기술, 지역사회에서 지속가능한 발전을 이루기 위한 라보뱅크의 노력은 칭찬받아 마땅하다 할 것이다.

참고문헌

- 김유섭. 2012. “최근 유럽협동조합 금융그룹의 현황과 성과”. 농협경제연구소.
_____. 2012. “유럽협동조합은행들의 다양성과 국가별 성장과정”. 농협경제연구소.
송재일. 2009. “협동조합(은행)의 사회경제발전에 대한 기여 - 네덜란드 라보뱅크 사례 -”. 농협경제연구소.
농협중앙회 조사부 금융경제실. 2000.9. “네덜란드 라보뱅크 그룹”.
존스톤 버첼 지음, 장승권 외 옮김. 2012. 「사람중심 비즈니스, 협동조합」. 한울.
Rabobank. 2014. Annual Report 2013 Rabobank Group.
Rabobank International. 2000. Cooperatives and cooperative banks: their contribution to economic and rural development.