

2012 NHERI 리포트 제178호 (2012. 5. 15)

작 성 : 김유섭 부연구위원(6399-5947)

nayasup@nonghyup.com

최성중 연구원(6399-5960)

kor_csj@naver.com

감 수 : 송두한 금융연구실장(6399-5945)

dsong2@gmail.com

최근 유럽협동조합 금융그룹의 현황과 성과

■ 목 차 ■

<요 약>

I. 주요 유럽협동조합 금융그룹 개요	1
II. 유럽협동조합 금융그룹 현황	2
III. 유럽협동조합 금융그룹 성과 분석	33
IV. 시사점	40

< 요약 >

1. 유럽 주요 협동조합 금융그룹 개요

구분	국가	개요
Rabobank Group	네덜란드	농업계 협동조합 금융그룹이자 글로벌 선도 농식품은행
OP-Pohjola	핀란드	핀란드에서 제일 큰 협동조합 금융그룹
Raiffeisen bank	오스트리아	오스트리아에서 제일 큰 협동조합 금융그룹
Credit Agricole	프랑스	농업계 협동조합 금융그룹으로 소매금융부문 프랑스 1위, 유럽 2위
BVR/DZ bank	독일	협동조합전국연합회인 BVR과 중앙은행인 DZ bank를 중심으로 이루어진 금융네트워크

2. 현황과 조직, 특징

Rabobank Group

- 현황 : 2011년 말 기준 총자산 7,317억 유로로 네덜란드 3위, 은행브랜드 순위 세계 25위의 세계적인 금융그룹
- 조직 구조 : Rabobank Group은 지역 라보뱅크(Local Rabobank), 라보뱅크 네덜란드(Rabobank Nederland)와 자회사들로 이루어진 3층 구조임
 - 지역 라보뱅크는 라보뱅크 네덜란드의 회원이자 주주인 독립적인 법률 실체임
 - 라보뱅크 네덜란드는 지역 라보뱅크를 지원하고 감독하는 중앙은행이며, 자회사의 지주회사임
 - 라보뱅크 인터내셔널은 라보뱅크 네덜란드에서 은행업을 수행하는 사업부서로 도매금융과 해외에서의 소매금융사업 등을 영위하고 있음

□ 비전·목표 및 전략 : 협동조합 구조의 바탕 위에 고객의 관심사항에 서비스하는 것을 최우선 목표로 삼음

- 네덜란드 내에서 리딩뱅크로 성장하고 세계 최고의 농식품 은행이 되기 위한 전략적 프레임에 달성하기 위해 협동조합의 정체성 유지 등 5가지의 스타팅 포인트와 최소 Tier1 12.5% 유지 등 3가지의 금융 타격을 선정함

□ 특징 : 교차보증제도와 여유자금의 중앙집중화를 통한 리스크 강화, 라보뱅크 네덜란드의 강력한 중앙은행 역할을 통한 건전성 강화와 규모의 경제 추구, 농식품 사업 선도은행으로서의 역할을 통한 그룹 정체성 확보를 통해 그룹 위상을 강화해나가고 있음

OP-Pohjola Group

□ 현황 : 2010년말 현재 핀란드 예금시장의 32.5%를 점유하고 있으며, 광범위한 네트워크와 공통된 로고 사용으로 핀란드에서 가장 높은 브랜드 인지도를 유지

□ 조직 구조 : 회원은행과 중앙기관(OP-Pohjola Group Central Cooperative), Pohjola Bank plc를 포함한 자회사들로 이루어진 2층 구조임

- 회원은행은 OP-Pohjola Group Central Cooperative의 회원이자 소유자인 지역에서 소매금융을 영위하는 독립적인 법률 실체임
- OP-Pohjola Group Central Cooperative는 회원은행의 중앙기관으로 그룹을 통제하고, 회원은행들을 감독하는 등 그룹의 전략적인 지주회사임
- Pohjola Bank plc는 OP-Pohjola Group Central Cooperative의 가장 중요한 자회사로 중앙은행 등 다양한 기능을 수행함

□ 비전·목표 및 전략 : OP-Pohjola Group의 기능과 전략적 목표는 사람 우선 정책, 책임과 번영의 공존이라는 그룹의 핵심가치에 투영되어 있음

- 이를 위한 실천전략을 통합적 금융서비스, 최고의 충성도에 대한 혜택, 고객과 가까움, 협동조합 원칙, 핀란드 근본(Finnish roots)로 정함

- 특징 : 교차판매 촉진을 통한 그룹 시너지 제고, 중앙기관의 세분화를 통한 관리 및 자원의 효율성 및 전문성 제고, 회원은행과 중앙기관의 상호지원 시스템으로 리스크 강과, 회원은행간 합병을 통한 규모의 경제 추구로 핀란드 최고의 금융그룹을 지켜나가고 있음

Raiffeisenbanken Group

- 현황 : 2010년말 현재 Raiffeisenbanken Group은 국내예금시장의 29.3%, 대출시장의 25.5%, 중소기업대출의 39.0%를 점유하고 있음
- 조직 구조 : Raiffeisenbanken Group은 회원은행인 Raiffeisenbanken과 광역은행인 8개의 Raiffeisenlandesbanken과 Zveza Bank, RZB라 불리는 중앙은행, RBI를 포함한 자회사들로 이루어진 3층 구조임
 - Raiffeisenbanken은 독립적으로 지역에서 활동하고 있는 회원은행임
 - Raiffeisenlandesbanken은 관할구역 내의 Raiffeisenbanken을 위한 유동성 균형과 기타 중앙화된 서비스를 제공하며, 또한 독립된 유니버설은행으로 활동함
 - RZB는 Raiffeisenbanken Group의 중앙기관으로 Raiffeisenbanken과 RBI 등 자회사의 허브 역할을 수행
 - RBI는 가장 중요한 자회사로 오스트리아에서 3번째로 큰 은행으로 RZB에 종합적인 상품을 제공함
- 비전·목표 및 전략 : 오스트리아 및 중동부유럽의 기업과 개인고객을 위한 금융 솔루션의 선도적 제공자로 위치를 강화하는 것임
 - 이를 위한 전략으로 서비스(Service), 혁신(Innovation), 고객중심(Customer Focus), 팀워크(Teamwork), 확신(Confidence) 등 5가지를 제시함
- 특징 : 중앙 집중화된 브랜드 관리를 통한 인지도 및 신뢰도 제고, 통합을 통한 규모의 경제 및 효율성 추구, 업무 세분화를 통한 경쟁력 강화와 효율성 강화, 사업영역의 확대를 통한 수익선 다변화를 통해 오스트리아 최고의 은행을 유지함

Credit Agricole Group

- 현황 : 2011년 말 현재 그룹의 순이자이익은 152억 유로, 총자산은 1조 7,236억 유로에 이르며, 프랑스, 이탈리아, 그리스에서 5,400만 명의 고객에게 11,600여 개의 점포와 160,000명의 임직원을 통해 서비스를 제공
- 조직 구조 : Credit Agricole Group은 2,531개의 지역은행과 39개의 광역은행, 그리고 그룹의 감독기관이자 중앙은행인 Credit Agricole S.A.(CASA), LCL을 포함한 자회사들로 이루어진 3층 구조임
 - 지역은행은 그룹의 기초를 형성하고 있으며, 광역은행 자본의 대부분을 보유하고 있음
 - 광역은행은 협동조합의 실체이며 완전한 은행으로 개인, 농업인, 중소기업, 지방자치단체 등에 종합적인 금융상품과 서비스를 제공하는 프랑스 지방금융의 일인자
 - Credit Agricole S.A.(CASA)는 금융 분야에 특화된 자회사를 보유하고 있으며, 광역은행과 자체 지점에 서비스를 제공하는 그룹의 대표기관이자 중앙은행으로 Euronext Paris에 상장
 - FNCA는 Credit Agricole Group을 지배하고 광역은행의 이익을 대변하기 위한 정치적 협의체
 - SAS Rue La Boetie는 지주회사로 독립된 기능이 없이 집단적 의결권 행사를 통해 CASA를 지배
- 비전·목표 및 전략 : 상호주의에 기초한 책무에 따라, 글로벌 규모를 통해 유럽의 선도은행으로서의 역할을 수행하는 것임
 - 그룹 전략을 ‘현실이 되는 것은 또한 야망이 되는 것이다(Being realistic is also being ambitious)’로 정하고, 확고한 기초 위에 건강한 이익, 강력한 조직적 성장, 야망있는 금융목표를 제시함

- 특징 : 인수, 합병 및 파트너십 등을 통한 글로벌 유니버설뱅크 구축, 사업의 전문화를 통한 소매금융의 역할 분담을 통한 경쟁력 강화, 사회적 책임 역할 강화로 지속가능한 발전 추구, 협동조합과 주식회사의 장점 결합을 통한 이원적 조직 구조로 정체성과 효율성 추구로 그룹의 발전을 지속시켜 나가고 있음

Volksbanken Raiffeisenbanken Cooperative Financial Network

- 현황 : 2010년말 현재 협동조합과 이들의 중앙은행인 DZ Bank Group의 점유율은 독일 예금시장의 19.4%, 대출시장의 16.9%, 중소기업 대출의 27.9%를 차지하고 있음
- 조직 구조 : 1,231개의 지역은행과 네트워크의 중앙은행인 DZ Bank와 WGZ Bank, R+V를 포함한 자회사들로 이루어진 2층 구조임
 - Raiffeisenbanken(농촌지역)과 Volksbanken(도시지역)으로 불리는 협동조합은행들은 네트워크의 기초를 형성하고 있고 출자를 통해 DZ Bank와 WGZ Bank를 소유하고 있음
 - DZ Bank Group은 독일 협동조합 네트워크의 일부분으로 독일에서 네 번째로 큰 은행이며, 도이체은행에 이어 독일 내 브랜드 가치가 높음
 - WGZ Bank는 뒤셀도르프에 본사를 두고 있으며, Rhineland와 Westphalia지역의 약 230개 협동조합은행의 상부단체로 2011년 소매금융사업을 DZ Bank로 넘김
 - BVR은 독일의 협동조합은행 부문의 전국연합회로서, 조합원의 권익보호와 협동조합의 정체성을 유지하기 위해 사업조직을 관리·감독하는 기능을 수행
- 비전·목표 및 전략 : 독일에서 가장 큰 금융서비스 조직의 하나가 되는 것을 비전으로 정하고, ‘함께하면 더 많은 것을 달성함(Achieving more together)’이라는 슬로건과 추진(Drive), 통합(Integrity), 신뢰(Trust)의 3가지 윤리적 가치를 제시함
- 특징 : 조직구조의 하이브리드화를 통한 경영과 감독기능 강화, 기본에 충실한 운영을 통한 경쟁력 제고, 체계적 인력관리를 통한 핵심 경쟁력 확보, BVR 보호 책략(BVR protection scheme)을 통한 리스크 관리 강화로 지속적인 성장을 해나가고 있음

3. 유럽협동조합 금융그룹 성과 분석

□ 대부분의 유럽협동조합 금융그룹 임직원 및 조합원 수는 꾸준히 증가

- o Rabobank Group의 지역 라보뱅크와 지점 등은 감소하고 있음에도 불구하고, Rabobank Group의 조합원 수는 매년 꾸준히 증가하고 있음
- o OP-Pohjola Group의 조합원 수는 '07년 이후 꾸준히 증가하고 있으며, 고객들이 은행과 보험 사업을 통해 얻을 수 있는 보너스는 '07년에 비해 '11년 약 3배 증가
- o Raiffeisen ZentralBank Group의 임직원 수는 '08년 최대치(66,651명)를 기록한 이후, 6만 명 내외의 인원을 유지하고 있음
- o Credit Agricole S.A.의 임직원은 '09년까지 증가하다가 이후 감소하였고, DZ Bank Group의 임직원은 '07년 이후 매년 꾸준히 증가하는 추세를 보임

□ 총자산은 금융위기 이후 꾸준한 증가세가 지속됨

- o 유럽협동조합 금융그룹 중에서 Credit Agricole S.A.의 총자산이 1조 7,236억 유로로 다른 협동조합 금융그룹보다 높은 수치를 기록

<유럽협동조합 금융그룹 총자산 추이>

(단위 : 백만 유로, %)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rabobank Group	570,491 (-)	612,120 (7.30)	607,483 (-0.76)	652,536 (7.42)	731,665 (12.13)
OP-Pohjola Group	65,716 (-)	75,746 (15.26)	80,430 (6.18)	83,969 (4.40)	92,287 (9.91)
Raiffeisen ZentralBank	137,402 (-)	156,921 (14.21)	147,938 (-5.72)	136,497 (-7.73)	150,087 (9.96)
Credit Agricole S.A.	1,414,223 (-)	1,653,220 (16.90)	1,557,342 (-5.80)	1,593,529 (2.32)	1,723,608 (8.16)
DZ Bank Group	431,337 (-)	427,127 (-0.98)	388,525 (-9.04)	383,464 (-1.30)	405,926 (5.86)

주 : ()안은 전년대비 증감률임

□ 그러나 금융위기 이후 유럽협동조합 금융그룹간 실적 차별화 기조가 심화

- 금융위기 이후 감소하였던 순이익은 '10년 들어 개선되는 모습을 보였으나, '11년 유럽 재정위기 등의 영향으로 감소
- 특히, Credit Agricole S.A.와 DZ Bank Group의 '11년 영업이익은 '10년에 비해 각각 109%, 161%가 감소
- 유럽협동조합 금융그룹간 실적에 차별화가 발생하는 등 리스크 관리의 중요성이 부각됨

<유럽협동조합 금융그룹 순이익 추이>

(단위 : 백만 유로, %)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rabobank Group	2,696 (-)	2,754 (2.2)	2,208 (-19.8)	2,772 (25.5)	2,627 (-5.2)
OP-Pohjola Group	- (-)	- (-)	338 (-)	440 (30.2)	430 (-2.3)
Raiffeisen ZentralBank	1,190 (-)	432 (-63.7)	571 (32.2)	1,168 (104.6)	728 (-37.7)
Credit Agricole S.A.	4,556 (-)	1,266 (-72.2)	1,446 (14.2)	1,752 (21.2)	-1,198 (-168.4)
DZ Bank Group	897 (-)	-1,166 (-230.0)	346 (129.7)	1,125 (225.1)	609 (-45.9)

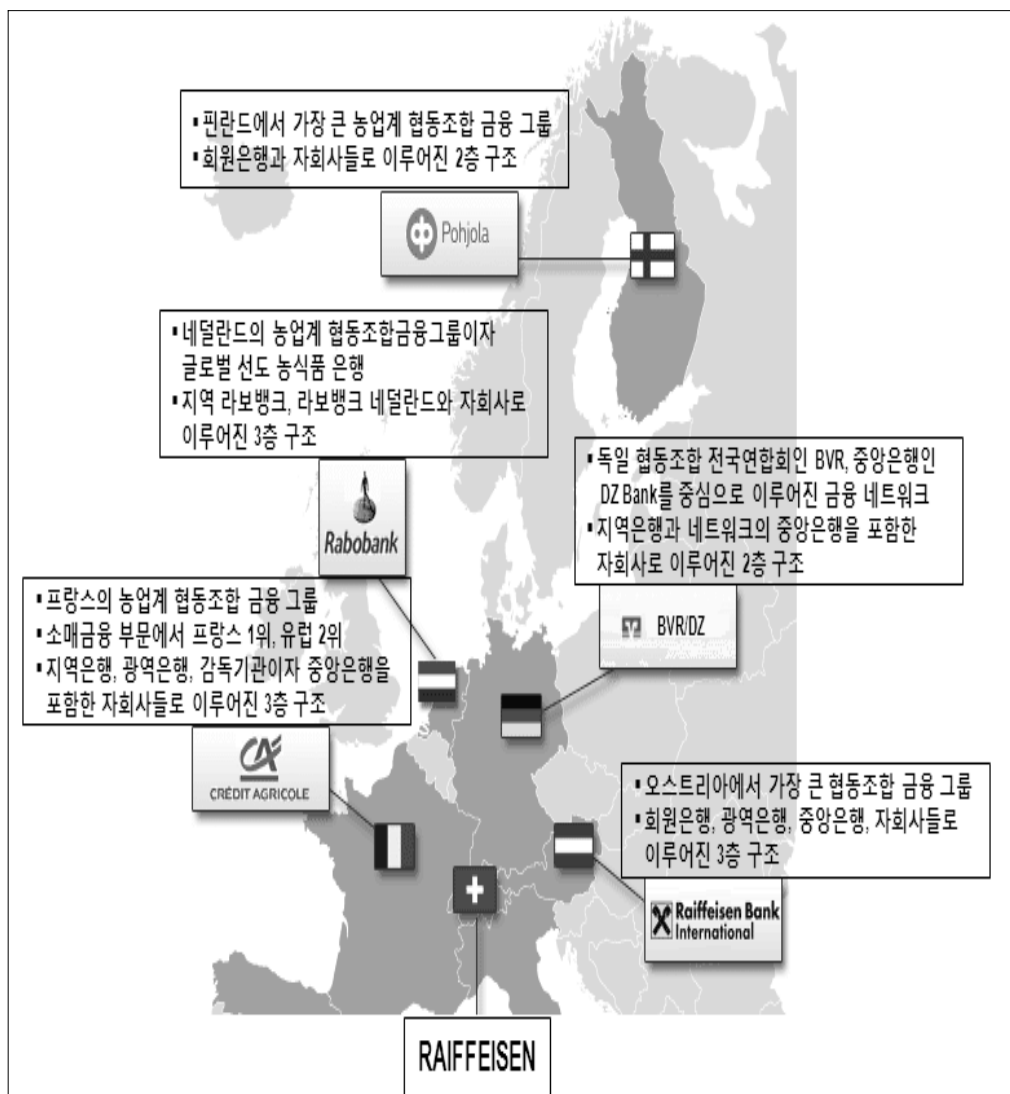
주 : ()안은 전년대비 증감률임

4. 시사점

- 국외 협동조합 금융그룹 및 Unico Banking Group 등 관련 연합단체와의 전략적 연계를 통한 관계 및 정보 교류 강화
 - 유럽의 주요 협동조합 금융그룹들은 유럽협동조합연합(EACB) 뿐만 아니라, Unico Banking Group의 가입을 통해 금융관련 정보 및 경험 등을 공유하거나 협력을 강화해 나가고 있음
- 실현가능한 명확한 비전과 목표, 이를 위한 실천적 전략을 통한 농협금융그룹의 미래와 정체성 확보 필요
 - 유럽협동조합 금융그룹은 조직의 현황에 대한 명확한 진단을 통해 비전과 목적을 제시하고 있으며, 이에 대한 실천을 위한 전략을 체계적으로 마련하고 있음
- 조직 및 지역 특성을 반영한 전문성 강화 및 사업영역 확대를 통한 경쟁우위 사업의 확보와 안정적 성장 토대 마련이 요청
 - Rabobank Group은 협동조합의 정체성이 반영된 농식품 금융의 특화로, Raiffeisenbank는 중동부유럽의 진출을 통한 수익선 다변화로 경쟁력을 제고함
- 체계적이고 효율적인 인적자원 관리를 통한 전문성 강화와 경쟁우위 확보가 절실
 - 금융산업의 특성상 인적자원은 그룹의 핵심적인 경영요소로, 이를 일찍부터 인지한 유럽의 협동조합 금융그룹은 체계적인 인력관리와 상호협력을 통해 그룹의 경쟁력을 확보해 나감
- 그룹 네트워크 간의 상호 협력을 바탕으로 한 시너지 제고
 - 유럽의 협동조합 금융그룹들은 네트워크 내의 교차판매 및 역할의 효율적 분담 등을 통해 통합적으로 경쟁력을 확보해 나감
- 통합된 브랜드 관리를 통한 인지도와 신뢰도를 제고하기 위한 노력 요청
 - Raiffeisen banking group은 Zentral Raiffeisenwerbung(ZRW)를 설립하여 홍보, PR 등 브랜드 관련 업무를 통합적으로 관리를 통해 이미지 제고와 신뢰도 구축

I. 주요 유럽협동조합 금융그룹 개요

- Rabobank, Credit Agricole, BVR/DZ Bank, Raiffeisen bank, OP-Pohjola
는 유럽의 농업계 협동조합 금융그룹으로, 자국내 금융의 하나의 중심축으로
중요한 역할을 담당



자료 : Unico Banking Group

II. 유럽협동조합 금융그룹 현황

1. Rabobank Group

현황

□ 네덜란드의 농업계 협동조합금융그룹이자 글로벌 선도 농식품 은행임

- 2011년 말 기준 총자산 7조 3,175억 유로로 네덜란드 3위, 은행브랜드 순위 세계 25위의 세계적인 금융그룹의 위치를 차지하고 있음
- Rabobank Group은 국내예금시장의 40%, 고객의 29%, 중소기업대출의 43%를 점유하고 있으며, 식품과 농업부분의 시장점유율은 85% 이상임
- 세계적인 신용평가 기관으로부터 최고의 신용등급을 유지하고 있으며, Tier1 기준으로 세계에서 가장 큰 25개의 금융기관 중 하나임

<Rabobank Group 현황>

구분		2009	2010	2011
브랜드 순위(위)		41	29	25
경제지표	총자산(백만 유로)	607,483	652,536	731,665
	총예금(백만 유로)	286,338	298,761	329,892
	총대출(백만 유로)	415,235	436,292	448,337
신용등급 (장기)	S&P	AAA	AAA	AAA
	무디스	Aaa	Aaa	Aaa
	피치	AA+	AA+	AA+
일반현황	임직원(명)	59,311	58,714	59,670
	고객수(명)	9,500,000	10,000,000	-
	조합원수(명)	1,762,000	1,801,000	1,862,000
시장점유율 (%)	예금	40.0	40.0	-
	대출	30.0	29.0	-

주 : Rabobank Group의 2012년 브랜드 순위는 25위임

자료 : EACB, Brandfinance, Rabobank Group annual report

성장과정

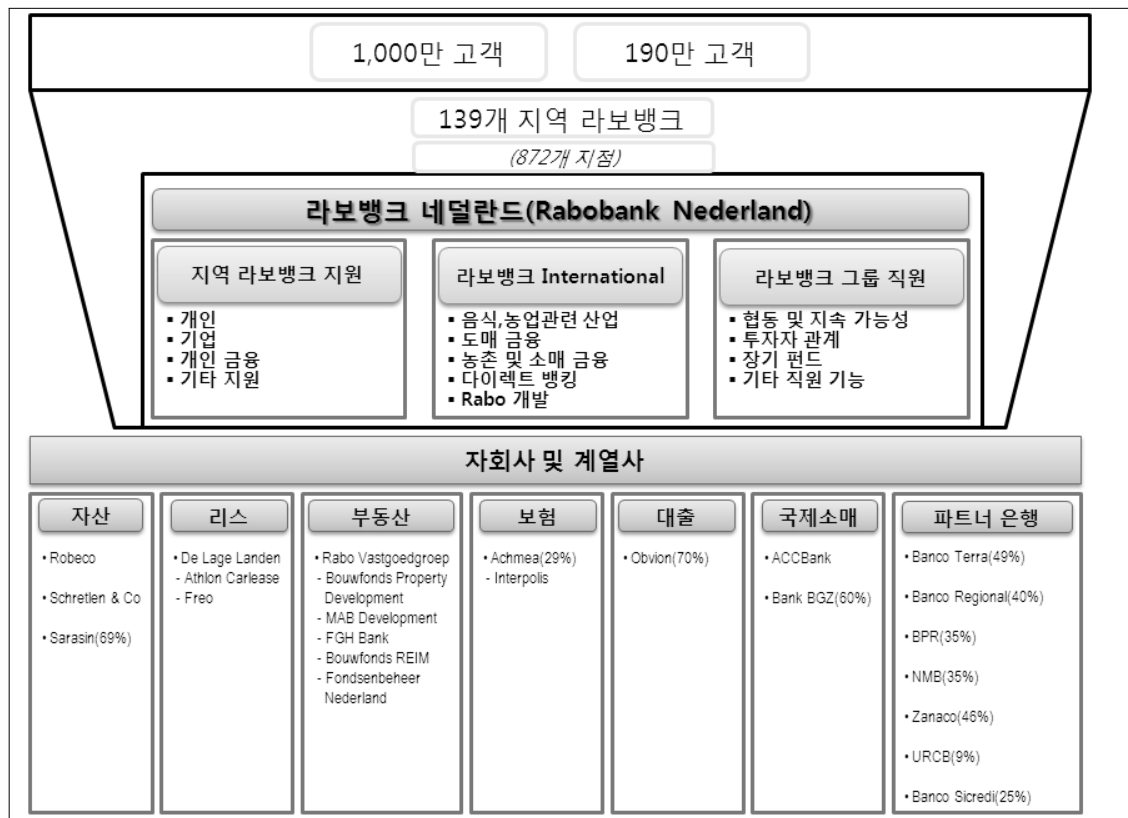
- 1898년 : the Cooperatieve Centrale Raiffeisen-Bank와 the Cooperatieve Centrale Boerenleenbank 등 두 개의 농업계 협동조합이 최초로 설립
- 1972년 : Cooperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank로 두 협동조합이 합병한 후 앞 글자를 따 Rabobank라 불리게 됨
- 1977년 : Rabobank와 5개의 유럽 협동조합은행들이 Unico Banking Group을 설립
- 1981년 : 뉴욕에 최초로 해외사무소 개설
- 1994년 : 오스트리아 PIBA Bank 인수를 통해 해외금융 시작
- 1996년 : Central Banking Division을 Rabobank International로 변경
- 2002년 : 지역 라보은행의 조합원수가 100만 명을 돌파
- 2005년 : 라보개발프로그램(Rabo Development Program) 시작
- 2007년 : 비즈니스 고객을 위한 인터넷 뱅크인 Bizner 시작
- 2010년 : 중국 농업은행과 파트너십 시작

조직 구조

- Rabobank Group은 지역 라보뱅크(Local Rabobank), 라보뱅크 네덜란드(Rabobank Nederland)와 자회사들로 이루어진 3층 구조임
- 지역 라보뱅크는 라보뱅크 네덜란드의 회원이자 주주인 독립적인 법률 실체임
 - 단순한 예대업무가 영업중심이며, 라보뱅크 네덜란드의 자회사 상품을 판매하는 채널 역할을 담당
 - 139개의 지역 라보뱅크는 27,300명의 임직원과 872개의 점포, 2,949개의 ATM기를 보유하고 있으며, 760만명의 고객과 190만명의 조합원에게 금융서비스를 제공하고 있음
- 라보뱅크 네덜란드는 지역 라보뱅크를 지원하고 감독하는 중앙은행이며, 자회사의 지주회사로 다음과 같은 역할을 수행함
 - 지역 라보은행들의 내부은행간 시장에서 유동성 요구 중재
 - 상품개발, 금고관리, 신용승인, 리스크관리 등 지역 라보은행들에게 금융서비스 제공
 - 라보뱅크 인터내셔널을 통한 은행사업 실시
 - 네덜란드 중앙은행으로부터 위임받아 지역 라보은행 감시
 - Rabobank Group의 모든 고객에게 서비스를 제공하는 자회사의 지주회사로 활동

- 마케팅, 백오피스 관리, 내부감사 등 지역 라보뱅크의 아웃소싱 파트너 및 내부조언서비스 제공자
- 라보뱅크 인터내셔널은 라보뱅크 네덜란드에서 은행업을 수행하는 사업부서로 도매금융과 해외에서의 소매금융사업 등을 영위하고 있음
- 2011년말 현재 30개국에 진출해 있으며, 15,800명의 현지 임직원을 두고 있음

<Rabobank Group 조직도>



주 : 2011년 12월 31일 기준

비전·목표 및 전략

- Rabobank Group은 협동조합 구조의 바탕 위에 고객의 관심사항에 서비스하는 것을 최우선 목표로 삼음
 - 고객에게 가장 최선이며 적합한 금융서비스를 제공하고, 고객의 장기적인 관심사항을 보호하기 위한 서비스를 지속적으로 보증하며, 고객의 목적을 달성하기 위해 고객과 그들의 주변 환경에 대해 봉사함
- 네덜란드 내에서 리딩뱅크로 성장하고 세계 최고의 농식품 은행이 되기 위한 전략적 프레임(비전)을 달성하기 위해 스타팅 포인트와 금융 타깃을 선정함
 - 스타팅 포인트 : 협동조합의 정체성 유지, 네덜란드 내에서 금융서비스의 범위 확대, 국제적 수준에서 선도적인 농식품 은행 유지, 높은 수준의 신용 유지를 위한 리스크 관리, 건전한 CSR 정책 실행
 - 장기 금융 타깃 : 최소 Tier1 12.5% 유지, 최소 ROE 8%, 매년 10% 순이익 성장

특징

- 교차보증제도와 여유자금의 중앙집중화를 통한 리스크 강화
 - 지역 라보뱅크, 라보뱅크 네덜란드 및 그 자회사 등 여러 법인체들이 서로 보증인이 되어 참가기관의 유동성 부족과 이에 따른 도산위험에 공동으로 대처하기 위한 상호교차보증제도(cross guarantee system)를 1992년에 도입

- 참가 법인체의 각종 금융손실과 우발채무 등에 대한 청산협정과 지역 라보뱅크의 평균이익을 보장하는 이익보장 등에 대한 규정으로 이루어짐

○ Rabobank Group은 지역 라보뱅크의 여유자금을 그룹의 중앙은행인 라보뱅크 네덜란드에 이체하여야 함

- 지역 라보뱅크가 자산운용시장과 같은 전문적인 금융시장에 직접 투자할 수 없도록 함으로써 자산운용에 대한 리스크를 줄임

□ 라보뱅크 네덜란드의 강력한 중앙은행 역할을 통한 건전성 강화와 규모의 경제 추구

○ 네덜란드 중앙은행(DNB)으로부터 감독권을 위임받아 지역 라보뱅크의 감독 대리인으로 행동하고 있으며, 지역 라보뱅크에 대한 규정을 제정함

- 또한, Rabobank Group은 전체가 하나의 은행으로 간주되어 네덜란드 중앙은행으로부터 건전성을 관리받고 있음

○ 지역 라보뱅크가 개별적으로 수행하기 힘든 상품개발, 리스크 관리 등 광범위한 서비스 제공으로 규모의 경제를 확보함

□ 농식품산업 선도은행으로서의 역할을 통한 그룹 정체성 확보

○ 시대의 변화에도 불구하고 라보뱅크 인터내셔널을 통해 농업 및 식품산업(F&A)에 가치를 지속적으로 유지함으로써 농업계 협동조합의 특성 유지를 통해 신뢰성 확보(해외진출)

<Rabobank Group의 글로벌 진출전략 유형>

구분	내용	대상
도매 (Wholesale)	- 가치사슬상 전·후방의 대형 농식품기업에 금융서비스 제공 · 원료공급업, 농식품가공업, 도축업 등	미국 대형 업체 - Smithfield, Cargill, ADM 등
소매 (Retail)	- 현지의 네트워크 구축을 위한 전략으로 기업농 위주의 농가에 금융서비스 제공	뉴질랜드, 호주, 브라질 등
개발 (Development)	- 신흥개발국을 대상으로 자본과 기술을 이전해 주면서, 기업의 사회적 책임 경영(CSR) 활동을 병행	아프리카, 중국, 파라과이 등

자료 : International Food and Agribusiness Management Review(2010)

2. OP-Pohjola Group

현황

□ 핀란드에서 가장 큰 농업계 협동조합 금융그룹

- 2010년말 현재 OP-Pohjola Group은 핀란드 예금시장의 32.5%, 대출시장의 33.0%, 중소기업 대출의 43.0%를 점유하고 있음
- 자회사인 Pohjola bank는 2011년 말 기준 총자산 923억 유로로 핀란드에서 은행부문 2위, 손해보험과 자산관리에서 1위를 차지하고 있으며, 은행브랜드 순위 세계 254위로 핀란드 은행의 선두 금융그룹임
- 205개 회원은행 및 자회사를 통해 핀란드에서 가장 광범위한 네트워크를 보유하고 있으며, 공통된 로고 사용으로 핀란드에서 가장 높은 브랜드 인지도를 보임

<OP-Pohjola Group 현황>

구분		2009	2010	2011
브랜드 순위(위)		340	263	254
경제지표	총자산(백만 유로)	80,430	83,969	92,287
	총예금(백만 유로)	37,606	39,205	45,974
	총대출(백만 유로)	52,992	56,834	60,331
신용등급 (장기)	S&P	AA-	AA-	AA-
	무디스	Aa2	Aa1	Aa2
	피치	AA-	AA-	A+
일반현황	임직원(명)	12,504	12,504	13,229
	고객수(명)	4,134,000	4,133,000	-
	조합원수(명)	1,266,000	1,300,000	-
시장점유율 (%)	예금	33.2	32.5	-
	대출	32.7	33.0	-

주 : 브랜드 순위 및 신용등급은 Pohjola bank 자료임.

자료 : EACB, Brandfinance, OP-Pohjola Group annual report

성장과정

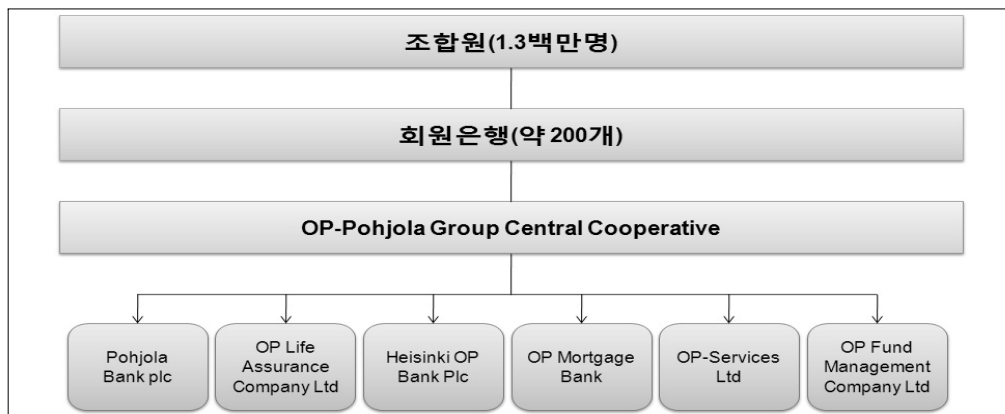
- 1902년 : Central Lending Fund of the Cooperative Societies Limited Company(OKO)와 최초의 지방신용협동조합협회가 설립
- 1928년 : The Central association of Cooperative funds가 신용협동조합협회를 촉진시키기 위해 설립
- 1970년 : 새로운 은행법의 적용으로 the cooperative credit societies가 cooperative bank가 됨
- 1989년 : 협동조합 중앙은행인 OKO Bank가 주식시장에 상장

- 1996년 : 유럽에서 첫 번째, 세계에서 두 번째인 온라인 은행 OP eservices 개시
- 1997년 : OP Bank Group¹⁾이 설립되어 중앙기능을 하나로 통합
- 2005년 : OKO Bank가 보험회사인 Pohjola Group의 대주주가 되고 소매금융부문을 OP Bank Group Central Cooperative에 매각
- 2007년 : OKO Bank plc가 Pohjola Bank plc로 OP Bank Group이 OP-Pohjola Group으로 명칭 변경
- 2011년 : OP-Pohjola Group Central Cooperative가 OP-Pohjola Group Central Cooperative와 OP-Services Ltd의 두 개의 실체로 분리

조직 구조

- OP-Pohjola Group은 회원은행과 중앙기관(OP-Pohjola Group Central Cooperative), Pohjola Bank plc를 포함한 자회사들로 이루어진 2층 구조임

<OP-Pohjola Group 조직도>



주 : 2011년 12월 31일 기준

1) 핀란드에서 OP-Pohjola Group 이외에 the Finnish Local Cooperative Bank Group이라는 협동조합은행 그룹이 있음

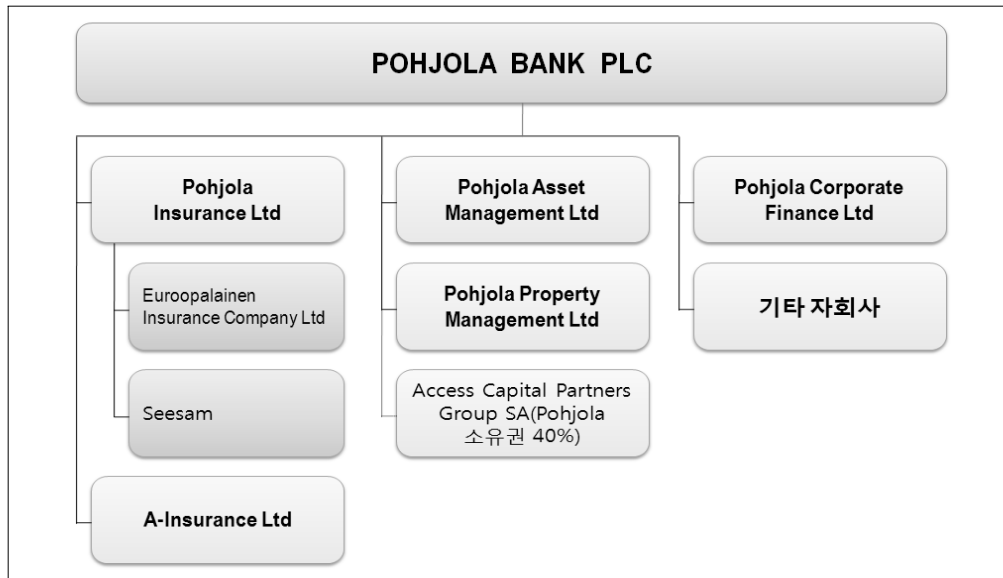
- 회원은행은 OP-Pohjola Group Central Cooperative의 회원이자 소유자인 지역에서 소매금융을 영위하는 독립적인 법률 실체임
 - 헬싱키 지역의 소매금융은 OP-Pohjola Group Central Cooperative의 자회사인 Helsinki OP Bank plc가 담당
- OP-Pohjola Group Central Cooperative는 회원은행의 중앙기관으로 그룹을 통제하고, 회원은행들을 감독하며, 리스크관리 등을 수행하는 그룹의 전략적인 지주회사임

<OP-Pohjola Group 자회사 개요>

구분	주요 업무
OP-Service Ltd	상품 및 서비스개발, 회원은행 지원
Helsinki OP Bank plc	소매금융
OP Fund Management Company Ltd	뮤추얼펀드 관리
OP Life Assurance Company Ltd	생명보험
OP Mortgage Bank	모기지 금융
Pohjola Bank plc	기업금융, 손해보험, 중앙은행

- Pohjola Bank plc는 OP-Pohjola Group Central Cooperative의 가장 중요한 자회사로 중앙은행 등 다양한 기능을 수행함
 - OP-Pohjola Group Central Cooperative가 37%, 회원은행들이 16%의 주식을 보유하고 있으며, 은행업과 손해보험 자산관리 업무 등을 수행함

<Pohjola Bank plc 조직도>



비전·목표 및 전략

- OP-Pohjola Group의 기능과 전략적 목표는 사람 우선 정책, 책임과 번영의 공존이라는 그룹의 핵심가치에 투영되어 있음
 - 조합원과 고객 및 운영지역의 지속적인 번영과 안전성과 복지를 촉진하는 미션을 통해, 시장 점유율 및 기업 이미지 등에서 핀란드의 선도 금융서비스 그룹이 되는 것이 목적임
- 전략은 다섯 개의 독특한 경쟁 우위를 통해 수행되어 짐
 - 기업과 기관 고객뿐만 아니라 개인에게 시장에서 가장 폭넓은 서비스를 제공 : 통합적 금융서비스
 - 시장에서 가장 다양하고 보상이 이루어지는 충성도가 높은 금융 패키지 : 최고의 충성도 혜택

- 고객 우선 접근(people first approach) 전략과 지역의사결정(local decision making)에 바탕을 둔 실행으로 국내 최고의 점포와 서비스 네트워크, 광범위한 온라인 서비스 제공 : 고객과 가까움
- 굳건한 협동조합 가치와 고객 관계와 소유권의 연결, 소유자와 고객 및 지역을 위한 장기운용 : 협동조합 원칙
- 핀란드 비즈니스의 복지와 축진을 위해 책임 수행 : 핀란드 근본(Finnish roots)

특징

□ 교차판매 축진을 통한 그룹 시너지 제고

- Pohjola Bank plc의 이용고객이 OP-Pohjola Group의 상품구매 및 가입 시 OP 보너스를 제공하는 은행-보험 서비스 패키지 등을 통해 교차판매 확대

□ 중앙기관의 세분화를 통한 관리 및 자원의 효율성 및 전문성 제고

- 회원은행 감독과 중앙은행 기능을 수행한 OP-Pohjola Group Central Cooperative를 역할에 따라 두 개의 실체로 분류
- 새롭게 설립된 자회사인 OP-Service Ltd는 회원은행의 중앙은행과 상품개발 및 서비스의 기능을 수행하고, 기존의 OP-Pohjola Group Central Cooperative는 감독 및 통제 기능을 수행

□ 회원은행과 중앙기관의 상호지원 시스템으로 리스크 강화

- 네덜란드 Rabobank Group과 유사하게 부채와 책무를 공동으로 지는 상호지원시스템을 통해 고도로 통합된 구조 유지
- 회원은행 단독파산은 없으며, 그룹 전체의 파산만이 유일

□ 회원은행간 합병을 통한 규모의 경제 추구

- 정부정책 및 자발적으로 회원은행간 합병을 통한 규모의 경제 추구로 경쟁력 제고
- 회원은행의 수는 1997년 250개에서 2007년 229개, 2011년 말 현재 205개로 지속적으로 감소 추세에 있음

3. Raiffeisenbanken Group

현황

□ 오스트리아에서 가장 큰 협동조합금융그룹

- 2010년말 현재 Raiffeisenbanken 그룹은 국내예금시장의 29.3%, 대출시장의 25.5%, 중소기업대출의 39.0%를 점유하고 있음
- Raiffeisenbanken Group의 중앙기관인 RZB(Raiffeisen Zentralbank)의 브랜드 순위는 2012년 현재 81위로 글로벌 금융위기와 유럽 재정위기에도 불구하고 높은 순위를 유지하고 있음

- 자회사인 RBI(Raiffeisen Bank International AG)는 2011년 말 기준 총자산 1,470억 유로로 오스트리아에서 세 번째로 큰 은행으로 중부 유럽의 선도 유니버설은행 중 하나임

<Raiffeisenbanken Group 현황>

구분		2009	2010	2011
브랜드 순위(위)		78	82	68
경제지표	총자산(백만 유로)	147,938	255,220	150,087
	총예금(백만 유로)	55,423	149,742	67,114
	총대출(백만 유로)	74,855	162,777	84,093
신용등급 (장기)	S&P	A	A	-
	무디스	A1	A1	-
	피치	A	A	-
일반현황	임직원(명)	59,800	60,356	59,836
	고객수(명)	3,600,000	3,600,000	-
	조합원수(명)	1,650,000	1,720,000	-
시장점유율 (%)	예금	28.6	29.3	-
	대출	25.1	25.5	-

주 : 브랜드 순위는 Raiffeisen Bank 자료임. Raiffeisen Bank의 2012년 브랜드 순위는 81위임

자료 : EACB, Brandfinance, RZB annual report

성장과정

- 1886년 : 독일의 영향을 받아 오스트리아에서 처음으로 Raiffeisen bank가 설립
- 1898년 : 협동조합중앙협회(a central association of cooperative)가 설립되었으며, 이후 오스트리아농업협동조합협회(Allgemeiner Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Österreich)로 알려짐

- ☐ 1927년 : 오늘날 Raiffeisen Zentralbank Österreich AG으로 불리우는 협동조합중앙은행인 Genossenschaftliche Zentralbank(GZB)가 설립
- ☐ 1961년 : 순수 오스트리아 자본의 Raiffeisenbank가 최초로 설립
- ☐ 1980년 : 오스트리아 최초의 ATM기가 비엔나의 Raiffeisen 지점에 생김
- ☐ 1987년 : RZB가 동부유럽에 최초의 네트워크 은행을 설립
- ☐ 1989년 : The Genossenschaftliche Zentralbank(GZB)가 Raiffeisen Zentralbank Österreich AG로 변경
- ☐ 1998년 : 인터넷뱅킹 서비스 시작
- ☐ 2011년 : Raiffeisen International Bank-Holding AG와 RZB의 주요 사업영역을 합병하여 RBI 설립

조직 구조

- ☐ Raiffeisenbanken Group은 회원은행인 Raiffeisenbanken과 광역은행인 8개의 Raiffeisenlandesbanken과 Zveza Bank, RZB라 불리는 중앙은행(OP-Pohjola Group Central Cooperative), RBI를 포함한 자회사들로 이루어진 3층 구조임

<Raiffeisenbanken Group 조직도>



주 : 2011년 12월 31일 기준

- ☐ Raiffeisenbanken은 독립적으로 지역에서 활동하고 있는 회원은행으로 Raiffeisenlandesbanken을 소유하고 간접적으로 RZB의 지분을 보유하고 있음
- ☐ 535개의 Raiffeisenbanken은 1,689개의 점포를 통해 농촌지역에 금융서비스를 제공
- ☐ Raiffeisenlandesbanken은 관할구역 내의 Raiffeisenbanken을 위한 유동성 균형과 기타 중앙화된 서비스를 제공하며, 또한 독립된 유니버설 은행으로 활동함

□ RZB는 Raiffeisenbanken Group의 중앙기관으로 Raiffeisenbanken과 RBI 등 자회사의 허브 역할을 수행

- 그룹의 필수적인 마케팅 서비스 제공과 전략적 브랜드 관리를 위한 ‘RBG-Marketing’ 실시
- 그룹의 전략 수립 및 시행을 통한 그룹네트워크 간 조화와 조언 서비스 제공
- 상업금융 및 회계관리, 유동성 관리
- Raiffeisenbanken 및 Raiffeisenlandesbanken의 유동성 관리
- 외환관리 및 지원 등

□ RBI는 가장 중요한 자회사로 오스트리아에서 3번째로 큰 은행으로 RZB에 종합적인 상품을 제공함

- 또한, 오스트리아의 은행 중 중동부유럽 17개국에서 가장 큰 네트워크를 보유한 글로벌 금융시장의 니치 플레이어임¹²
- 자국 내 1,000개 회사의 기업재정 파트너이자 수출금융의 선도 제공자로 상업 및 투자은행업 분야에서 전문성을 구축

비전·목표 및 전략

□ Raiffeisenbanken Group의 목표는 오스트리아 및 중동부유럽의 기업과 개인고객을 위한 금융 솔루션의 선도적 제공자로 위치를 강화하는 것임

- 또한, 고객과의 장기적 비즈니스 관계를 확대·발전해 나가는 것임

□ 이를 위해 다섯 가지 전략을 제시함

- 서비스(Service) - Raiffeisenbanken Group의 역할을 결정
- 혁신(Innovation) - 고객에 대한 보수적 접근은 계속적으로 의문시되며 이들의 혜택을 위한 새로운 해결책 개발
- 고객 중심(Customer Focus) - 고객은 Raiffeisenbanken Group의 영업 중심으로 고객의 목표와 희망을 위해 그룹이 존재
- 팀워크(Teamwork) - 임직원과 사업분야의 다양성이 성공적인 협력을 창조함
- 확신(Confidence) - 그룹의 행동은 신뢰와 공정 그리고 정직에 의해 특징지어짐

특징

□ 중앙 집중화된 브랜드 관리를 통한 인지도 및 신뢰도 제고

- Raiffeisenbanken Group은 1973년에 광고와 PR, 시장조사 등 브랜드와 관련된 업무를 통합적으로 관리하기 위한 협회인 Zentral Raiffeisenwerbung(ZRW)를 설립
- 이러한 효과적인 브랜드 관리를 통해 오스트리아에서 인지도와 선호도 등에서 가장 높은 수준을 유지하고 있음

□ 통합을 통한 규모의 경제 및 효율성 추구

- Raiffeisenbanken 간 통합으로 은행의 규모가 커지고 중앙기관의 지원을 통한 효율성 개선으로 그룹 네트워크의 경쟁력이 강화

□ 업무 세분화를 통한 경쟁력 강화와 효율성 강화

- 2010년 기존의 자회사인 Raiffeisen International Bank-Holding AG와 RZB의 주요 사업영역의 합병을 통해 RBI의 상품개발과 중동부 유럽에 대한 경쟁력을 강화
- RZB는 그룹 내의 네트워크 중심 기능 수행을 통해 시너지를 제고

□ 사업영역의 확대를 통한 수익선 다변화

- 오스트리아 내의 한정된 금융시장을 극복하기 위해 1987년 헝가리를 시작으로 지리적으로 가까운 중동부유럽에 선제적으로 진출함으로써 니치 금융의 강자로 부상

<RBI의 중동부유럽 진출 현황>

국가	현지 설립	인수
헝가리	Unicbank	
폴란드	Raiffeisen-Centrobank	
슬로바키아	Tatra banka	
체코	Raiffeisenbank	eBanka
불가리아	Raiffeisenbank	
크로아티아	Raiffeisenbank Asutria	
러시아	Raiffeisenbank Asutria	Impexbank
우크라이나	Raiffeisenbank	Bank Aval
루마니아	Raiffeisenbank	Banka Agricola
세르비아	Raiffeisenbanka	
슬로베니아		Krekova banka
코스보		American bank of Kosovo
벨라루스	Priorbank	
알바니아	Banka e Kursimeve e Shqiperise	
보스니아 헤르체고비나		Market banka, Hrvaska Postanska Banka

4. Credit Agricole Group

현황

- 프랑스의 농업계 협동조합금융그룹이며, 소매금융 부문에서 프랑스 1위, 유럽 2위인 유럽에서 가장 큰 금융기관 중 하나임
- Credit Agricole Group의 브랜드 순위는 2012년 현재 54위로 글로벌 금융위기로 인한 CASA(Credit Agricole S.A)의 수익성 악화로 지속적인 하락 추세에 있음
- 2011년 말 현재 그룹의 순이자이익은 152억 유로에 이르며, 총자산도 '09년 이후 꾸준히 증가하며 '11년 1조 7,236억 유로에 이름
- 프랑스, 이탈리아, 그리스에서 5,400만 명의 고객을 보유하고 있으며, 11,600여 개의 점포와 160,000명의 임직원을 통해 서비스를 제공

<Credit Agricole Group 현황>

구분		2009	2010	2011
브랜드 순위(위)		38	35	48
경제지표	총자산(백만 유로)	1,557,342	1,593,529	1,723,608
	총예금(백만 유로)	464,080	501,360	525,636
	총대출(백만 유로)	374,413	397,263	415,817
신용등급 (장기)	S&P	AA-	AA-	
	무디스	Aa1	Aa1	
	피치	AA-	AA-	
일반현황	임직원(명)	89,172	87,520	87,451
	고객수(명)	59,000,000	54,000,000	-
	조합원수(명)	6,500,000	6,500,000	-
시장점유율 (%)	예금	23.9	-	-
	대출	21.4	-	-

주 : 브랜드 순위는 CASA 자료임. CASA의 2012년 브랜드 순위는 54위임.
 자료 : EACB, Brandfinance, CASA annual report

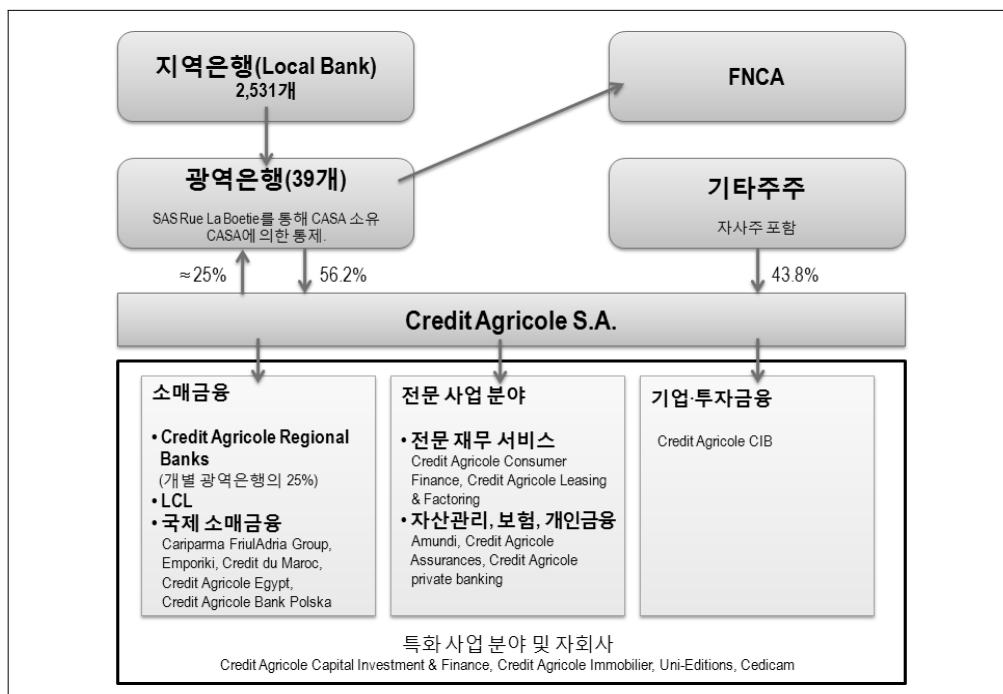
성장과정

- ☐ 1885년 : Socete de Credit Agricole de l'arrondissement de Poligny(Jura)라는 농장연합이 설립
- ☐ 1894년 : 제3공화국의 농부지원을 위한 법률 제정에 따라 농장연합이 Credit Agricole 지역은행을 설립할 수 있는 권한이 부여
- ☐ 1899년 : Credit Agricole 광역은행이 탄생
- ☐ 1920년 : 광역은행을 위한 중앙기관인 Office National de Credit Agricole 설립 → 1926년 Caisse Nationale de Credit Agricole (CNCA)로 명칭 변경
- ☐ 1945년 : 공공단체 및 CNCA와 관련된 광역은행을 대표하는 FNCA가 탄생
- ☐ 1976년 : 금융개혁 일환으로 CNCA에게 금융자주권 부여
- ☐ 1979년 : 미국 시카고에 해외점포 최초로 개설
- ☐ 1988년 : CNCA의 민영화 법률에 따라 주식회사로 변경
- ☐ 2001년 : CNCA가 Credit Agricole S.A. 이름으로 상장
- ☐ 2003년 : Credit Agricole S.A. 와 Credit Lyonnais가 합병
- ☐ 2004년 : Credit Lyonnais와 Credit Agricole Indosuez의 기업 및 투자은행업 부분이 결합한 Calyon이 설립

조직 구조

- Credit Agricole Group은 2,531개의 지역은행과 39개의 광역은행, 그리고 그룹이 감독기관이자 중앙은행인 Credit Agricole S.A.(CASA), LCL을 포함한 자회사들로 이루어진 3층 구조임

<Credit Agricole Group 조직도>



주 : 2011년 12월 31일 기준

- 지역은행은 그룹의 기초를 형성하고 있으며, 광역은행 자본의 대부분을 보유하고 있음
- 620만명의 조합원과 3만 2,227명의 이사를 보유하고 있으며, 광역은행의 소매금융 네트워크 역할을 수행

- 광역은행은 협동조합의 실체이며 완전한 은행으로 개인, 농업인, 중소기업, 지방자치단체 등에 종합적인 금융상품과 서비스를 제공하는 프랑스 지방금융의 일인자
 - CASA의 대주주이며, 반대로 CASA는 Corsican Regional Bank를 제외한 광역은행 지분의 25%를 소유하고 있음
- Credit Agricole S.A.(CASA)는 금융 분야에 특화된 자회사를 보유하고 있으며, 광역은행과 자체 지점에 서비스를 제공하는 그룹의 대표 기관이자 중앙은행으로 Euronext Paris에 상장
 - 주요 역할은 중심기관, 중앙은행, 그룹의 통합된 전략적 개발을 책임지는 실체로 나누어짐
 - 그룹 네트워크 간의 통합과 유연한 운영을 보장하고, 금융감독기관에 대해 그룹의 대표 : 중심기관
 - 그룹의 자금원, 유동성과 이자율 관리 : 중앙은행
 - 프랑스와 해외의 다양한 비즈니스 라인의 조화를 위해 특화된 자회사 운영 : 전략 개발 실체
- FNCA는 Credit Agricole Group을 지배하고 광역은행의 이익을 대변하기 위한 정치적 협의체
 - 광역은행의 중요한 정책 결정 및 CASA와의 정책적 협조를 이끌어내는 중재 역할
 - 광역은행의 직원교육과 인적자원 관리 역할 수행
- SAS Rue La Boetie는 지주회사로 독립된 기능이 없이 집단적 의결권 행사를 통해 CASA를 지배

비전·목표 및 전략

- 그룹의 목표는 상호주의에 기초한 책무에 따라, 글로벌 규모를 통해 유럽의 선도은행으로서의 역할을 수행하는 것임
 - 이를 위해 새로운 슬로건인 ‘상식의 은행(Le bon sens a de l’avenir : the bank of common sense)’을 통해 고객과 주주, 임직원의 만족과 관심사항을 행동의 중심으로 두면서, 그룹의 가치와 헌신을 재확인함
- 그룹 전략은 ‘현실이 되는 것은 또한 야망이 되는 것이다(Being realistic is also being ambitious)’이며, CASA는 조직적 성장(Organic growth), 그룹 시너지(Group synergies), 헌신과 책임감(Commitment and responsibility)임
 - 확고한 기초위에 건강한 이익 : Credit Agricole은 고객과 실물 경제에 서비스하기 위해 광범위한 비즈니스를 제공하면서 운영지역에 헌신하고 있음. 이러한 모델은 유용한 활동에 기반을 두고 있어 건강하고 순환되는 이익을 창출함
 - 강력한 조직적 성장 : Credit Agricole은 인수에 의존하지 않음. 조직적 성장 전망은 프랑스뿐만 아니라 글로벌 네트워크와 전문가회사들 간의 시너지로 인해 강력함. 또한, 그룹은 주택, 농식품, 헬스케어, 은퇴, 개인 리스크, 환경과 같은 새롭게 부상하는 분야의 리더임
 - 야망 있는 금융목표 : CASA는 2014년까지 250억 유로의 순은행이익과 60~70억 유로의 순이익 창출을 목표로 함. 바젤Ⅲ 규정과 자본 증가 없이 충분한 컴플라이언스를 통해 달성

특징

□ 인수, 합병 및 파트너십 등을 통한 글로벌 유니버설뱅크 구축

- 프랑스의 잘 구축된 네트워크 은행의 인수 또는 해외에서는 지분 투자를 통해 다른 주요 그룹과 파트너십과 협력을 유지

□ 사업의 전문화를 통한 소매금융의 역할 분담을 통한 경쟁력 강화

- 사업을 소매금융, 전문사업분야, 기업·투자금융 등 핵심사업별로 세분화하여 전문성 제고
- 프랑스내 소매금융시장을 농촌지역은 광역은행, 도시지역은 LCL네트워크를 통한 고객 접근으로 차별적인 경쟁력 강화

□ 사회적 책임 역할 강화로 지속가능한 발전 추구

- 무이자환경대출(interest-free eco-loans)과 같은 녹색금융 상품과 마이크로크레딧과의 파트너십 구축 등 사회적 금융상품 제공과 환경관련 농업지원, 재사용 에너지 금융지원 등을 통한 사회적 기업 이미지 구축

□ 협동조합과 주식회사의 장점 결합을 통한 이원적 조직 구조로 정체성과 효율성 추구

- 자본 확충과 경영 효율성을 위한 기업공개와 더불어 지역과 광역은행의 협동조합 정체성 유지를 통해 시장과 함께 하는 협동조합 구축

5. Volksbanken Raiffeisenbanken Cooperative Financial Network

현황

□ 독일의 협동조합 전국연합회인 BVR을 중심으로 이루어진 금융네트워크로 협동조합은 상업은행, 저축은행과 더불어 독일 금융시장의 한 축

○ 2010년말 현재 협동조합과 이들의 중앙은행인 DZ Bank Group의 점유율은 독일에금시장의 19.4%, 대출시장의 16.9%, 중소기업 대출의 27.9%를 차지하고 있음

○ DZ Bank Group의 브랜드 순위는 2012년 현재 52위로 유럽 채무 위기로 인한 수익성 감소로 하락하였으나, 2011년 말 현재 그룹의 순이자수익(net interest income)은 31억 3,700만 유로에 이름

<DZ Bank Group 현황>

구분		2009	2010	2011
브랜드 순위(위)		27	34	40
경제지표	총자산(백만 유로)	388,525	383,464	405,926
	총예금(백만 유로)	77,146	84,935	92,871
	총대출(백만 유로)	112,796	116,275	120,760
신용등급 (장기)	S&P	A+	A+	AA-
	무디스	-	-	Aa3
	피치	A+	A+	A+
일반현황	임직원(명)	25,636	26,800	27,825
	고객수(명)	30,000,000	30,000,000	-
	조합원수(명)	16,400,000	16,689,000	-
시장점유율 (%)	예금	19.3	19.4	-
	대출	16.8	16.9	-

주 : 브랜드 순위는 DZ Bank 자료임. DZ Bank의 2012년 브랜드 순위는 52위임
 자료 : EACB, Brandfinance, DZ Bank Group annual report

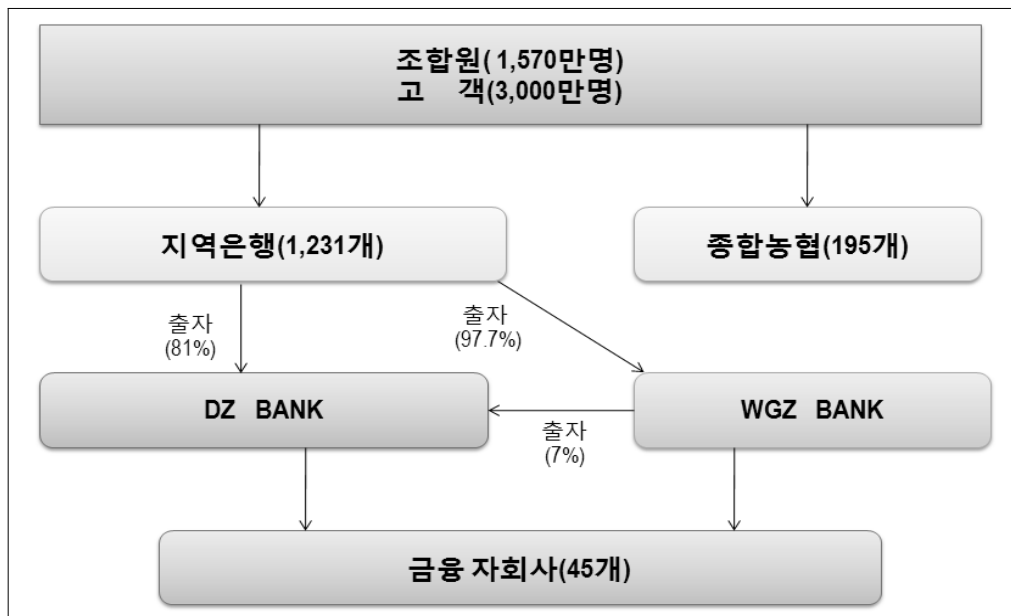
성장과정

- ☐ 19세기 중반 : 농촌지역에서 Raiffeisenbanken과 Haas, 도시지역에서 Volksbanken이 설립
- ☐ 1895년 : DZ Bank의 전신인 Preußische Zentralgenossenschaftskasse 설립
- ☐ 1929년 : Haas와 Raiffeisen의 합병을 통해 세계에서 가장 큰 협동조합협회가 탄생했고, Preußenkasse가 농촌협동조합시스템의 중앙신용기관이 됨
- ☐ 1939년 : the Deutsche Zentralgenossenschaftskasse가 Volksbanken의 중심기관이 됨
- ☐ 1972년 : the Federal Association of German Cooperative Banks 설립으로 Volksbanken과 Raiffeisenbanken의 분리가 끝남
- ☐ 1975년 : DG Bank Act로 인해 중앙신용기관이 새로운 이름으로 변경되었으며, 주정부 소유의 기관에서 현대적 협동조합 중앙기관으로 전환
- ☐ 1985년 : 광역중앙은행과 중앙기관과의 합병으로 3층 구조가 점진적으로 사라짐
- ☐ 2001년 : GZ-Bank와 DG Bank의 합병으로 DZ Bank 탄생
- ☐ 2011년 : WGZ Bank와 DZ Bank의 소매금융사업 합병

조직 구조

- Volksbanken Raiffeisenbanken Cooperative Financial Network은 1,231개의 지역은행과 네트워크의 중앙은행인 DZ Bank와 WGZ Bank, R+ V를 포함한 자회사들로 이루어진 2층 구조임

〈Volksbanken Raiffeisenbanken Cooperative Financial Network 조직도〉



주 : 2011년 12월 31일 기준

- Raiffeisenbanken과 Volksbanken으로 불리는 지역은행은 네트워크의 기초를 형성하고 있는 금융실체로 출자를 통해 DZ Bank와 WGZ Bank를 소유하고 있음

- 1,600만 명의 조합원과 3,000만 명의 고객을 보유하고 있으며, 지역의 인적관계와 지역시장의 이해를 통해 지역금융의 강점을 가지고 있음

- DZ Bank Group은 독일 협동조합 네트워크의 일부분으로 독일에서 네 번째로 큰 은행이며, 도이치은행에 이어 독일 내 브랜드 가치가 높음
 - 12,000개의 점포를 통해 독일 시장점유율 25%이며, 3,000만 명의 고객에게 기업금융 및 소매금융, 거래와 투자은행 부문에서 서비스를 제공
 - DZ Bank AG는 지역은행의 중앙은행이자 상업은행 및 DZ Bank Group의 지주회사임
 - 독일에서 6번째로 큰 보험사인 R+V Versicherung를 포함하여 다수의 자회사를 보유
- WGZ Bank는 뒤셀도르프에 본사를 두고 있으며, Rhineland와 Westphalia 지역의 약 230개 협동조합은행의 상부단체로 2011년 소매금융사업을 DZ Bank로 넘김
 - 자회사를 통해 장기부동산대출과, 회원은행을 통한 외환금융사업, 그리고 투자분석 및 개인고객을 위한 자산관리 서비스를 제공
 - 또한, 도매은행으로서 채권발행과 신디케이션 뿐만 아니라 통화, 외환, 자본시장의 거래기관으로 활동함
- BVR은 금융기관이 아닌 독일의 협동조합 전국연합회로서, 조합원의 권익보호와 협동조합의 정체성을 유지하면서 사업조직을 관리·감독하는 기능을 수행
 - 감사나 교육, 전략업무 등은 비사업계통인 8개의 지역연합회를 거쳐 BVR에서 총괄

비전·목표 및 전략

□ 비전은 독일에서 가장 큰 금융서비스 조직의 하나가 되는 것임

- 이를 위해 조직의 성공을 이끌도록 지원하는 슬로건인 ‘함께하면 더 많은 것을 달성함(Achieving more together)’을 주창함
- 또한, 좋은 기업으로의 인식과 고객 및 네트워크 파트너와의 관계를 위해 3가지의 윤리적 가치를 제시함
 - 추진(Drive) : 구조화되고, 책임있고 창조적인 방법을 의미하며, 기업 전략과 병행하여 니즈에 기반한(needs-oriented) 해결책을 수행
 - 통합(Integrity) : 행동과 책임감의 조화
 - 신뢰(Trust) : 경험의 공유에 기반을 둔 미래의 긍정적 기대로 신뢰는 전문성, 개방성, 공정성의 바탕 위에서 창출

□ 2015년까지 독일의 금융서비스의 선도적 제공자가 되기 위한 전략으로 ‘페어분트²⁾ 우선(Verbund First)’을 지도 원리로 삼으며 명확한 목적을 제시

- 독일 소매금융의 제2의 제공자로서의 위치를 안정화시키며 확장하고, 프라이빗 बैं킹의 3대 제공자 중 하나가 됨
- 고객에 초점을 맞춘 기업과 투자은행의 리더가 됨
- 거래와 관련된 금융에서의 시장의 리더십을 확충하고 유럽을 통해 성장을 해 나감

2) 수직적 계열화를 통한 생산체제를 뜻함

특징

□ 조직구조의 하이브리드화를 통한 경영과 감독기능 강화

- 사업조직은 경쟁력 제고를 위해 전문 경영인을 통해 운영하며, 조합원의 권익과 협동조합 정체성 유지를 위한 관리 및 감독은 연합회 조직에서 수행

□ 기본에 충실한 운영을 통한 경쟁력 제고

- 지방은행들은 매력적인 금융상품과 전통적인 예금과 대출위주의 운영을 통해 지속적인 성장을 이룸
- DZ Bank는 무리한 해외투자로 인한 자본잠식을 교훈삼아 지방은행 지원, 핵심 비즈니스 라인 확대 및 네트워크 내 활동 강화를 통해 경쟁력 회복

□ 체계적 인력관리를 통한 핵심 경쟁력 확보

- 협동조합의 지속적 성장의 바탕이 되는 전문성 있고 동기 부여된 노동력의 확보를 통해 상당한 성과를 이룸
- 지방은행과 두 개의 중앙기관의 종업원의 70% 정도가 15년 이상 근무하고 있으며, 이를 통해 고객과의 밀접하고 장기간 지속되는 관계를 유지하고 있음

□ BVR 보호 기구(BVR protection scheme)을 통한 리스크 관리 강화

- 긴급한 금융위기를 피하거나 네트워크 조직의 현존하는 문제를 제거하고 협동조합에 대한 부정적 영향을 예방하기 위함
- BVR은 네트워크 내 조직의 재구조 지원을 위해 보증기금과 보증네트워크를 관리함

Ⅲ. 유럽협동조합 금융그룹 성과 분석

1. 일반현황

(1) Rabobank Group

□ 지역 라보뱅크와 지점, ATM 등은 감소하고 있음에도 불구하고, Rabobank Group의 조합원 수는 매년 꾸준히 증가하고 있음

○ 특히, 해외사업과 관련한 지점은 꾸준히 증가하여 '11년에는 '07년의 2배를 넘어섬

- 349('07) → 569('08) → 624('09) → 682('10) → 761('11)

<Rabobank Group 일반 현황>

(단위 : 개, 명)

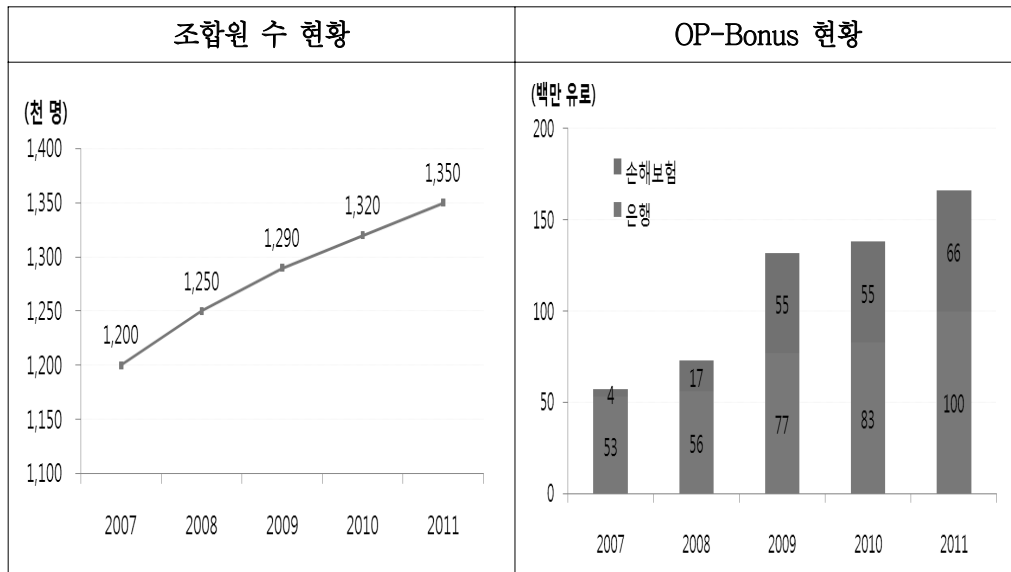
	2007	2008	2009	2010	2011
지역 라보뱅크	174	153	147	141	139
지점	1,159	1,112	1,010	911	872
ATM	3,107	3,097	3,063	2,963	2,949
조합원 수	1,638,000	1,707,000	1,762,000	1,801,000	1,862,000
해외사업지점	349	569	624	682	761

(2) OP-Pohjola Group

□ OP-Pohjola Group의 조합원 수는 '07년 이후 꾸준히 증가하고 있으며, 고객들이 은행과 보험 사업을 통해 얻을 수 있는 보너스는 '07년에 비해 '11년 약 3배 증가

- 고객들은 벌어들인 보너스를 은행수수료와 보험수수료를 지불하는데 사용

<OP-Pohjola Group 일반 현황>



자료 : OP-Pohjola Group Annual

(3) Raiffeisen ZentralBank Group

- Raiffeisen ZentralBank Group의 임직원 수는 '08년 최대치(66,651명)을 기록한 이후, 6만 명 내외의 인원을 유지하고 있음

- 오스트리아, 중앙유럽, 그 외 세계에서 인원이 증가하였으나, 남부유럽과 러시아에서의 인원이 감소하면서 '11년 임직원 수는 '10년에 비해 500여명 감소

- 사업장 역시 '08년 최대치(3,251개)를 기록한 이후 조금씩 감소하고 있는 추세

<Raiffeisen ZentralBank Group 임직원 현황>

(단위 : 명)

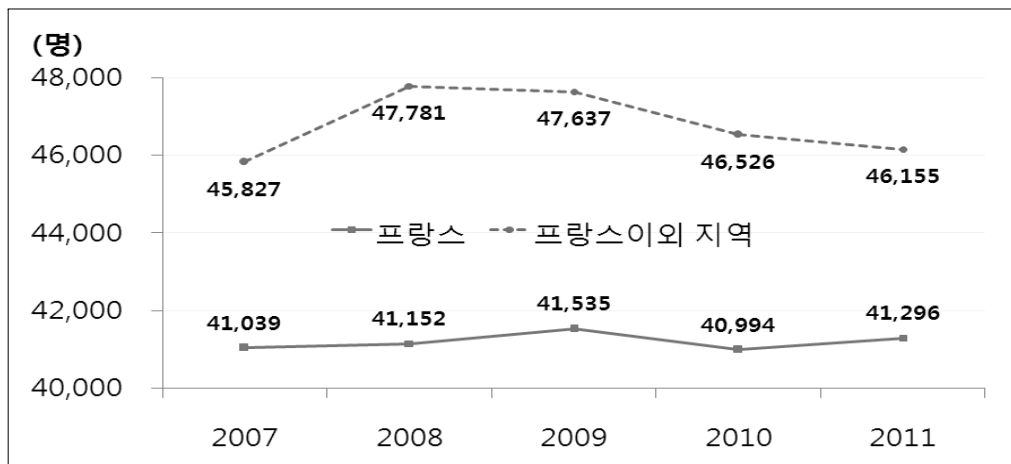
	2007	2008	2009	2010	2011
오스트리아	2,858	3,179	3,219	3,225	3,305
중앙유럽	12,834	14,114	12,803	13,254	13,286
남동부유럽	16,663	19,073	17,382	17,200	16,865
러시아	8,915	10,726	8,624	8,618	8,475
기타 독립국가연합	19,699	19,566	17,583	17,656	17,488
기타	382	443	389	393	417
계	61,351	66,651	59,800	60,356	59,836
사업장(개)	3,036	3,251	3,038	2,970	2,937

(4) Credit Agricole S.A.

□ Credit Agricole S.A.의 임직원은 '09년까지 증가하다가 이후 감소

- 프랑스 이외 지역의 직원은 '08년 이후 감소하고 있으며, 프랑스의 직원은 '10년 감소하였다가 '11년 들어 약간 증가하는 추세

<Credit Agricole S.A. 임직원 현황>

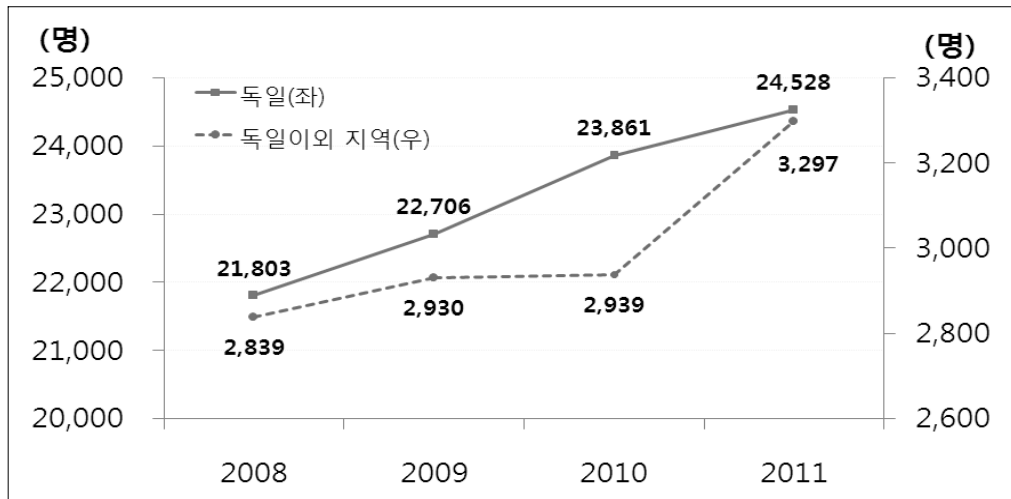


(5) DZ Bank Group

□ DZ Bank Group의 임직원은 '07년 이후 매년 꾸준히 증가하는 추세를 보임

○ 직원의 대부분인 독일 지역의 직원 수 뿐만 아니라 그 외 지역의 직원 수 역시 꾸준히 증가하는 모습을 보임

<DZ Bank Group 임직원 현황>



2. 총자산 추이

□ 유럽협동조합 금융그룹 중에서 Credit Agricole S.A.의 총자산이 1조 7,236억 유로로 다른 협동조합 금융그룹보다 높은 수치를 기록

○ Credit Agricole S.A.의 뒤를 이어 Rabobank Group(7,317억 유로), DZ Bank Group(4,059억 유로), Raiffeisen Zentralbank(1,501억 유로) 순으로 나타남

- OP-Pohjola Group의 총자산은 923억 유로로 다른 협동조합 금융 그룹에 비해서 낮음
- ‘11년 DZ Bank Group의 총자산은 ‘10년에 비해 224억 6,000만 유로가 증가
 - DZ Bank의 자산이 191억 유로, DZ PRIVATBANK의 자산이 33억 유로, BSH subgroup의 자산이 30억 유로 증가한 반면, DG HYP의 자산이 40억 유로 감소
- Raiffeisen Zentralbank의 총자산은 ‘10년에 비해 약 10% 증가
 - ‘11년 Raiffeisen Zentralbank 총자산의 53%를 고객 대출 및 선급금(Loans and advances to customers)이 차지
 - 나머지 총자산은 금융투자 19%, 은행 대출 및 선급금 15%, 기타자산 13%로 구성

<유럽협동조합 금융그룹 총자산 추이>

(단위 : 백만 유로)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rabobank Group	570,491	612,120	607,483	652,536	731,665
OP-Pohjola Group	65,716	75,746	80,430	83,969	92,287
Raiffeisen ZentralBank	137,402	156,921	147,938	136,497	150,087
Credit Agricole S.A.	1,414,223	1,653,220	1,557,342	1,593,529	1,723,608
DZ Bank Group	431,337	427,127	388,525	383,464	405,926

자료 : 각 금융그룹 Annual report

3. 이익

□ 금융위기 이후 감소하였던 순이익은 '10년 들어 개선되는 모습을 보였으나, '11년 유럽 재정위기 등의 영향으로 감소

○ 특히, Credit Agricole S.A.와 DZ Bank Group의 순이익은 '10년에 비해 매우 큰 폭의 하락세를 보임

- Credit Agricole S.A. : 1,752백만 유로('10) → -1,198백만 유로('11)
- DZ Bank Group : 1,125백만 유로('10) → 609백만 유로('11)

<유럽협동조합 금융그룹 순이익 추이>

(단위 : 백만 유로, %)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rabobank Group	2,696 (-)	2,754 (2.2)	2,208 (-19.8)	2,772 (25.5)	2,627 (-5.2)
OP-Pohjola Group	- (-)	- (-)	338 (-)	440 (30.2)	430 (-2.3)
Raiffeisen ZentralBank	1,190 (-)	432 (-63.7)	571 (32.2)	1,168 (104.6)	728 (-37.7)
Credit Agricole S.A.	4,556 (-)	1,266 (-72.2)	1,446 (14.2)	1,752 (21.2)	-1,198 (-168.4)
DZ Bank Group	897 (-)	-1,166 (-230.0)	346 (129.7)	1,125 (225.1)	609 (-45.9)

주 : ()안은 전년대비 증감률임

자료 : 각 금융그룹 Annual report

□ Raiffeisen Zentralbank를 제외한 나머지 유럽협동조합 금융그룹들의 영업이익은 '08년 크게 감소하였다가 상승했으나, '11년 들어 다시 상승세가 주춤한 상태

- Credit Agricole S.A.와 DZ Bank Group의 '11년 영업이익은 '10년에 비해 각각 109%, 161% 감소
- Raiffeisen Zentralbank의 경우 다른 유럽협동조합 금융그룹들과는 달리 '08년 최고치(27억 8,800만 유로)를 달성한 이후 감소세 지속

<유럽협동조합 금융그룹 영업이익 추이>

(단위 : 백만 유로, %)

	2007	2008	2009	2010	2011
Rabobank Group	3,093 (-)	2,852 (-7.8)	2,437 (-14.6)	3,286 (34.8)	3,052 (-7.1)
OP-Pohjola Group	1,005 (-)	372 (-63.0)	464 (24.7)	575 (23.9)	518 (-9.9)
Raiffeisen ZentralBank	2,004 (-)	2,788 (39.1)	2,588 (-7.2)	2,427 (-6.2)	2,208 (-9.0)
Credit Agricole S.A.	2,153 (-)	256 (-92.8)	1,071 (586.5)	3,165 (195.5)	1,514 (-52.2)
DZ Bank Group	1,277 (-)	-1,006 (-178.8)	1,519 (-251.0)	1,876 (23.5)	719 (-61.7)

주 : ()안은 전년대비 증감률임

자료 : 각 금융그룹 Annual report

IV. 시사점

- 국외 협동조합 금융그룹 및 관련 연합단체와의 전략적 연계를 통한 관계 및 정보 교류 강화
 - 유럽의 주요 협동조합은행들은 유럽협동조합연합(EACB) 뿐만 아니라, Unico Banking Group의 가입을 통해 금융관련 정보 및 경험 등을 공유하거나 협력을 강화해 나가고 있음
 - 농협도 외국의 협동조합은행과의 개별적인 교류뿐만 아니라 Unico Banking Group 등 협동조합 연합체와의 전략적 제휴가 필요

<참고> Unico Banking Group

UNICO Banking Group 개요

- 유럽의 8개 협동조합의 연합기관으로 유럽 경제이익집단(EEIG)에 등록되어 있으며, 이들의 상부기관이라고 할 수 있음
- 회원은 Credit Agricole(프랑스), DZ Bank(독일), BCC Credit Coop(이탈리아), OP Bank Group Pohjola(핀란드), Rabo Bank(네덜란드), RZB Group(오스트리아), Banco Coop Expanol(스페인), Raiffeisen(스위스) 임
- UNICO Banking Group은 현금관리서비스, 지불처리 개선, 국제자본시장, 기업의 자금조달과 임대서비스 제공에 초점을 맞추고 있음
- 회원은행들은 각 나라에 있는 지점들이 서로 회사와 기관 소비자들에게 서비스 채널로서의 역할을 수행하도록 국제적인 서비스 네트워크를 형성하고 있음

UNICO Banking Group 목표

- 각 회원은행들의 고위 간부들이 모여 회원은행들의 조직과 사업에 영향을 미칠 수 있는 이슈들에 대해 아이디어와 경험을 공유하도록 추진
- 다국간 협정, 공동 마케팅, 공동운영을 통해 회원은행들끼리 상호 전략적 발전을 꾀할 수 있는 기회를 가지도록 추진
- 새로운 사업기회를 포착하고 착수하는데 서로 간의 최대한 협력이 이루어지도록 노력
- 공동투자, 공동구매와 규모의 경제를 통해 비용을 절감할 수 있는 기회를 찾기 위해 노력
- 모범적 경영에 대한 의견을 활발히 교환하는 분위기를 통해 회원은행간의 조직을 강화시키는 기회를 찾고자 노력
- 협동조합은행의 유럽 연합과의 긴밀한 관계를 구축하기 위해 노력

□ 실현가능한 명확한 비전과 목표, 이를 위한 실천적 전략을 통한 농협 금융그룹의 미래와 정체성 확보 필요

- 유럽협동조합 금융그룹은 조직의 현황에 대한 명확한 진단을 통해 비전과 목적을 제시하고 있으며, 이에 대한 실천을 위한 전략을 체계적으로 마련하고 있음

□ 조직 및 지역 특성을 반영한 전문성 강화 및 사업영역 확대를 통해 경쟁우위 사업의 확보와 안정적 성장 토대 마련이 요청

- Rabobank Group은 협동조합의 정체성이 반영된 농식품 금융의 특화로, Raiffeisenbank는 중동부유럽의 진출을 통한 수익선 다변화로 경쟁력을 제고함
- 체계적이고 효율적인 인적자원관리를 통한 전문성 강화와 경쟁우위 확보가 절실
 - 금융산업의 특성상 인적자원은 그룹의 핵심적인 경영요소로, 이를 일찍부터 인지한 유럽의 협동조합 금융그룹은 체계적인 인력관리와 상호협력을 통해 그룹의 경쟁력을 확보해 나감
- 그룹 네트워크 간의 상호 협력을 바탕으로 한 시너지 제고가 시급
 - 유럽의 협동조합 금융그룹은 네트워크 내의 교차판매 및 역할의 효율적 분담 등을 통해 통합적으로 경쟁력을 확보해 나감
- 통합된 브랜드 관리를 통한 인지도와 신뢰도를 제고하기 위한 노력 요청
 - Raiffeisen banking group은 Zentral Raiffeisenwerbung(ZRW)를 설립하여 그룹의 홍보, PR 등 브랜드 관련 업무를 통합적으로 관리하여 브랜드 이미지를 제고하고 신뢰도를 구축함

< 참 고 문 헌 >

- 김유섭, 유럽협동조합은행들의 다양성과 국가별 성장과정, NHERI리포트 제 168호, 2012
- 이현성·윤기태, 해외협동조합은행의 조직과 지배구조, NHERI리포트 제 29호, 2008
- Credit Agricole Registration Document 2011 Annual Report
- DZ Bank Group 2011 Annual Report
- OP-Pohjola Group Annual Review 2011
- OP-Pohjola Group Report by the Executive Board and Financial Statement 2011
- Rabobank Group Annual Report 2011
- Raiffeisen Zentral Annual Report 2011
- www.brandfinance.com
- www.credit-agricole.com
- www.dzbank.com
- www.eacb.com
- www.pohjola.fi
- www.rabobank.com
- www.rzb.at
- www.unico.nl

2007 NHERI 리포트

- 농식품 소비지 유통환경의 변화와 농협판매 사업의 과제(이론적 접근) / 제1호 / 최용주
- 프랑스 농협의 연합사업시스템 / 제2호 / 최재학
- 구매협동조합의 이론모형 / 제3호 / 최영조
- 판매협동조합의 이론모형 / 제4호 / 최영조
- 현대 한국농업의 조직론적 변화와 제도론적 분석 / 제5호 / 최용주
- 서브프라임 리스크 분석과 향후 파급효과 전망 / 제6호 / 송두한
- 광우병과 식생활의 안전성 / 제7호 / 이차수
- 거래비용이론과 협동조합 / 제8호 / 최영조
- 조합원의 다양성과 협동조합의 의사결정 / 제9호 / 우재영
- 선진 컨설팅 기업의 운영과 방법론 연구 / 제10호 / 조재근

2008 NHERI 리포트

- 서브프라임 버블 진단과 향후 파급효과 전망 / 제11호 / 송두한
- 국내 은행권 금융그룹화 전략과 시사점 / 제12호 / 구본웅
- 수입물가 급등에 따른 산업품목별 영향 평가 - 원유와 수입 곡물을 중심으로 / 제13호 / 김현식
- 독일 협동조합은행의 통합 리스크관리 / 제14호 / 윤기태
- 농·축산물 생산변화에 따른 농촌물가통계 지수개편 / 제15호 / 김태성·김현식·안상돈
- 국제회계기준(IFRS)의 협동조합 자본 문제와 대응 방향 / 제16호 / 최재학
- 가계 주택수요 분석을 통한 향후 주택시장 전망 / 제17호 / 송두한 / 김현식
- 농산물 상품시장의 투자 붐과 전망 / 제18호 / 윤기태·현성현
- 해외 협동조합은행의 최근 경영전략 / 제19호 / 윤기태
- 개방체제하 한우산업 발전방향 / 제20호 / 김태성·김현식·송두한
- 일본의 쌀 정책개혁 동향 / 제21호 / 신재근
- 협동조합의 사회경제학 : 협동조합기업 고유의 조정원리는 어디에 있는가? / 제22호 / 최용주
- 협동조합 사업의 비시장가치 분석방법론 / 제23호 / 이상호
- 신규금융유통채널과 농협의 시사점 / 제24호 / 김유섭
- 개정 농안법과 중앙회 공판장 마케팅 전략 / 제25호 / 한기인
- 협동조합 판매사업의 이론모형 / 제26호 / 임영선
- 국내산 및 수입산 과일류의 소비행태 조사 / 이삼섭·안상돈

- 농업협동조합의 최신 이론 : 신제도주의 경제학적 접근 / 제28호 / 권경섭
- 해외 협동조합은행의 조직과 지배구조 / 제29호 / 이현성 · 윤기태
- 일본의 「농유지직접지불」에 의한 비주식용 쌀 생산 - 식량자급률 향상과 쌀 생산 · 축산구조의 재검토 / 제30호 / 손황제
- 국내 주택산업 수급동향과 향후 전망 / 제31호 / 송두한 · 김현식
- 일본의 농가구조 변화와 농협조직 / 제32호 / 신재근
- 농민은 왜 협동조합에 참여하는가? - 거래비용 관점에서의 접근 / 제33호 / 이경원
- 유럽 낙농협동조합의 경영방식과 구조변화 / 제34호 / 우재영
- 국내 외국인 증권투자 동향과 파급효과 분석 / 제35호 / 송두한 · 김현식
- 농협 가공식품사업 활성화 전략 - 회원조합 가공사업 및 NH식품을 중심으로 / 제36호 / 안상돈 · 안진용 · 김태성
- 협동조합 은행의 자본조달 혁신 사례와 시사점 / 제37호 / 최재학

2009 NHERI 리포트

- 유럽 협동조합 은행의 현황과 지배구조 문제 / 제38호 / 김한중
- 유럽 낙농정책 변화와 협동조합 모형 / 제39호 / 이상호
- 2009년 주요 신년사 / 제40호 / 송재일
- 미국산 쇠고기 파동 및 조류인플루엔자(AI) 확산 이후 소비자의 축산물 소비행태 조사 / 제41호 / 이삼섭 · 안상돈
- 2009년부터 달라지는 제도 / 제42호 / 손황제
- 일본의 2009년 농업정세 전망 / 제43호 / 손황제
- 협동조합(은행)의 사회경제발전에 대한 기여 - 네덜란드 라보뱅크 사례 / 제44호 / 송재일
- 판매협동조합의 운영과 사업 모델 - 서구 9개 낙농협동조합의 사례 분석 / 제45호 / 송재일
- 서구 농협의 10대 성공사례(Ⅰ) / 제46호 / 우재영 · 박희철 · 박언희
- MMA 수입쌀 유통현황과 개선방안 / 제47호 / 신재근
- 일본의 농상공 연대와 농협의 역할 / 제48호 / 이원진
- 유럽연합(EU) 농업보험제도 현황과 시사점 / 제49호 / 이우식
- 국제 곡물상품시장 전망과 농협의 대응 방향 / 제50호 / 송두한
- 농촌 다문화가정 현황과 지원방안 / 제51호 / 신재근
- 서구 농협의 10대 성공사례(Ⅱ) / 제52호 / 우재영 · 박희철 · 박언희
- 농지담보거래의 문제점과 개선방안 / 제53호 / 송재일
- 은행의 재무 현황 분석 및 농협의 시사점 / 제54호 / 윤건용
- 식량의 안정적인 수급관리를 위한 「新식량안보지수」 개발 · 활용 방안 / 제55호 / 이원진
- 유럽 협동조합은행의 CSR 사례와 성과 / 제56호 / 김유섭

- 일본 대규모 벼농사 농가의 실태와 과제 / 제57호 / 신재근
- 주요 금융용어를 통해 살펴본 글로벌 금융위기의 전개과정 / 제58호 / 임일섭 · 정동욱
- 대형 급식업체의 전처리 농산물 이용 현황과 농협 전처리 사업의 대응 방향 / 제59호 / 안진용
- 국내 은행 부문의 시장리스크 진단 및 시사점 / 제61호 / 송두한 · 김현식
- 은행의 잠재적 재무리스크 평가 / 제62호 / 윤건용
- 일본 농정의 개선 방향 / 제63호 / 이원진
- 소매 프랜차이즈 시장의 특성과 농협에 대한 시사점 - 편의점 시장을 중심으로 / 제64호 / 채성훈
- 일본농협의 공제사업 / 제65호 / 김유섭
- 하천구역 농지와 농업보상 / 제66호 / 송재일
- 한우 품종특질과 브랜드 전략 / 제67호 / 김태성
- 대만 쌀 생산조정제 경과와 실태 / 제68호 / 이원진
- 통화옵션상품 ‘키코사태’의 현황 분석 및 시사점 / 제69호 / 백승오
- 대형 할인점의 신선편이 농산물 취급 동향과 농협의 대응 방향 / 제70호 / 안진용
- 쌀 수급동향과 대책 / 제71호 / 신재근
- 추석의 양력일자와 농업생산의 관계에 관한 연구 / 제72호 / 김대현
- 우수조합 사례 연구-10 - 순천농협 : 광역합병을 통해 지역 거점농협으로 도약 / 제73호 / 임영선
- 한·EU FTA의 주요 내용과 영향 분석 / 제75호 / 손황제
- 우수조합 사례 연구-11 - 농협경주시연합사업 : 지자체와 협력을 통한 조직화 / 제76호 / 박희철
- 상호금융특별회계의 법체계 / 제77호 / 송재일
- 최근 점포전략의 변화와 해외은행 사례 / 제78호 / 김유섭
- 축산여건과 소비자 트렌드 변화에 따른 국내 친환경축산 선결과제 / 제79호 / 김태성
- 우수조합 사례 연구-12 - 횡성 서원농협 : 경제사업 중심의 조합 경영 / 제80호 / 임영선
- 환경변화에 대응한 농협의 금고사업 경쟁력 강화 추진 방향 / 제81호 / 최재학 · 이판용
- 핀란드 OP-Pohjola(포홀라) 협동조합 금융그룹의 성장전략 / 제82호 / 최재학
- 영국 농협의 성공사례 / 제83호 / 박희철 · 박언희
- 경제위기와 협동조합 사업모형의 강점 / 제84호 / 박언희

2010 NHERI 리포트

- 식량안보 평가를 위한 「식량안정지수」 개발·활용 방안 / 제85호 / 이원진
- 2010년부터 달라지는 제도 / 제86호 / 허 훈·채성훈
- 일본의 농업생산 변화 추이와 일본 농협의 과제 / 제87호 / 손황제
- 우수조합 사례 연구-13 - 안성 고삼농협 “농촌형 사회적 기업 운영” / 제88호 / 이인우
- 조합경영 사례 연구-14 - 아산 송악농협 : 브랜드 떡사업으로 지역쌀 판로확보 / 제89호 / 박희철
- 조합경영 사례 연구-15 - 나주 남평농협 : 친환경 경제사업의 선진 모델 / 제90호 / 최용주·신기엽
- 국내 은행의 IB사업 현황 및 시사점 / 제91호 / 송두한
- 오바마 금융규제안과 농협의 대응전략 / 제92호 / 윤건용·박태영
- 변모하는 세계 곡물시장(상): 구주·미주편 / 제93호 / 채성훈·조영수
- 변모하는 세계 곡물시장(하): 아주·대양주 및 종합편 / 제94호 / 채성훈·김유섭·조영수
- 해외 협동조합 금융그룹의 보험사업(프랑스, 독일 사례) / 제95호 / 최재학
- 농정과 농협의 역할 / 제97호 / 황명철
- 우수조합 사례 연구-16 - 정읍농협 “도농복합도시형 지역종합센터 모델” / 제98호 / 이인우
- 골드만삭스 사기혐의 피소 현황 및 분석 / 제99호 / 윤건용·박태영
- 조합경영 사례 연구-17 - 도드람양돈협동조합 : 농민중심의 가치사슬 운영모델 / 제100호 / 박희철
- 몽골의 경제현황과 향후 협력방향 - 농업부문과 금융부문을 중심으로 / 제101호 / 이판용
- 유럽발 재정위기 확산가능성과 우리나라 대응방향 / 제102호 / 윤건용
- TV홈쇼핑 시장동향과 농협에 대한 시사점 / 제103호 / 채성훈
- G20 회의 관련 금융이슈 분석 및 시사점 / 제104호 / 박태영
- 조합경영 사례연구-18 - 고흥 두원농협 : 한국 유자의 세계화를 선도 / 제105호 / 송재일
- PF 대출 부실의 금융시스템 전이 가능성에 대한 진단 / 제106호 / 윤건용
- 조합경영 사례연구-19 - 충북원예농협 : 부가가치형 판매농협 모델 / 제107호 / 최희원
- 일본의 농지이용 활성화와 농협의 역할 / 제108호 / 황명철
- 협동조합은행과 고객중심주의 전략 / 제109호 / 김유섭
- 소매금융의 변화와 사업전략 / 제110호 / 박태영
- 우수조합 사례 연구-20 - 서울 관악농협 “도시 농촌 농협네트워크 농산물 판매 모델” / 제111호 / 이인우
- 조합경영 사례연구-21 - 울산 농소농협 : 도농복합농협의 지역종합센터 모델 / 제112호 / 송재일
- 일본의 호별소득보상제도와 농협의 역할 / 제113호 / 전찬익

- 우수조합 사례 연구-22 - 신안천일염 연합사업단 “농협의 식품시장 참여 모델” / 제114호 / 이인우
- 바젤 III(안) 도입이 국내 금융기관에 미치는 영향과 시사점 / 제115호 / 윤건용 · 박태영
- 조합경영 사례 연구-23 - 광주축산농협 : 고객만족(CS)으로 조직문화 혁신 성공 / 제116호 / 박희철
- 조합경영 사례연구-24 - 부산 대저농협 : 토마토 최고값 실현으로 조합원 소득창출 / 제117호 / 최희원
- 조합경영 사례연구-25 - 파주 금촌농협 : “조합원 최우선” 경영철학을 실천 / 제118호 / 송재일
- 고령화 · 인구감소와 일본 지역금융기관의 가계 중심화 전략 / 제119호 / 김유섭
- 우수조합 경영사례의 시사점 / 제120호 / 신기엽
- 1995~2009 「식량안정지수」와 시사점 / 제121호 / 조영수
- 서울 G20 정상회의 핵심 의제 분석 (Ⅰ) / 제122호 / 박태영
- 서울 G20 정상회의 핵심 의제 분석 (Ⅱ) / 제123호 / 박태영
- 일본의 쌀 정책 대전환과 시사점 / 제124호 / 박재홍 · 황명철 · 전찬익
- 프랑스 CA그룹의 체제 변화와 시사점 / 제125호 / 최재학
- 미국 양적완화정책이 국내경제에 미치는 영향 / 제126호 / 윤건용 · 박태영
- 중국 농업 · 농촌 개혁의 성과와 과제 / 제127호 / 전찬익
- 우리나라의 자본유출입 변동 완화방안 및 농협의 시사점 / 제128호 / 윤건용
- 미국 선물시장과 농가의 리스크 관리 - 곡물가격 급등기의 가격리스크 관리 문제 / 제129호 / 전찬익
- EU의 소농 현황 및 지원 정책 / 제130호 / 조영수
- 미국의 소농 현황과 시사점 / 제131호 / 박재홍
- 일본의 농업 · 농촌 활성화 국민운동 / 제132호 / 황명철

2011 NHERI 리포트

- 2011년부터 새로 시행되는 제도 / 제133호(2011.1.19) / 조영수 · 채성훈 · 허 훈
- 투자자 관점에서 본 구조화채권 / 제134호(2011.1.24) / 윤건용 · 최성중
- 중국 농촌 금융기관의 개혁과 과제 / 제135호(2011.1.28) / 김유섭
- 미국 · 유럽의 직불제와 일본의 호별소득보상제도 비교 / 제136호(2011.3.14) / 전찬익
- 국제원유가격 급등과 시사점 / 제137호(2011.3.21) / 조영수
- 일본의 쌀 수출동향과 전망 / 제138호(2011.3.31) / 김응규
- 국제 곡물가격 급등이 축산농가에 미치는 영향과 정책과제 / 제139호(2011.3.31) / 박재홍

- 농업·농촌 올바른 이해하기 / 제140호(2011.5.13) / 김응규·박재홍·전찬익·조영수
- 북·중 경협 동향과 시사점 / 제141호(2011.5.16) / 최희원·이판용
- 해외곡물 자원 확보 동향과 시사점 / 제142호(2011.6.29) / 이삼섭·안상돈·정준호
- 글로벌 금융위기이후 우리나라 외환시스템의 중장기 발전방안 / 제143호(2011.6.30) / 윤건용
- 농지 유통화·집적이 진행되는 일본 농업 - 마을단위등 집락영농이 핵심 역할 / 제144호(2011.7.8) / 전찬익
- 판매농협의 가격 효율성과 시사점 - RPC 사례를 중심으로 / 제145호(2011.8.16) / 유춘권·전찬익
- 국내 축산브랜드 프랜차이즈 참고사례와 시사점 / 제146호(2011.8.17) / 김태성
- 우리나라 외환시장의 개편방향 / 제147호(2011.8.22) / 윤건용
- 대중국 농축산물 교역동향과 특징 / 제148호(2011.8.25) / 박재홍
- 소비자물가와 농산물가격의 이해 / 제149호(2011.9.26) / 유춘권
- 농협 식자재 매장 이용 행태 조사 및 시사점 / 제150호(2011.9.30) / 이삼섭·안상돈·정준호
- 일본에 있어 TPP와 농산물 무역 정책 / 제151호(2011.10.26) / 전찬익
- 보험산업 시장변화에 따른 경쟁우위 원천에 관한 연구 / 제152호(2011.10.28) / 송두한
- 국제통화시스템의 변화 가능성과 시사점 / 제153호(2011.10.31) / 양선주
- 금융기관의 외화건전성 규제 현황 및 개선방향 / 제154호(2011.11.1) / 윤건용
- 최근의 경제 흐름과 국내 금융부문 리스크환경 분석 / 제155호(2011.11.9) / 최성중
- 가축분뇨 자원화 이용현황과 당면과제 / 제156호(2011.11.24) / 김태성
- 농협 개인금융고객 분석 및 마케팅 전략 / 제157호(2011.11.24) / 김유섭
- 우리나라 물가구조의 특징과 시사점 / 제158호(2011.11.28) / 임일섭
- 2011 국내 김치 산업 동향 및 소비자 김장 계획 조사 / 제159호(2011.11.28) / 안상돈·이삼섭·정준호
- 하나로마트 점포규모화에 관한 연구 / 제160호(2011.11.29) / 서충원
- 농협공판장의 효율성에 관한 연구 / 제161호(2011.11.30) / 서충원
- 기후변화와 농업의 대응 / 제162호(2011.12.19) / 김윤성

2012 NHERI 리포트

- 2012년부터 새로 시행되는 제도 / 제163호(2012.1.12) / 김윤성 · 채성훈 · 김유섭
- 농업과 관련된 곤충산업 현황과 시사점 / 제164호(2012.2.10) / 김태성
- 쌀농가 경영실태와 시사점 / 제165호(2012.2.16) / 김윤성
- 상품선물을 활용한 농축산물 가격안정화 방안 / 제166호(2012.2.21) / 윤건용 · 최성종
- 농식품의 유통마진을 추이- 산업연관표를 이용한 시계열 한·일 비교 / 제167호(2012.3.8) / 김철민
- 유럽협동조합은행들의 다양성과 국가별 성장과정 / 제168호(2012.3.20) / 김유섭
- 농업 · 농촌에 대한 올바른 인식 / 제169호(2012.3.30) / 김윤성 · 박재홍 · 김응규 · 김철민 · 유춘권 · 전찬익
- 일본 쌀농업의 현상과 정책 과제 / 제170호(2012.3.30) / 전찬익
- 국내외 금융 동향 및 주요 은행 경쟁력 비교 · 평가 / 제171호(2012.3.30) / 김무환 · 최성종
- 돼지고기 부위별 소비형태와 수출입 현황에 대한 국제비교 / 제172호(2012.3.31) / 김태성
- 미국 쌀 농협의 실패 사례 / 제173호(2012.4.16) / 이인우
- 국내 보험산업의 변화와 시사점 / 제174호(2012.4.30) / 윤건용
- 캐나다 곡물 농협의 실패 사례 / 제175호(2012.4.30) / 이인우
- 선진국의 식품사막 문제와 시사점 / 제176호(2012.5.7) / 김철민
- 최근 귀농 · 귀촌 현황과 지원 방향 / 제177호(2012.5.11) / 김윤성
- 최근 유럽협동조합 금융그룹의 현황과 성과 / 제178호(2012.5.15) / 김유섭 · 최성종