

최 종
연구보고서

수협중앙회 독립 사업부제 사례분석 및
농협중앙회 신·경 분리에 주는 시사점

연 구 기 관
건 국 대 학 교

농 립 부

제 출 문

농림부 장관 귀하

이 보고서를 “수협중앙회 독립 사업부제 사례분석 및 농협중앙회 신·경 분리에 주는 시사점”의 최종 보고서로 제출합니다.

2006년 11 월 11 일

주관 연구기관명 : 건국대학교

총괄연구책임자 : 김 정 주

연구보조원 : 김 종 욱

< 목 차 >

I. 서론 -----	1
1. 연구의 필요성 -----	1
2. 연구의 목적 -----	3
3. 연구 방법 -----	3
II. 수산업 협동조합의 현황과 독립-사업부제 -----	4
1. 수산업 협동조합의 현황 -----	4
가. 수협중앙회 연혁 -----	4
나. 수협중앙회 임무와 기능 -----	4
다. 수협의 업무 -----	6
라. 어업인 지원체계 -----	20
마. 수협의 주요사업성과 -----	25
2. 수협의 신경분리(독립 사업부제) 현황 및 경과 -----	28
가. 수협의 독립 사업부제 시행단계 -----	28
나. 정부 공적자금 지원 및 철저한 독립 사업부제 시행 -----	29
3. 수협중앙회 독립 사업부제에 대한 평가 -----	38
가. 긍정적인 영향 -----	38
나. 부정적인 영향 -----	43
4. 농·수협 신경분리 관련 쟁점사항에 대한 관계자의 견해 --	49
가. 수협중앙회 신용사업 부문 실무자 의견 -----	49

나. 해양수산부 실무자 의견 -----	52
다. 재경부, 금융감독위원회, 금융감독원, 예금보험공사 실무자 의견 -----	55
III. 수협 독립 사업부제가 주는 시사점 -----	64
1. 시각의 차이 해소 -----	64
2. 제도적 보완 -----	67
IV. 요약 및 결론 -----	72
1. 요약 -----	72
2. 결론 -----	85
V. 참고문헌 -----	88

< 표 목 차 >

< 표 1 > 수협 직원 현황-----	21
< 표 2 > 수협의 의결 및 감사 기관 -----	23
< 표 3 > 수협의 주요 사업장시설-----	24
< 표 4 > 수협의 2005년도 주요사업성과-----	25
< 표 5 > 수협의 단계별 독립 사업부제 추진내역-----	30
< 표 6 > 농·수협 지배구조 비교-----	32

< 표 7 > 농·수협 회계 제도 비교-----	33
< 표 8 > 수협중앙회에 대한 공적 자금 지원내역-----	35
< 표 9 > 수협중앙회 MOU 체결 시 노사합의 내용-----	36
< 표 10 > 수협의 MOU 필수이행사항-----	37
< 표 11 > 재무비율 개선 목표-----	37
< 표 12 > 수협중앙회 독립 사업부제 후 신용사업 재무구조-----	40
< 표 13 > 수협의 MOU 재무비율 목표 및 이행실적 -----	41
< 표 14 > 수협중앙회 연도별 경제사업 손익 내역-----	42
< 표 15 > 신용부문의 경제사업 부문 전출자금 금리변동 현황 --	45
< 표 16 > 수협중앙회 수산물 계통 출하 및 지도사업비 변동추이-	46

< 그림목차 >

<그림 1 > 수협중앙회 임무와 기능-----	5
<그림 2 > 수협의 조직 체계-----	21
<그림 3 > 수협중앙회 기구도-----	22
<그림 4 > 수협중앙회 수산물 계통 출하 및 지도사업비 변동추이-	47

수협중앙회 독립 사업부제 사례분석 및 농협중앙회 신·경 분리에 주는 시사점

I. 서론

1. 연구의 필요성

□ 1994년부터 거론 되어오던 농협의 신·경 분리문제는 해묵은 과제
로 남아 있는바, 개정 농협 법의 규정에 따라 농협중앙회 계획서가
이미 2006년 6월에 제출된 바 있고 정부는 2006년 말까지 농협중앙
회 계획서를 바탕으로 농협의 신·경 분리관련 계획을 국회에 제출
하도록 배수진이 쳐져 있는 상황이다.

□ 그러나 이에 대한 의견일치는 좀처럼 이루어지지 못하고 농협의
신·경분리에 대한 백가쟁명(百家爭鳴)의 목소리가 나오고 있다. 특
히 수협중앙회가 앞서서 실시하고 있는 신·경 분리(독립 사업부제)
에 대한 의견은 긍정적인 것 보다는 부정적인 면이 보다 크게 부각
되고 있는 상황이다.

□ 그 중에서 핵심적인 것은 신용사업에서 벌어드린 잉여금이 지도, 경제사업으로 흘러들지 못하게 하는 방화벽 때문에 지도, 경제사업이 모두 부실해 졌으므로 만일 농협이 신·경 분리를 단행할 경우 동일한 결과가 초래 할 것이라는 주장이 농협의 신·경 분리를 반대 하는 논리의 근간을 이루고 있다.

□ 그런데 수협의 신·경 분리는 파산직전의 상황에서 정부의 공적자금을 받아 쓴 대가로 감독관청의 철저한 통제를 받는 상황이다. 또한, 농협과 수협은 조직면에서나 사업의 규모나 인력 면에서 비교할 수 없을 만큼 차이가 나는 조직이다¹⁾. 그러다보니 농협의 신경분리 추진을 위한 환경과 수협의 경우는 전혀 다른 상황이므로 이를 동일 선상에 놓고 판단해서는 아니 된다는 주장도 제기되고 있다.

□ 그런데 농협의 신·경 분리 목적은 경제사업의 활성화, 금융업무의 전문화를 위한 하나의 대안이었던 것이고, 농협에 대해서는 정부의 공적자금과 같은 극단의 처방하고는 거리가 먼 상황이다. 만일 농협의 신·경 분리가 시급한 과제라면 경제사업도, 지도사업도 활성화 되고 신용사업도 전문화 될 수 있는 대안을 찾아야 할 것이다.

1) 수협과 농협을 비교할 때 조합수는 1: 14, 조합원수는 1:13, 직원수는 1:10 정도의 수준임.

□ 이 논문에서는 수협의 신·경 분리 과정과 결과를 검토하면서 만일, 농협의 신·경 분리를 추진할 경우 고려해야 할 점이 무엇인지를 파악하고자 한다.

2. 연구의 목적

□ 이 연구에서는 수협중앙회가 신용, 경제, 지도사업을 독립적으로 경영하는 독립 사업부제를 사례별로 분석하고 그 결과를 농협중앙회 신·경 분리 추진 계획에 어떻게 적용할 것인가를 판단하기 위한 자료를 제공하는 데 두었다.

3. 연구의 방법

□ 연구의 목적을 달성하기 위하여 일차적으로 기존의 연구물, 발간책자, 관련기관의 내부 자료를 검토한다. 이어서 관련기관의 관련자를 대상으로 심층면접 방식을 통하여 의견을 청취한다. 수집된 자료를 바탕으로 결론을 유도한다.

II. 수산업 협동조합의 현황과 독립 사업부제

1. 수산업 협동조합의 현황

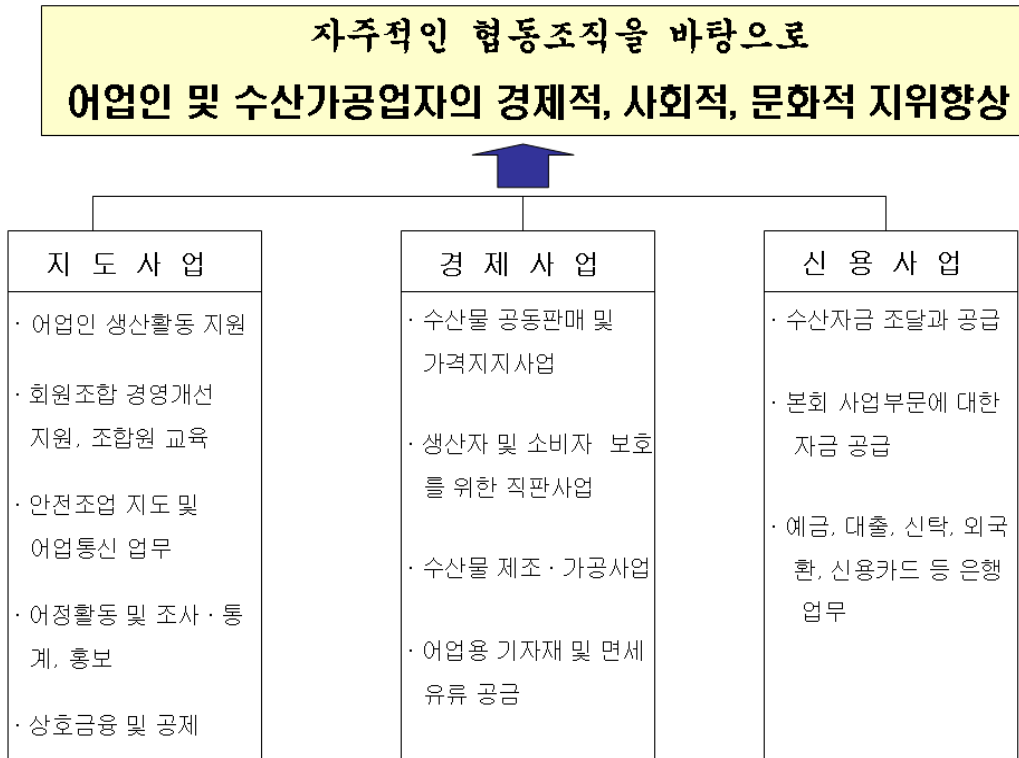
가. 수협중앙회 연혁

□ 수협중앙회는 1962년 4월 1일 수협법 제정공포에 따라 창립된 이래 우여곡절을 거쳐 지금은 수산업 전문 은행으로 면모를 갖추고 있다. 수협중앙회의 그간 주된 변화내역을 보면 1988년의 조합장, 중앙회장 직선제 실시, 1995년의 경제, 신용사업부문 독립 사업부제 실시, 2000년에는 신용·경제사업 부문을 별도 법인에 준하는 독립경영체제로 전환하는 등의 변화를 거치면서 어업인의 경제적, 사회적, 문화적 지위를 향상시키기 위하여 각종사업을 수행하는 종합 협동조합체제이다.

나. 수협중앙회 임무와 기능

□ 수협은 17만 어업인의 자주적인 협동조직을 바탕으로 어업인 및 수산 가공업자들이 조직한 협동조합으로 <그림 1>에 명시된 지도사업, 경제사업, 신용사업 등 다양한 서비스를 제공하고 있다.

<그림 1> 수협중앙회 임무와 기능



다. 수협의 업무

□ 수협은 어업인(또는 수산 제조업자)들이 조직하는 1단계 협동조합인 지구별 조합·업종별조합·제조업 조합과 이들을 회원으로 하는 2단계 협동조합인 중앙회로 구성되어 있다.

중앙회는 회원조합의 공동이익 증진과 그 건전한 발전을 도모함에 있으며, 이를 위하여 중앙회는 회원조합의 제반 사업에 대한 지도와 경영상 지원을 행하고 있다.

□ 한편, 중앙회의 회장은 회원조합장들에 의한 직접선거에 의하여 선출되고, 회원조합장들은 중앙회 이사회의 일원으로 경영에 참여하고 있으므로 중앙회와 회원조합은 같은 계통조직으로서 상호 불가분의 관계에 있다.

(1). 지도사업

□ 수협은 어촌의 소득증대사업을 적극 개발 지원하며, 수산자원을 보호 발굴하고, 안전조업 지도를 강화하는 한편, 각종 홍보와 교육활동을 통하여 어업인의 협동정신을 배양하고 건전한 취로 기풍을 진작시

키기 위하여 각종 지도사업을 수행하고 있다.

□ 어업인의 소득 증대

수협은 어업인의 소득증대와 복지생활 향상을 목표로 하여 새로운 소득사업의 창출 및 자연자원의 생산적인 이용을 촉진하는데 주력하고 있다. 이를 위하여 각 지방 어촌계를 규모와 재정 상태별로 분류, 평가하여 낙후한 어촌계 및 낙도 벽지어촌계에 소득증대사업비를 우선 지원함으로써 전 어촌의 균형적인 발전을 도모한다. 김, 미역, 굴 등의 양식장 및 연해어장의 오염방지대책을 강구하고, 환경보호 사업을 지속적으로 추진함으로써 수산생물의 서식환경을 보호 개선하여 생산성을 제고하는 한편, 과학적인 어로, 양어, 양식방법과 기술의 개발 및 인공수정란 방류사업의 확대를 통해 수산물 생산자 소득 증대를 촉진시킨다.

□ 회원조합 지도·육성

수협은 협동조직의 내실화를 기하고 자율경영체제 확립과 자립기반 구축을 지원한다. 경영기반이 취약한 조합에 대하여 경영진단 및 지도를 실시하고, 적자해소와 경영정상화를 위한 장기저리의 조합육성자금을 지원하며, 자율적인 증자운동을 전개하도록 유도한다.

□ 어촌지도자 후계자 양성

임원, 대의원, 어촌계장 등 어촌지도자의 사명감과 참여의식 고취와 운영능력 배양을 위한 교육·연수를 실시한다. 어업인 후계자에게 저리 융자금을 지원하고 판매 주선 등 사후관리에 주력 하며, 수산계 학교 우등학생에게 장학금을 지급하여 유능한 후계자를 육성하는 한편, 복지어촌 건설을 위하여 헌신적으로 노력한 어촌지도자를 발굴 보상함으로써 어업인의 생산 의욕을 북돋운다.

□ 임직원 교육

임직원의 협동운동이념 고취 및 새로운 지식 정보의 습득과 업무 능력향상을 위한 교육·연수를 실시한다. 직무교육은 중앙회 연수원에서 실시하고, 금융, 보험, 외국어, 사무자동화 등의 전문교육은 외부 교육기관에 위탁 실시한다.

□ 안전조업 지도

연근해 선박의 해난사고 예방을 위한 안전조업 지도와 안전교육을 실시하고, 통신장비를 개량 증설하여 기상통보 등 어업통신의 원활을 기함으로써 인명과 재산을 보호한다. 또한, 노후 무선기의 수리, 교체를 지원하여, 어선고장으로 인한 피해를 줄이며, 전국적인 무선망을

통하여 안전조업 지원통신 및 조난어선, 사고어선에 대한 구조 통신을 실시한다.

□ 홍보활동

신문, 잡지, 방송 등의 언론매체 및 '바다사랑'지와 비디오 프로그램을 통해 수협이 주요추진사업, 정부의 수산정책, 선진 수산기술을 보급하고, 어업인의 생활수준향상에 도움이 되는 지식 정보를 신속히 전달한다. 또한 수산물 전시회, 요리강습회, 시음회 등을 통하여, 수산물 소비촉진 활동을 전개한다.

□ 조사연구

회원조합과 어업인의 경제적·사회적·문화적 욕구를 조사 발굴하고, 국내·외 수산업 관계단체들의 각종 자료를 수집, 수협 운영 합리화방안을 강구하는 자료로 활용하고, 어업인의 건의사항을 조사 수렴하여, 정부의 수산정책 수립을 위한 참고자료로 제공한다.

산지공판장, 내륙지공판장에 출하된 물량과 가격을 정기적으로 조사하여 계통조직 및 일반수요자에게 알려 줌으로써 수산물판매를 능률화하며, 또한 수협중앙회의 사업실적과 수산 동향을 조사 통계화한 '수협통계월보' 등 수산 관계 자료집을 발간 배포한다.

□ 국제협력

한·일 민간 어업협정을 근간으로 매년 한·일 민간 어업협의회, 한·일 민간 어업합동협의회 등을 개최하여 양국어선간의 사고예방, 사고발생시 신속처리 및 적용수역에서의 조업질서 유지를 위한 대책 등에 대하여 협의하고 있으며, 일본 전국 어업 협동조합연합회와는 연례 한·일 수협회장회의, 실무자회의를 개최하여 한·일 수협간의 이해를 증진하고 양단체간 상호 공동 관심사항과 사업교류 등에 대하여 협의한다.

중국과는 중국 어업협회 간 체결한 어선해상사고처리에 관한 합의를 근거로, 어선사고를 신속, 원만하게 처리하고 있다. 러시아와는 러시아 어업협동조합 등 협동조직을 통하여 수산관계자간의 인적 교류, 자료 정보교환 및 수산업 시찰 등 협력관계를 증진한다.

□ 전산업무 확충

신용, 신탁, 상호금융의 수신 및 여신, 신용카드 및 공제업무 등의 전산화는 물론 종합 온라인 시스템을 구축하여 중앙회 및 조합의 각 점포에서 고객별 관리를 통한 대고객 서비스를 제공하고, 유통정보 등 경제사업의 전산화를 추진한다.

(2). 경제사업

□ 수협은 어업용 면세유류의 안정적 공급과 선수물자 확대보급을 통하여 어업인의 생산 활동과 생활안정을 적극 지원한다.

□ 어업용 면세유류

연근해 어업용 등 면세유류를 적기에 공급하여 어업인 수혜를 증대시키는 한편, 유류공급이 원활하지 못한 낙도, 벽지 소형어선에 대하여 면세유류를 순회 공급하거나 유류차 운행, 간이 탱크 시설 및 공급부대비 등을 지원한다.

□ 선수물자

선수물자 및 생활물자를 수협연쇄점을 통해 공급함으로써 조업능률의 향상 및 어업인 생활안정에 기여한다. 또한, 이미 부가세 영세율이 적용되고 있는 어망, 로프 등 어로용구 이외에, 각종 수산기자재에 대해서도 영세율이 적용되도록 하는 세법 개정을 적극 추진한다.

□ 선박용 기자재

어업 생산능률을 향상시키고 조업의 안전성을 제고하기 위하여, 어선의 동력 및 장비개량에 소요되는 각종 기자재를 공동 구매 공급한다.

수협에서는 수산물 유통시설의 확충, 가공·저장시설의 확장, 중매인의 매판력 신장, 내륙지 공판장 계통출하 확대 및 수산물 가격안정사업의 지속적 추진, 수출 등으로 어업인의 소득증대와 수산물의 안정적 공급에 주력한다.

□ 산지 공동판매

수산물 유통 기반인 위판장을 증설하고 수산물 판매대금 지급을 전산화한다. 위탁 취약품목인 톳, 천초 등은 조합과 생산 어촌계가 공동수집 판매함으로써 수급 및 가격안정을 기하며, 건전한 중매인을 육성 지도하여, 거래질서를 확립한다.

□ 산지, 소비지 유통시설 확충

산지와 소비지를 연계한 유통시설을 확충하여 생산자와 소비자를 동시에 보호한다. 소비지에 수산물 백화점을 비롯해 수산물집배 센터와 직판장을 계속 증설하고, 수산물 가공업을 확대한다.

□ 내륙지 공판장 운영

산지공판장으로부터 내륙지 공판장으로의 계통출하를 적극 장려하고 자체매취사업을 실시하여 대도시 도매시장의 역할을 담당한다.

□ 가격지지 사업

농수산물 가격안정 기금을 지원하여 정부 비축사업과 민간업체 구매를 증대시키는 한편, 조기, 명태, 고등어 등 물가 주도품목과 김, 오징어 등 일반 다확성 어종을 성어기에 구매 비축하여 성수기에 집중 방출함으로써 가격안정을 도모한다.

□ 유통사업 강화

수산물의 규격출하로 상품성을 제고하고, 표준거래단위의 조기정착을 유도하는 한편, 수산물 검사업무의 내실화로 품질향상과 규격화를 촉진시키며, 수산물의 선도유지와 위생수준의 향상으로 국민식생활 향상에 기여한다.

또한, 통신기기를 현대화하고 시설을 확충함으로써 수산물 유통정보를 신속 정확하게 전달하며, 산지 냉동 냉장시설 및 부산의 원양어선 전용부두 조성사업을 계속 추진한다.

수협은 내륙지 공판장의 경영 내실화를 위한 산지 공동판매기능 강화 및 수산물 상품성 제고를 통한 어업인 소득증대를 역점사업으로 추진한다.

□ 공판사업

공판장 운영을 효율화하여 수산물의 거래질서를 확립하고, 적정가격이 유지되도록 하는 한편, 자체매취 사업으로 물가주도품목을 생산시기에 산지에서 직접수매 비축하였다가 성수기에 집중 방출함으로써 수급조절을 도모한다.

□ 이용가공사업

수산물의 선도 관리, 보관 및 가공처리를 위한 제빙, 냉동 냉장시설을 확충하고, 연안과 내륙지 공판장 및 출어선에 대한 얼음 공급으로 어획물의 선도를 유지하도록 함으로써 수산물의 상품성을 제고한다.

□ 군납 사업 및 수출

군대의 부식용 수산물을 원활히 공급함으로써 장병들의 급양향상과 어업인의 소득증대에 기여하며, 군납과 공판을 연계추진 한다.

수협은 어업인의 소득증대를 위하여 신규품목을 계속 개발하고 상품보급에 주력하는 한편, 수출시장의 확대와 다변화를 기하여, 수출경쟁력을 강화한다.

피조개, 소라, 굴, 통조림, 염장미역 등 수산물을 수출하고 수출대행업체를 유지하여 각종 업무서비스를 제고하며, 자금을 적기 지원함으

로써 수산물수출증대와 어업인 소득증대에 기여한다.

(3). 신용사업

□ 수협은 어업인의 생산 활동에 필요한 수산자금을 적기에 안정적으로 공급하기 위한 재원의 확대조성을 목적으로 도시점포망을 확대하여 예금을 유치하고 전산 시스템을 도입, 신상품개발 등으로 경쟁력을 높이고 있다.

□ 저축추진

수산업의 대형화 및 어장확대에 따른 자금수요를 충족시키기 위해 전 임직원이 자체자금 조성을 목표로 저축추진을 전개한다.

자금기반 확대 및 대고객 서비스 제고를 위해 대여금고, 365일 자동화코너 및 점외CD기 등 설치, 창구응대 개선을 위한 친절봉사운동 추진, 금융자율화 시대에 부응하는 고객중심 영업, TV, 라디오, 열차, 와이드 칼라 광고판 및 공중전화카드 광고 등을 통한 홍보활동을 강화함으로써 수산은행으로서의 이미지를 부각시킨다.

□ 자금관리

수산자금의 주종인 영어자금을 적기에 공급하여 어업인의 생산 활동을 지원한다. 영어자금 공급재원은 정부차입 의존에서 벗어나 수협 자체재원을 확보하도록 하며, 금융시장의 자금정보를 신속, 정확히 파악하여 자금의 탄력적 운용과 회전을 제고시킨다.

□ 여신관리

자금용자절차 및 상환방법을 간소화하여 영세 어업인의 수혜 폭을 넓히고, 전 조합이 수산자금 직접 대출업무를 취급하게 함으로써 어업인의 용자편익을 도모한다.

□ 외환업무

수협의 외국환 점포에서 수출환어음 매입, 수입신용장개설, 환전, 송금 등의 업무를 취급하며, 외국환 점포의 증설과 외환거래처를 확대한다.

□ 상호금융

어업인의 저축심 고취, 재산형성 도모, 생산자금 및 기계자금 지원, 금융 소외지역의 편익 제공 등의 기능을 수행하고 있는 조합 상호금융

은 온라인화를 완료하고 어촌과 도시점포를 연결하여 신상품의 개발과 취급업무 확대, 금융부대 서비스 제공으로 조합신용사업의 근간을 이루며, 경영기반을 구축한다.

수협은 재산관리에 전문적인 지식이나 경험이 없는 어업인이나 일반 고객을 위하여 각 점포에서 신탁 업무를 취급한다.

□ 신탁업무

어업인 등 일반고객이 이용할 수 있는 기업금전신탁, 가계금전신탁, 적립식 목적신탁, 개발신탁, 노후희망연금신탁, 개인연금신탁 상품과 법인이나 기금운용 단체 등을 대상으로 하는 특정금전신탁과 기금운용 신탁을 취급한다.

□ 증권업무

조합원 및 비조합원의 여유자금으로 주식, 채권 등에 효율적으로 투자하여 자금운용수익을 증대시키고 아울러 증권회사가 없는 지역의 어업인들을 위하여 공모주 청약 업무를 대행하여 어업인들의 주식투자편의 제공과 어가소득증대에 기여한다.

(4). 공제사업

□ 수협의 공제사업은 "1인은 만인을 위하여, 만인은 1인을 위하여"라는 협동조합정신을 구현하기 위한 상부상조 제도로서 재난을 당한 어업인의 신체상 피해와 재산상 손실을 신속히 보상하여 어업인의 생활안정과 지속적인 어업활동을 적극 뒷받침한다.

□ 공제가입 확대

수협은 어선, 선원 등을 대상으로 한 손해공제와 어업인 조합원을 위한 생명 공제를 취급하고 있으며, 공제 가입추진을 위해 전 영업점포를 공제 영업점화하고 전 임직원을 공제 요원화하는 한편, 전 공제상품을 전산화하여 수협공제의 대외 경쟁력 및 이미지를 제고한다. 또한 도시고객 대상의 생명공제 개발은 물론 어업인이 필요로 하는 손해공제상품을 지속적으로 개발하고 가입자 위주의 제도개선과 공제마인드 확산을 위한 홍보활동 등을 전개하여 공제가입을 지속적으로 확대한다.

□ 공제금의 지급

어업인의 생명과 재산보호로 안정적인 어업경영이 가능하도록 사고

발생 시 신속하게 공제금을 지급하고 있으며, 특히 사고어선에 대한 수리비 산정의 표준화로 신속히 공제금을 지급할 수 있도록 주요 항구에 공제 수리조선소를 지정 운영하고 있으며, 선원공제에 가입한 재해선원의 편익 도모를 위해 전국에 공제지정 병원을 운영, 가입자의 수협공제 이미지 및 신뢰도를 제고한다.

□ 공제 환원사업

생산자금 및 가계자금 지원을 위한 공제대출, 가입자 자녀에 대한 장학금 지급, 어업인을 대상으로 무료 건강진단 실시 등을 통하여 공제사업에서 생기는 이익을 가입자에게 환원한다.

□ 공제제도 개선

공제약정 및 운영규정에서 불합리한 점이나 미비사항이 인정되면, 즉시 개정 보완한다. 회원조합의 취급수수료와 인건비를 상향조정하는 등 공제추진조직을 보강하고 공제보급을 확대하는 한편, 공제 심사위원회 운영에 공정성을 기하고 사고취급자의 자질향상을 도모하여, 어업인을 대상으로 봉사정신을 함양한다. 또 신속한 업무처리와 가입자에 대한 서비스 향상을 위하여 최신 전산시스템을 운영한다.

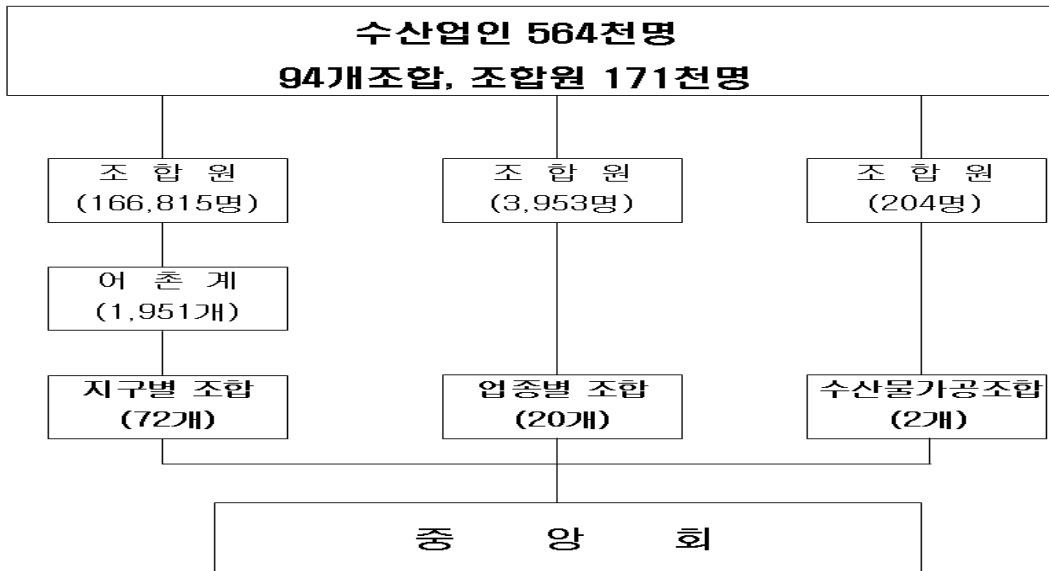
라. 어업인 지원체계

□ 2005년 말 수협의 조직체계를 보면 전체 수산업인 564천명 중 수협 조합원은 171천명으로 이들이 94개의 단위 수협을 조직한다. 이 중 지구별 조합 72개, 업종별 조합 20개, 수산물가공 조합 2개로 구성되어 있고, 이들 조합의 조합원 수는 각각 167천명, 4,000명, 200명이다. 참고로 수협과 농협을 비교할 때 조합수는 1: 14, 조합원수는 1:13의 수준이다.

□ 한편, 2005년말 현재 수협 중앙회직원은 2,000명, 단위수협의 직원은 4,700명으로 도합 6,700명에 이른다. 이를 농협과 비교할 경우, 1:10 정도의 수준이다.

□ 수협중앙회기구를 보면, 회장산하에 두 명의 대표이사(경제, 신용)가 있고 경제대표산하에는 3명의 상임이사가, 신용대표산하에는 2명의 상임이사가 있다. 수협중앙회 내에는 총회 및 이사회가 있고 이사회 내에 감사위원회와 부문별소이사회가 있으며, 별도의 조합감사위원회와 신용부문에 준법감시인이 독립적으로 있다. 하부기구로 22부, 9실, 1원, 1단이 있다.

< 그림 2 > 수협의 조직 체계



< 표 1 > 수협 직원 현황

(단위 : 명, %)

구 분	계	중앙회				조 합
		소 계	지도관리	경 제	신 용	
직 원	6,700	2,038	548	322	1,168	4,662
구성비	100	30	8	5	17	70

성되어 있다.

□ 수협의 기관 중에서 최고 의결관인 총회에서는 정관의 변경, 회장, 대표이사, 비상임 이사의 선출 및 해임을 의결하고 사업 계획, 예산, 결산을 승인한다. 또한 이사회에서는 상임이사를 선출한다.

< 표 2 > 수협의 의결 및 감사 기관

기 관	구 성 원	의 결 사 항
총회	회장과 회원조합장 【총 94인】	<ul style="list-style-type: none"> • 정관의 변경 • 회장·대표이사 및 비상임 이사·선출 및 해임 • 사업계획, 수지예산 및 결산승인
이사회	회장, 대표이사 2인 상임이사 5인, 조합장 비상임 이사 14인, 사외이사 6인 【총 28인】	<ul style="list-style-type: none"> • 경영목표 설정 • 사업계획 및 종합 조정자금 계획 • 규약의 제정 및 개폐 • 상임이사의 선출 및 해임 • 업무용 부동산의 취득 및 처분
소이사회	- 경제부문 【7인】 대표이사, 상임이사2, 조합장 비상임 이사1인, 사외이사 4인	<ul style="list-style-type: none"> 【대표이사 소관】 • 경영목표 설정 • 사업계획·자금계획 및 예·결산에 관한 사항 • 소관 조직·운영에 관한 사항 • 업무용 고정자산의 취득·처분
중앙회 감사 조합 감사	감사위원회 【위원장(상임)1인, 감사위원 2인】 조합감사위원 회 【위원장(상임) 1인, 감사 위원4인】	재산 및 업무집행 상황 감사

□ 2005년 현재 수협중앙회는 수산물 유통시설로서 공(위)판장(산지 174개, 소비지 4개), 수산물 직거래사업장(65개), 바다마트(36개), 직매장(29개)이 설치되어 있고, 냉동·가공시설(95개), 제빙·냉동시설(66개), 가공시설(29개), 유통·물류센터(3개)등을 갖추고 있다.

또한, 생산지원시설로서 급유소(144개), 유조차(79대), 유조선(17척), 어업정보통신국(17개)이 있으며, 중앙회 금융점포가 102개, 단위수협 금융점포가 397개가 설립되어 있다.

< 표 3 > 수협의 주요 사업장시설

구		분	계	중앙회	조합
수 산 물 유통 시 설	도 매 시 장	개소	1	1	-
	공(위) 판 장		182	7	175
	산 지	"	174	1	173
	소 비 지	"	8	6	2
	냉동·가공시설	"	95	10	85
	제빙냉동 시 설	"	66	6	60
	가 공 시 설	"	29	4	25
	유통·물류센터	"	3	3	-
	수산물직거래사업장	"	65	24	41
	수산물바다마트	"	36	24	13
	직 매 장	"	29	-	28
생 산 지 원 시 설	급 유 소	개소	144	-	144
	유 조 차	대	79	-	79
	유 조 선	척	17	10	7
	어업정보통신국	개소	17	17	-
영 업 점	중 앙 회(제1금융)	개소	102	102	-
	회원조합(제2금융)	"	397	-	397

마. 수협의 주요사업성과

□ 전체 수협의 2005년도 주요사업성과를 보면 지도관리비 3,035.1십억원, 경제사업 1,099.2십억원, 신용사업 7,726.5십억원에 달했고, 이들 사업으로부터 173.9십억원의 당기 순이익이 발생하였는바, 이는 전적으로 신용사업으로부터(124.7십억원)발생한 것이며, 이는 창립 이래 최대 흑자규모이다. 2005년도 당기순이익은 전년도 132.6십억원에 비하여 41.3십억원(31%)이 증가한 것이다.

< 표 4> 수협의 2005년도 주요사업성과

(단위 : 십억원, %)

	구 분	2005년 목표	2005년 실적	달성율
사업규모	계	11,645.0	18,860.8	102
	지도관리	3,094.0	3,035.1	98
	경제	1,091.0	1,099.2	101
	신용	7,460.0	7,726.5	104
순 이익	계	113.9	173.9	153
	상호금융	6.3	25.8	410
	공제사업	2.5	2.5	100
	경제사업	19.0	20.9	110
	신용사업	86.0	124.7	145

□ 수협은 어촌사랑운동의 1사-1촌 운동 일환으로 기업과 어촌과의 자매 결연사업을 추진하고 있는바, 국민연금관리공단, KT, 전기안전공사, GS칼텍스, SK(주), 현대오일뱅크, 에쓰오일, 인천정유, 대한체육회 등이 전국의 1,951개 어촌계 중 214개 어촌계와 자매 결연을 맺었다.

□ 수협중앙회는 어업인의 편익도모를 위하여 수산정책활동도 활발하게 전개 하였는바, 수협관련 조세감면제도의 시행을 연장하거나 존치하는 성과를 이룩하였다. 즉, 어업용기자재 부가가치세 면세시한을 3년 연장하였고, 연근해 어업용기자재에 대한 부가가치세 영세율 적용과 어업인이 직수입하는 어업용기자재에 대한 부가가치세 면제조치를 단행하도록 하였다. 그 밖에도 어업용 석유류에 대한 부가가치세 면제, 조합의 예탁금·농어가목돈마련저축이자 비과세 등 어업인 및 수협관련 조세제도감면제도를 존치하였다.

□ 수협은 조합 상요금융자금 운용수익을 초과 달성하였는바, 운용수익 결산이자 목표 초과달성 회원조합에 대하여 6.2십억원(상환준비금지급 금리의 0.8% 해당)의 이자를 지급하는 등 환원사업을 수행하였다.

□ 수협은 여수 정유시설을 준공, 정유사와의 가격협상력을 제고하였으며, 이로써 저가의 어업용 면세유류 안정적 공급이 가능해져 연간 약 5.7십억원의 유류구매비용이 절감될 것으로 예상된다.

□ 수협은 국내최고수준의 신용평가등급을 유지하고 있는 바, 이는 지속적인 경영정상화 노력결과로서 국내 금융기관 최고수준의 신용평가등급인 Moody's 평가에서는 A3, S&P 평가에서는 A-(S), 국내 평가에서는 AAA를 획득하여 해양 수산금융기관으로서의 지속적 성장 가능성을 대외적으로 입증한 계기가 되었다.

□ 수협이 정부로부터 공적자금 관련하여 예금보험공사와 경영정상화 계획 이행약정 (MOU²⁾)을 체결하였는바, 이를 지속적으로 이행하여 BIS 비율, 1인당 영업이익, 고정이하 여신비율 등 6개 항목 모두에서 목표를 초과 달성하였다. 이로서 공적자금 투입이후 수협중앙회 신용사업은 정상궤도에 진입한 셈이다.

2) MOU=Memorandum of Understanding(양해각서) 일반적으로 기존 협정에서 합의된 내용의 뜻을 명확하게 하기위한 것. 본 계약서는 양해각서에 명시된 내용과 달라질 수 있음. 양해 각서는 법적 인 강제성은 없지만 타당한 근거 없이 깰 경우 도덕적 비난이 따름. 최근에는 그 범위와 뜻이 넓어져 정부간, 국가 기관간, 일반 기관간, 일반 기업간에 상호 제휴와 협력 등을 위해 맺는 다양한 형태의 문서로 된 합의 사항을MOU로 표현함. 즉 당사자간의 교섭 결과 서로 양해된 사항을 확인, 기록하는 것이 양해 각서임.

2. 수협의 신경분리(독립사업부제) 현황 및 경과

가. 수협의 독립 사업부제 시행단계

□ 1994년 농어촌발전위원회가 정부에 건의한 협동조합의 “신용 및 경제사업의 단계적 분리론(=신경분리)을 “농어촌 발전대책 및 농정개혁 추진방안”으로 수용함에 따라 수협중앙회는 신용 및 경제사업의 단계별 독립 사업부제로 구조 조정을 단행하였다.

□ 제 1단계 독립 사업부제는 회장이 업무를 총괄하는 것으로서 1994년 12월 수협법 개정으로 실시근거를 마련하고 1995년 6월 수협중앙회 정관에 독립 사업부제 도입근거를 마련하여 신용사업과 지도, 경제사업 부회장 제를 도입, 부회장은 회장으로부터 위임받은 업무를 전결 처리하는 수준의 독립 사업부제 이었다.

□ 제 2단계 독립 사업부제는 업무 일부를 분할 경영하는 것으로 2000년 1월 수협법 개정으로 도입근거를 마련하여 사업전담 대표 이사제를 도입하였다. 대표이사는 소관업무를 전담하는 책임경영자로서 직원 승진·전보권, 예산권 등을 행사하며, 회장은 예산, 사업을 총괄

조정하면서 지도사업에 전념토록 하는 수준의 독립 사업부제이었다.

□ 제 3단계 독립 사업부제는 준법인 성격의 독립 사업부제로서 완전 독립경영 형태이다. IMF 외환위기사태 이후 수협중앙회 경영 부실화로 공적자금이 투입되면서 신용사업 운영방안에 대한 정부 부처간 논의결과 준법인 성격의 독립 사업부제로 2000년 12월 수협법을 다시 개정하였다.

정부 공적자금이 투입되면서 사업부간 차단벽이 설치되고 신용사업 부문과 신용외 사업부문의 인사, 예산, 대표권을 완전히 3개로 분화하고, 회장은 총괄조정권 없이 지도사업만 전담하는 현 수협중앙회 체제이다.

나. 정부 공적자금 지원 및 철저한 독립사업부제 시행

□ 방만한 운영과 대손충당금 조차 적립하지 못하면서 은행이 누리는 혜택은 모두 누리던 수협중앙회는 '97년 IMF 외환위기 사태를 맞아 신용사업 누적결손금이 9,887억원에 이르는 등 심각한 경영위기에 직면하게 되었다.

<표 5> 수협의 단계별 독립 사업부제 추진내역

구 분		주 요 내 용
제 1 단계	독립 사업부제 도입 (회장 총괄경영)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1994. 12 수협법 개정으로 실시근거 마련 ○ 1995. 6 정관에 독립사업부제 도입근거 마련 - 신용사업과 지도·경제사업 부회장제 도입, 부회장은 회장의 일부 업무 위임·전결처리
제 2 단계	독립 사업부제 확대분 (일부 할경영)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2000. 1. 28 수협법 개정 - 사업전담 대표 이사제 도입 · 대표이사는 소관업무 전담 책임경영, 소관직원 승진·전보권, 예산권 등 행사 · 회장은 예산, 사업의 총괄조정, 지도사업 전념
제 3 단계	준 법인적 독립 사업부제 실시 (완전 독립경영)	<ul style="list-style-type: none"> ○ IMF 이후 수협경영 부실화로 공적자금 투입시 신용사업 운영방안에 대한 정부 부처간 논란결과 준 법인적 독립 사업부제로 수협법 개정 ○ 2000. 12. 30 수협법 개정 - 공적자금 투입계기로 독립 사업부간 차단벽 설치 - 신용사업부문과 신용외 사업부문의 인사, 예결산, 자본 및 대표권을 완전 3분화(회장의 총괄조정권을 삭제하고 지도사업만 전담)

주) 1. 농협은 제 2 단계까지만 실시
 2. 경제사업부문의 충분한 검토 없이 신용부문과 동일하게 자회사에 준하는 준 법인성격의 독립 사업부제 적용

□ 정부는 예금자보호 및 금융시장의 혼란을 방지하고 어업인에 대한 정책자금지원업무의 원활한 수행을 위하여 수협중앙회 신용사업 부문을 자회사에 준하는 독립 사업부제 운영을 전제 조건으로 하여 경영정상화를 위한 공적자금 지원을 결의 하였다.

□ 동시에 공적자금의 관리·회수를 목적으로 수협중앙회 신용사업부문

자본이 분리되고 완전한 독립 사업부제 경영에 돌입하게 되는 데 신용사업부문 부실화 재발 방지를 위하여 지도·경제 사업부문과 철저한 차단벽이 설치되었고 금융감독원의 재무실태조사가 실시되었다 (2001년 2월).

□ 이어서 수협법이 개정되었는데 (2000. 12. 31) 개정된 수협법 신용사업 관련 조항은 개정된 농협법(2004년 12월 개정) 신용사업 관련 조항에 비하여 그 지배구조가 엄격하게 통제되고 있음을 알 수 있다. 예컨대 신용사업 부문 소이사회 의결사항에 대하여 이사회가 재의결할 수 없도록 한다거나, 신용 소이사회 의 이사 8명 중 5명이 사외이사(62.5%; 농협은 40%)로 구성된 점, 대표이사 추천위원회가 별도로 있으면서 그 구성이 재경부, 기획예산처, 금융감독위원회, 해양수산부에서 1명씩 추천한 4명과 중앙회장이 추천한 1명 도합 5명으로 구성되어 있어서 신용사업대표인사 선임에 정부의 입김이 크게 작용할 수 있도록 되어 있다.

□ 한편, 개정된 회계제도를 보면 역시 농협법에 비하여 엄격해졌다. 예컨대, 신용사업의 자기자본이 완전히 분리되고 신용사업만 BIS기준이 적용되었다. (농협 신용사업의 자기자본은 미분리 상태이고 BIS기준에 여러 가지 특례를 인정받고 있음.)

< 표 6 >농·수협 지배구조 비교

구분	수협 신용사업	농협 신용사업
이사회	○ 소이사회 의결사항에 대한 재의결 요구는 경제사업만 가능	○ 신용부문 소이사회 의결에 대한 이사회의 재의결 가능
신용 소이사회	○ 구성 : 대표이사(1), 상임이사(2), 사외이사(비상임 5) 사외이사가 전체이사의 62.5%	○ 구성 : 대표이사(1), 조합장(5~8명, 현재 5명), 사외이사(3~6명, 현재 4명) -사외이사가 전체이사의 40.0%
감사위원회	○ 구성 : 3인(조합장을 1/3미만)	○ 구성 : 6인(1/2이상을 조합장)
(사외이사)		○ 중앙회장 추천→대외위원회선출 ※ 10명이 함께 연기 명으로 된 1개의 의안으로 일괄하여 의결
대표이사	○ 대표이사 추천위원회의 추천으로 총회에서 선출(임기 : 4년) - 추천위원회(5인) : 4개 부처가 각 1인, 중앙회장이 1인을 추천 ※ 4개 부처: 재경부, 기획예산처, 금감위, 해양수산부	○ 중앙회장이 추천, 대외위원회 동의, 중앙회장이 임명(임기 : 2년) ※ 회장이 전무이사·농업·신용대표이사를 함께 연기명의 1개 의안으로 추천하여 일괄 의결 해임 : 중앙회장이 총회의 동의를 얻어 해임
신용부문 사외이사	○ 신용부문 소이사회 총 8명의 이사 중 5명이 사외이사 ※ 재경부, 해수부, 기획예산처, 금감위 추천 각 1인과 중앙회장 위촉 1인 ※ 대표이사 추천위원회 구성(임기:2년)	○ 중앙회장 추천, 대외위원회 선출 - 외부인사 4명(임기 : 2년) ※ 신용 사외이사 4명 포함 외부인사 총 10명을 1개 의안으로 일괄 의결
인사관리	○ 대표이사가 신용사업부문 직원의 임면, 승진, 전보권을 행사 ※ 타 사업부문간 인사교류 금지	○ 회장이 직원의 임면권을 행사 ○ 대표이사는 소속직원에 대한 임면권이 없고 승진·전보권 만 있음. ※ 전무이사가 의장인 인사교류심의회에서 인사내용을 심의하므로 대표이사 인사권은 절대적이지 못함. ※ 인사교류심의회 ○ 의장 : 전무이사(교육 지원 사업) - 위원 : 각 사업부문 대표이사 “ 인사 담당 상무

< 표 7 > 농·수협 회계 제도 비교

구분	수협 신용사업	농협 신용사업
회계제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신용사업의 자기자본 분리 - 신용사업만 BIS기준 적용 ○ 자금조달·운용, 예·결산 분리 운영 ※ 타 사업부문간의 재무관계는 금감위와 협의로 해양수산부가 규정 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신용사업의 자기자본 미분리 - BIS기준에 여러 특례를 인정 ○ 자금조달·운용, 예·결산 분리 운영 ※ 공동경비 배분 등 사실상 독립적 회계가 아님 ※ 타 사업부문간의 재무관계는 금감위와 협의로 농림부가 규정
타 사업부문 자금 지원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회원조합 및 타사업 부문에 대한 자금지원 시 거래조건 등 우대금지 ※ 타 사업부문 등의 부실전가 방지 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일정 금리를 부과하고 있으나 우대 금지는 하지 않음
외부채권자에 대한 책임한계	<ul style="list-style-type: none"> ○ 타사업 부문과 독립하여 단독 책임부담 - 타 사업부문에서 발생된 채무를 위한 신용 사업부문 재산 압류 금지 ※ 타 사업부문 등의 부실전가 방지 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 타사업 부실전가 방지장치 없음

□ 또한 수협 법은 회원조합 및 타 사업부문에 대한 자금지원 시 금리 및 거래조건 등에 대하여 우대를 금지함으로써 타 사업부문의 부실이 신용사업 부문으로 전가되는 것을 원천적으로 막고 있다.(농협은 금지하지 않음)

또한, 수협의 타 사업부문과 독립하여 단독 책임을 부담하는 바, 타 사업부문에서 발생된 채무를 위한 신용 사업부문 재산 압류를 금지함으로써 타 사업부문에서 발생한 부실의 전가를 막고 있다. (농협은 타 사업 부실전가 방지장치가 없음)

□ 수협중앙회업무가 지도·경제·신용사업 3개 부문으로 나누어지고, 각 부문의 자산·부채 및 자본이 분리되어 예·결산이 독자적으로

편성되는 등 별개 법인에 준하는 독립 사업부제가 실시되었다. 국가 또는 공공기관(예금보험공사)도 수협신용사업부문에 출자할 수 있는 법적 근거가 마련되었다.

□ 2001년 3월에 공적자금 관리위원회가 수협중앙회 신용사업부문에 공적자금 1조 1,581억원을 지원하기로 결정 하였다³⁾.(미처리 결손액 9,887억원⁴⁾+BIS 10% 유지를 위한 추가 소요액 1,694억원=1조 1581억원) 상환조건은 미처리결손금을 이익잉여금으로 완전 해소한 후 예금보험공사가 보유하고 있는 수협중앙회 출자증권을 매입하여 소각하는 방법으로 상환, 상환기간은 16년 거치 11년 분할상환 조건으로 상환의 무는 2001 부터 2027년까지이다.

- 3) 수협이 받은 공적자금은 정부보조금과 근본적으로 다른 것으로, 공적자금은 예금자보호를 위하여 은행이 내는 보험료임. 따라서 수협에게 공적자금을 제공했다는 사실은 은행이 어민에게 보조금을 주는 형식 됨.
- 4) 신용사업 순 누적 결손금 9,412억원과 지도사업 누적결손금과 비신용사업 부문 잉여금을 상계한 잔액 475억원 합한 금액임. 475억원은 신용사업부문의 지도사업에 대한 채무로 결정

합계(억원)	신용사업	비 신용 사업				
		소 계	경 제	지 도	상 호	공 제
△9,887	△9,412	△475	1,024	△2,022	132	391

< 표 8 > 수협중앙회에 대한 공적 자금 지원내역

구 분	지원일자	지원 금액	예보 채권금리
제1차	2001. 4. 26	1조 1,095억원	연 7.38%
제2차	2001. 12. 31	486억원	연 6.73%
계	-	1조 1,581억원	연 7.35%

□ 수협중앙회 신용사업의 경영정상화를 위한 이행약정(MOU)이 2001년 4월에 체결되었는바, 약정기간은 예금보험공사가 수협에 대한 출자금을 전액 회수하는 시점까지로 하고 다음 사항을 포함한다.

- ▶ 수협중앙회 회원조합과 비 신용사업부문에 대한 자금지원 시 우대 조치 불가.
- ▶ 수협중앙회 비 신용사업부문을 위한 비용부담이나 잉여금 이체 일체 금지
- ▶ 수협 경영부실조합에 대한 정책자금 취급업무 제한
- ▶ 수협중앙회 비 신용사업부문과의 인력교류를 원칙적으로 금지

□ <수협 신용사업부문 MOU 주요내용>

MOU는 수익성, 자산건전성, 생산성 등 6개 재무비율의 정상화목표를 수립, 2004년말 까지 4년에 걸쳐 목표를 달성토록 하였고, 정상화

목표를 달성하기 위한 필수이행사항으로 신용사업부문과 비신용 사업부문 간의 제도적인 방화벽을 설치하며, 신용사업 부실재발방지를 위한 여신관리 시스템을 재구축하는 등의 조치를 2002년말 까지 마련하도록 하였다. MOU 약정이 이행되지 않을 경우 임원의 업무집행정지, 해임요구, 직원징계 요구를 할 수 있도록 하였고, 임원의 이행각서와 함께 다음 표와 같은 노사합의서를 요구하였다.

< 표 9 > 수협중앙회 MOU체결시 노사합의 내용

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 계약연봉제는 신용사업부문의 1급 이상 직원을 대상으로 2001년 9월말까지 실시 • 성과급제는 2002년 1월부터 신용사업부문의 2급 이하 직원을 대상으로 실시. • 경영정상화계획상 1인당 영업이익 목표를 계속하여 2회 이상 달성하지 못할 경우에는 2개월 이내에 1인당 영업이익 목표를 달성할 수 있도록 인력을 추가로 감축 • 경영정상화 계획상 재무비율 목표를 계속하여 2회 이상 달성하지 못할 경우에는 총인건비의 인상을 포함하여 비용증가를 수반하는 일체의 복리후생제도의 변경을 하지 않음. • 이외의 조직 및 인사관리제도 변경 등 각행 사정에 따른 추가적인 노사합의 필요사항 <ul style="list-style-type: none"> ○ 직군 분리제 실시, 인사 및 조직관련 변동사항 등 ○ 임금반납 등 임금조정 |
|--|

< 표 10 > 수협의 MOU 필수이행사항

	내 용	완료시기
① 경영 지배 구조 개편	<ul style="list-style-type: none"> · 신용사업부문의 독립 사업부제 철저운영 · 경영진의 경영성과 평가 및 보상체제 선진화 · 신용사업부문 경영진 보강 · 수협중앙회이사회, 신용사업부문의 소이사회 및 기타 위원회 운영 의사록, 보고서 등 관련문서의 제출 	계속추진 '01. 12월 '01. 6월 매분기 (익월15일)
② 비 신용 사업 부문 과 의 거래	<ul style="list-style-type: none"> · 비신용 사업 부문에 자금을 지원할 경우 금리 등 부대조건을 일반 여신보다 우대금지 · 비신용 사업부문을 위한 비용부담 및 잉여금 이체금지 · 일반관리비 부담기준의 합리적 운용 	계속추진 2001년부터 '01. 6월
③ 여 신 리 스 크 관 리	<ul style="list-style-type: none"> · 여신심사 및 사후관리 시스템 재구축 · 동일인당 은행법상 신용사업부문 자기자본의 10%를 초과하는 거액여신의 신규 취급 중지 · 시설자금대출 취급창구를 중앙회로 일원화 · 영어자금대출에 대한 조합의 심사기준을 중앙회에서 제정하는 신용평가기준 적용 · 국제투융자업무 신규취급 중지 	계속추진 계속추진 '01. 7월 '02. 7월 계속추진
④ 경 영 인 프 라 재 구 축	<ul style="list-style-type: none"> · 여신심사 및 사후관리 시스템 재구축 <ul style="list-style-type: none"> ○ 계약연봉제 실시(1급 이상) ○ 성과급제 실시(2급이하) ○ 직군 분리제 실시 · 리스크관리 <ul style="list-style-type: none"> ○ 종합리스크관리시스템 구축 ○ 내부통제기능강화 · IT부문 강화 	01. 7월 01. 7월 01. 7월 (도입방안) 계속추진 계속추진 계속추진
⑤ 단 위 조 합 의 부 실 화 예 방	<ul style="list-style-type: none"> · 내부통제강화 방안 마련 · 보고 · 결산 등 회계처리 투명성 확보방안 마련 · 보고 	'01. 6월 '01. 6월

< 표 11 > 재무비율 개선 목표(단위 : %, 억원)

구 분	2001. 12	2002. 12	2003. 12	2004. 12
BIS 자기자본 비율	10.0	10.0	10.5	11.0
총자산 순이익률	0.3	0.6	0.8	1.0
1인당 영업이익	1.0	1.4	1.6	1.8
판매관리비용율	63.0	50.0	45.0	45.0
고정이하 여신비율	7.0	4.0	4.0	3.5
순고정이하 여신비율	4.0	2.0	2.0	1.5

3. 수협중앙회 독립 사업부제에 대한 평가

가. 긍정적인 영향

- 독립된 소이사회 운영 등을 통한 독립적 경영으로 전문성 및 투명성 강화와 별도의 경영성과 평가를 통한 책임경영체제를 확립하였다.

- 자기자본 및 예·결산 분리 등 회계의 구분관리를 통해 리스크관리 및 건전성 강화, 내부통제 기능 제고 등으로 경영 효율성 향상과 건전경영 확립에 기여하였다.

- 타사업 부문 및 회원조합에 대한 자금지원 제도 강화 등을 통한 타 사업 부문 등의 사업추진 시 효율성 및 건전성 강화로 책임 경영 확립 계기를 제공하였다.

- 사업부문별 독립 경영체제를 통한 전문성 및 효율성이 강화된 경영으로 환경변화에 신속 대응할 수 있는 능력을 배양하였다.

- 별도의 인력운용과 성과관리를 통해 금융환경 변화에 대응할 수

있는 직원의 생산성 향상으로 경쟁력을 제고 하였다.

□ 사업부문간 인사교류 제한을 통한 사업부문별 전문 인력 양성 및 경영마인드 조성 등으로 직원의 전문성을 강화하였다.

□ 예금보험공사와 체결한 MOU 목표 이행, 선진 경영관리 시스템 도입으로 성과주의 문화의 확산 등을 통해 생산적이고 창조적인 조직문화를 구축하였다.

(1). 신용사업부문

□ 공적자금을 지원을 받은 후, 조기 경영정상화를 위하여 지속적인 경영혁신운동을 전개한 결과 '01년 275억, '02년 550억, '03년 711억 원, '04년 1,042억원, '05년 1,247억원 5년 연속 당기순이익을 실현하여 경영정상화 과정이 순조롭게 진행 중이다.

'01년 『New Start 180 운동』 '02년 『Jump 2&2운동』 '03년 『DASH-3M 운동』 '04년 『NICE 2004 운동』 등을 추진하여 영업기반 배가와 수익성 신장을 통한 경영 내실화를 달성하였다.

성장 잠재력을 배양하고 이익을 극대화 시키며, 아울러 윤리경영강화,

성과주의 문화 확산 등 임직원 마인드 혁신으로 생산적인 조직문화를 구축하였다.

□ 세계적인 신용평가기관인 무디스(Moody's)로부터 신용평가등급 “AAA” 획득⁵⁾하여 경영정상화 추진성과를 확인하였으며, 해양수산 전문 은행으로의 특화 및 장기적 성장방안을 마련하였다.

□ 수협중앙회 독립 사업부제 후 재무구조가 크게 개선되었다.

< 표 12 > 수협중앙회 독립 사업부제 후 신용사업 재무구조

(단위 : 억원, %)

구 분	2001(A)	2002	2003	2004(B)	B/A
총자산	89,474	96,054	107,870	115,581	1.3
당기순이익	275	550	711	1,024	3.7
예수금	50,018	61,480	71,874	74,961	1.5
원화대출금	40,064	47,316	60,609	70,103	1.7
(일반자금 대출)	(15,265)	(23,430)	(36,955)	(45,588)	(3.0)
(정책자금 대출)	(4,799)	(23,886)	(23,654)	(24,515)	(5.1)
R O A	0.4	0.6	0.7	0.9	2.3
BIS기준 자기자본비율	10.7	10.6	11.7	11.2	1.0
고정이하 여신비율	4.0	2.1	1.5	1.5	3.8

5) 신용등급 “AAA” 획득은 국내 금융기관 중 산업은행, 수출입은행, 기업은행, 국민은행, 농협중앙회 등 5개 은행에 불과함.

□ 공적자금 투입 후 지속적인 경영혁신운동 추진으로 경영정상화 계획 (MOU) 및 사업계획상 목표를 계속 초과 달성하였다.

2001년 2/4 분기부터 2004년 1/4 분기까지 15분기 연속 MOU 목표를 초과달성하였다.

< 표 13 > 수협의 MOU 재무비율 목표 및 이행실적

(단위 : 억원, %)

구 분	BIS비율	ROA	1인당 영업이익	판매관리 비 용 율	고정이하 여신비율	순고정이하 여신비율	
2001	목 표	10.0	0.3	1.0	63.0	7.0	4.0
	실 적	10.7	0.4	1.1	2.7	4.0	1.7
	달성율	107	133	110	100	143	158
2002	목 표	10.0	0.6	1.4	50.0	4.0	2.0
	실 적	10.6	0.6	1.7	48.2	2.1	0.9
	달성율	106	100	121	104	148	155
2003	목 표	10.5	0.7	1.6	47.0	4.0	2.0
	실 적	11.7	0.7	2.0	45.4	1.5	0.9
	달성율	111	100	125	103	163	155
2004	목 표	10.5	0.8	1.8	45.0	3.5	1.5
	실 적	11.2	0.9	2.4	42.7	1.5	0.9
	달성율	107	113	133	105	157	140

(2). 경제사업 부문

□ 성과관리체제의 정착으로 경영의 건전성 및 책임감을 높이기 위하여 계량적·비계량적 성과지표를 토대로 정기적으로 평가 후 피드백

제도를 실시하였다.

□ 사업장과 인원에 대한 구조조정을 단행하였고 ('00년-'03년, 지사무소 7개 폐쇄, 인원 145명 감원), 통합정보시스템을 구축하여 직원에 대한 교육투자실시로 경영의 내실화를 기하였다.

□ 수협중앙회 독립 사업부제 후 경제사업 수익성이 다소 개선되었다. 강도 높은 구조조정을 단행하고, 종합 전산망 구축을 통하여 비용을 절감하고, 바다마트 등에 대한 경영 합리화를 통하여 수익성을 제고하였다.

2001년 대비 2004년에는 매출총이익과 영업이익은 감소하였으나 영업외비용 중 타 회계 분담금은 감소하여 결국 경상이익은 크게 증가하였다.

< 표 14 > 수협중앙회 연도별 경제사업 손익 내역(단위 : 억원)

과 목	2001(A)	2002	2003	2004(B)	B/A
매출총이익	658	673	687	647	0.98
영업 이익	163	95	123	62	0.38
타 회계 분담금 (영업외비용)	101	76	85	65	0.64
경상 이익	△44	17.5	140	206	5.7
당기순이익	△44	12.0	140	206	5.7

나. 부정적인 영향

□ 수협중앙회 신용사업부문에 지원된 공적자금은 상환의무가 부과된 출자형태로 지원됨에 따라 MOU 상 사업부문간 방화벽이 설치되어 당기순이익은 미처리결손금 정리에 사용되어야 하므로 공적자금 상환 시 까지는 경제사업 손실보전이나 지도사업비 분담 등의 지원은 원칙적으로 불가능하다. 따라서 협동조합 논리는 소외되고 경제논리가 중시되어 궁극적으로는 협동조합기능이 약화된다는 불만이 있다.

□ 수협중앙회 조직이 신용, 경제, 지도로 3분되어 사업부문간 갈등을 야기하고 있고, 이러한 독립 사업부제가 장기화되면서 사업부문간 추구하는 경영이념이 서로 달라 협력역량 및 협동심이 감소되며, 시너지 효과가 감소된다는 우려의 목소리가 높다.

□ 수협중앙회 신용사업에 대한 MOU 체결로 지도사업비용을 충당할 수 없게 되어 회원조합에 대한 환원사업 기능을 충실히 수행하지 못하고 있는 실정이다. 더구나, 수협중앙회 대출금 중 정책자금 대출이 약 32.8%를 차지⁶⁾하고 있어 어업인 및 회원조합이 대고객임에도 여

6) '04년말 총대출금 7조 4,684억원 중 정책자금 대출은 2조 4,515억원이었음.

기에서 발생한 금융수익금조차도 지도사업비 등에 환원되지 못한다.

□ 수협의 MOU체결에 따라 누차 언급한 바와 같이 수협 내부 거래라 할지라도 금리 상 우대할 수 없도록 되어 있다. 수협법(제124조제5항)에서는 대통령령으로 정하는 사업에 대해서는 우대 지원할 수 있도록 규정하고 있으나⁷⁾ 시행령에는 우대 대상사업이 명시되어 있지 않아 MOU계약이 종료되어도 시행령을 고치기 전에는 우대금리 적용 가능성은 없다. 실제로 수협중앙회는 우리은행으로부터 '01년 12월 노량진수산물시장 인수자금 1,494억원을 금리 6.81%(당시 신용부문 전출금리 9.5%)조건으로, '03년 2월 경제사업 운영자금 1,000억원을 금리 5.9%(당시 신용부문 전출금리 7.7%)조건으로 차입한 사례가 있다. 이를 놓고 수협 부서 간 갈등이 상존하고 있다.

□ 수협중앙회 신용사업부문의 타 사업 전출 금리를 시중은행 금리와 비교해 볼 때 여전히 높은 금리를 유지하고 있어 타 금융기관으로부터의 자금차입 가능성은 여전히 높다.

7) 수협법 제 134조 ⑤항에는 수협중앙회 신용사업대표이사는 수협중앙회의 신용사업외의 사업 및 회원조합에 대한 자금지원을 하는 경우 대통령령이 정하는 사업을 제외하고는 여타 신용사업에 비하여 금리 등 거래조건을 부당하게 우대하여서는 아니 된다고 명시하고 있음.

< 표 15 > 신용부문의 경제사업 부문 전출자금 금리변동 현황

(단위 : %, 억원)

년 도	2001	2002	2003	2004
신용부문금리 (타금융기관 차입금리)	9.5 (6.81)	8.1 (6.81)	7.45 (5.9)	6.83 (5.8)
신용부문차입액	1,962	1,589	515	870

□ 수협중앙회의 업무집행권, 대표권 및 직원 임명권이 3분되어 있으며, 수협중앙회 의사결정 및 업무 집행 기능이 분산·중복되어 있고, 대표이사가 소관부문에 대하여 완전히 경영권을 행사하며, 소이사회 운영에 따라 해당 사업부문이 독자적으로 경영되는 환경에서 사업부문간 갈등이 상존하고 있다.

□ 수협 공통의 업무 처리를 위한 의사결정과정세서도 임직원간 사업부문별 가치관의 차이에서 비롯된 의견불일치가 있는 경우 통합된 결론을 도출하기가 곤란하다. 사업부문간 인사, 예·결산 등의 업무를 중복 수행함으로써 비용이 증가한 측면도 있다.

□ 수협의 경제사업 중 위판, 유류, 선수물자 사업 등은 어업인과 회원조합의 이익과 직결되는 사업인바 이를 지도·지원하는 업무는 지

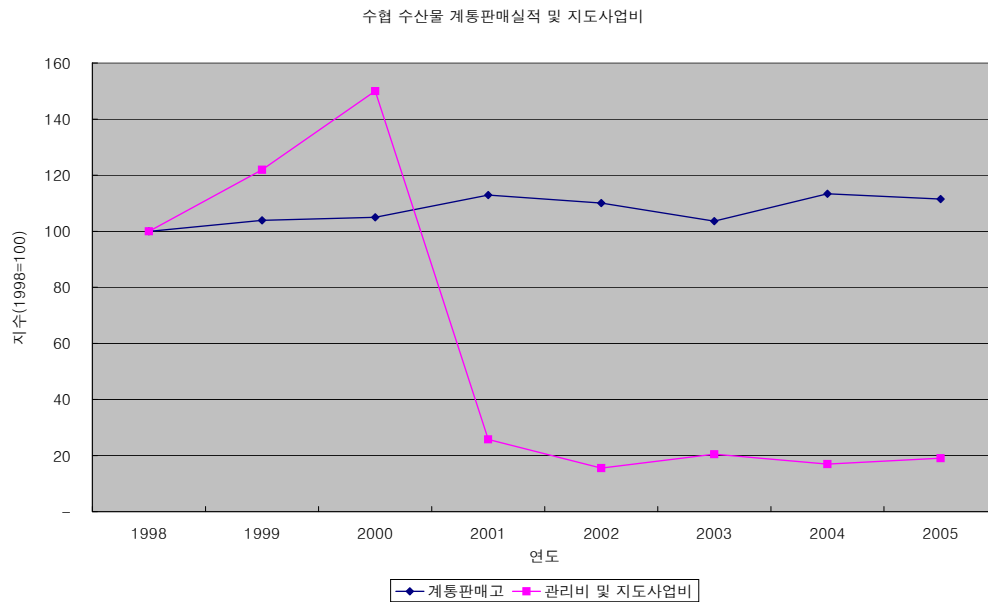
도사업과 불가분의 관계를 유지하고 있음에도 수협중앙회 지도 및 경제사업 조차도 획일적으로 분리되어 어업인 및 회원조합 지도·지원 업무가 약화되었다.

□ 사실상 독립 사업부제가 실시된 2001년을 전후하여 경제사업으로 대표되는 수협중앙회 수산물 계통 출하액을 보면 큰 변화가 없어 보이나, 관리비 및 지도사업비액은 2001년부터 급격히(기준년도인 1998년 기준 20%) 감소한 것으로 나타나 수협의 독립 사업부제에 의하여 지도사업이 크게 위축되었음을 실감나게 관찰할 수 있다.

< 표 16 > 수협중앙회 수산물 계통 출하 및 지도사업비 변동추이 (단위: 백만원, 지수: 1998=100)

연도	수산물 계통 출하액		관리비 및 지도사업비	
	금액	지수	금액	지수
1998	2,018,770	100	34,200	100
1999	2,097,765	104	41,700	122
2000	2,118,987	105	51,300	150
2001	2,278,934	113	8,800	26
2002	2,222,032	110	5,300	15
2003	2,092,005	104	7,000	20
2004	2,288,426	113	5,800	17
2005	2,250,398	111	6,500	19

< 그림 4 > 수협중앙회 수산물 계통 출하 및 지도사업비 변동추이
(1998=100)



□ 수협의 MOU 약정체결에 따라 신용사업부문이 지도사업비를 부담하지 못하게 됨으로써 다른 사업부문(경제, 상호금융, 공제사업)이 지도사업비를 부담하게 되었다.

□ 회원조합의 경영개선을 위하여 지원하는 자금의 경우, 신용사업부문에서 우대조치 없이 내부자금 이자율('04년 말 6.83%)로 자금을 차입하여 5% 이자로 회원조합에 지원하고, 이자차액을 지도사업비로

부담하고 있어 지도사업비를 분담하는 경제사업, 상호금융사업, 공제 사업부문의 부담이 가중되고 있다. ('04년 말 791백만원 지원)

□ 수협중앙회가 미처리결손금을 보유하고 있는 한 출자배당을 할 수 없고, 출자대상자가 국가 또는 공공단체, 회원조합 및 어업인 등으로 제한되어 있어 자기자본 확충이 어렵다. 설령 수협중앙회 비 신용사업부분에 잉여가 시현되더라도 거액의 신용사업부분의 결손금이 존재하는 한 회원조합에 대하여 배당이 장기간 불가능 할 것으로 예상되어 회원조합의 불만이 팽배하다.

4. 농·수협 신경분리 관련 쟁점사항에 대한 관계자의 견해

가. 수협중앙회 실무자 의견

< 신용부문 >

□ 수협중앙회 신용사업 부실 원인은 당시 시중은행의 구조적 부실원인과 동일하다. 장기적인 경기침체로 기업과 가계가 동반 부실 되었고 정책자금 부실에 따른 대손충당금 적립도 실시하지 못하였으며, 고정자산(사옥 신축 등)에 대한 무리한 투자, 여신의 결정권을 최고 책임자들이 직접 관리하는 등 지배구조도 부실도 한 몫을 했다.

□ 독립 사업부제 도입 후 신용사업 경쟁력 수준은 향상되었다. 협동조합도 경쟁에서 살아남기 위해서는 시장경쟁원리 적용이 바람직하다. 다만, 협동조합 원칙과의 조화가 필요하다.

□ 신용사업의 지도사업비 부담 필요성은 인정한다. 수협은 수산업분야의 정책금융을 담당하는 국책은행에 준하는 브랜드 가치를 보유하고 있으며 그 가치를 신용사업이 충분히 활용하고 있기 때문이다. 우리나라 해안지역(400개 조합)의 일선수협은 수협중앙회의 지점 역할을 수행하고 있다. 따라서 일정 한도 내에서 정액을 지원하는 방안을 검토할 필

요는 있다.

□ 수협중앙회에 공적자금이 투입되면서 으로 신용사업의 방화벽이 설치되고, 타율적인 조직 개편이 단행되는 과정에서 협동조합의 자율성과 정체성과 자율성이 침해된 것은 사실이다. 특히 신용부분 수익의 일부를 지도사업비로 지원하는 것을 일체 금지하는 것은 문제가 있다. 협동조합은 신용사업을 통해 수익을 창출하고, 이를 활용하여 지도사업을 수행했던 것이 태생 때부터 묵시적으로 허용되었던 것이다. 대부분의 직원들은 수협의 경영을 과거의 연속선상에서 보기 때문에 신용부분 수익의 일부를 지도사업비로 지원하는 것은 필요하다는 입장이다.

□ 수협의 경제사업 분야 자금지원방안에 대하여 프랑스 크레디 아그리꼴을 통한 외자 유치 등 여러 가지 대안을 검토하여 타 금융기관보다 더 싼 금리로 제공할 수도 있었으나 예금보험공사 등의 반대로 무산된 적이 있다.

□ 일선 수협은 예·대 마진 축소, 전산운영비 부담 증가로 이중적 어려움이 있는 등 불만이 상존하고 있다.

<지도사업>

□ 수협 부실원인은 정부 정책 자금의 부실에 기인했으며, 이로 인한 공적자금 투입으로 인한 독립 사업부제 도입은 처음부터 문제가 있는 조치이었다.

① 공적자금 투입으로 신용사업을 분리하면서, 지도와 경제사업 까지 분리하는 등 확실적인 조치를 단행했고, 그 결과 적자를 보더라도 지원되어야 할 협동조합의 공익적 기능은 크게 약화되었다. 당초 경제사업 활성화를 목적으로 한 독립 사업부제가 오히려 경제사업, 지도사업이 동반하여 부실 된 셈이다.

② 독립 사업부제 도입 후 수협중앙회의 종합적인 전략 수립이 곤란해졌다. 예컨대 전시회, 엑스포 등 소관부서를 정하기도 어려워졌다. 예전에는 중앙회장이 조정했으나 지금은 중앙회장에게 업무 조정권이 없다.

③ 수협중앙회가 한 목소리를 내지 못하므로 협동조합의 운동체적 성격이 크게 약화되었다. 해양수산부는 수협의 신용, 경제, 지도 부문을 따로 분리 통제함으로써 “수협을 통제하는 것을 즐기고 있다”는 비난을 받고 있다.

④ 수익성 위주의 경영은 지도사업의 소홀로 이어진다. 돈 버는 데만 신경을 쓰다 보니 경제사업 등에 포함되어 있는 지도사업 분야는 당연히 소홀해 질 수 밖에 없다. 가이드라인, 사업지침서 등 일선조합 경제업무 지원 기능이 완전히 상실되었다. 유류사업 등 돈 되는 사업에만 관심 있고, 돈 안 되는 위판사업 업무 규정 제정에는 모두가 관심이 없다.

⑥ 사업부분간의 이질감 문제가 심각한 수준이다. 직원상호간 얼굴도 모르고 따라서 업무 마찰도 더욱 더 심해질 것이다.

□ 경제사업 분야 자금지원도 어렵다. 공적자금 투입으로 내부 이자 우대를 하지 못해 수협 경제부문이 타 금융기관에서 자금을 조달하는 사태 까지 벌어졌다. 이는 수협 이미지를 상당히 훼손하는 처사이었다.

나. 해양수산부 실무자 의견

□ 수협중앙회 부실 원인은 신용·경제사업의 적자에도 불구하고 계속적으로 지도사업에 투자했던 결과이다. 이러한 불합리한 투자가 지속될 수 있었던 것은 수협 중앙회장 선거과정에서의 선심성 약속을 지키기 위한 방만한 경영 등에서 기인한 것이다. 더구나 수협은 IMF외환위기

이전까지도 부실채권에 대한 대손충당금을 전혀 적립하지 못하는 등 자산 건전성을 높이기 위한 노력은 전혀 없었고 당시의 자본금은 약 46억 원에 불과했다.

□ 현재의 수협중앙회 각 사업부문별 경쟁력 수준을 보면 신용사업은 독자 생존이 가능해보인다. 경제 사업은 2005년부터 흑자가 발생하는 등 수익기반이 조성되고 있다. 그러나 만일 수협 신용사업이 종전처럼 지도사업비를 계속 부담하는 구조이었다면 현재처럼 치열한 금융시장 경쟁 속에서 또 다시 부실화되었을 가능성은 얼마든지 있을 것으로 판단된다.

□ 수협 공적자금 투입 시에는 수협의 업무를 신용사업과 신용외 사업으로 구분하였으나, 이후 지도사업과 경제사업도 함께 분리 시켰던 것인 바, 경제 사업은 강력한 구조조정을 단행하는 등 자구 노력을 다하고 있으나 지도사업은 상대적으로 자구 노력이 미흡하다. 따라서 수협 내부에서 수협의 지도사업과 경제 사업을 다시 통합하자는 주장이 제기되고 있다.

□ 수협의 신용사업이 어느 정도 궤도에 오르자 신용사업의 잉여금을 수협의 지도사업비에 충당할 수 있도록 MOU 계약체결 내용을 완화 해

달라는 수협 측의 요청에 대하여 해양수산부는 원칙적으로 협동조합 지도사업 기능의 유지를 위해서 재경부 등과 협의하여 일정부분 지원을 검토할 계획이나, 문제는 수협의 도덕적 해이 등의 우려가 아직도 사라지지 않고 있다는 데 있다.

□ 수협중앙회의 MOU 약정에 따라 신용사업에 대한 방화벽을 구축하게 되고 신용사업에서 벌어들인 잉여금을 수협의 지도사업이나 경제사업 적자 보전에 충당할 수 없게 되자 이는 협동조합의 정체성을 훼손하는 조치라는 비난이 일고 있다. 그러나 공적자금 투입 당시에는 수협 임직원이 직장폐쇄에 따른 위기의식을 가지고 방화벽 구축은 물론 조직 축소, 임금삭감 등 비상조치에 동의했음에도 현재는 이러한 분위기가 되색되고 도덕적 해이 까지 발생할 우려가 있다.

□ 수협의 독립 사업부제 이후 정부의 수협에 대한 지원은 계속 되고 있는바, 결손금, 전산시설비 등에 대한 지원이 증가했고, 경제사업 자금 지원 측면에서도 수협의 자금 조달에는 문제가 없는 것으로 파악되고 있다.

□ 수협에 대한 총괄적인 지도·감독권은 해양수산부가 가지고 있으며, MOU 체결 부분에 대해서는 재경부, 금융감독위원회가 권한을 가지고

있다. 그러므로 전반적으로 신용사업 부문에 대한 해양수산부의 지도·감독 역할은 큰 변동이 없지만 수협 사업부분간 갈등이 심화되고 수협의 각 사업부분이 국회 등과 직접 대면, 활동하는 바람에 지도·감독의 어려움이 커진 것은 사실이다.

□ 수협의 독립 사업부제 도입 시 신용부문은 계약제를 채택(4년 성과 평가)하는 등 강도 높은 구조조정을 단행하였다. 그 결과 예상과는 달리 수협의 우수 인력이 신용업무보다는 지도부분을 선호하는 경향이 생겼다. 이는 그만큼 지도부분은 구조조정 강도가 낮은 탓으로 볼 수 있으며 출근만 잘하면 월급을 줄 것이라는 안일함에 빠져 있음을 단적으로 말해주는 결과로 보인다.

다. 재경부, 금융감독위원회, 금융감독원, 예금보험공사 실무자 의견

< 수협의 독립 사업부제에 대하여 >

□ 2003년에 공적자금 관리위원회가 수협중앙회 신용사업부문에 공적자금 1조 1,581억원을 지원하기로 결정하였다. 여기에서 수협이 받은 공적자금에 대한 성격을 이해하여야 한다. 수협의 공적자금은 정부보

조금과는 근본적으로 다른 것으로, 공적자금은 예금자보호를 위한 정부의 예금자보호 예산과 은행이 부담한 보험료로 어민보호를 위한 보조금과는 성격이 다르다.

□ 수협에 공적자금이 투입된 후 지속적인 경영혁신으로 경영정상화 계획 (MOU) 및 사업계획상 목표를 계속 초과 달성했다고 하지만 수협의 MOU 목표가 원래 낮게 책정되었기 때문이지 경영성과가 탁월한 것은 아니다.

□ 2001년 대비 2004년 수협의 매출총이익과 영어이익은 감소하였으나 영업외비용 중 타 회계 분담금은 감소하여 결국 경상이익은 크게 증가하였다. 따라서 수협이 이대로 가면 공적자금 상황이 6년 이내면 끝날 것으로 보이지만 이후의 문제가 더 심각해 질 것이다. 수협예금의 대부분(67%)이 100억원이 넘는 기관예금에 의존하고 있는 실정으로 예금보험공사가 수협에서 조기에 손 뺄 경우 고액 기관예금이 수협을 떠날 것이다. 시장원리에 입각한 철저한 관리 감독시스템만이 고액 기관예금을 확실하게 잡아두는 방법이다.

□ 수협중앙회 내부의 잉여금을 지도사업에 사용할 수 없도록 하는

MOU 약정은 헌법 및 수협법 등의 규정 취지에도 배치된다는 주장에 대하여 금융감독위원회는 금융시장을 감독하고 예금자를 보호하는 기관이므로 당연히 수협의 신용사업 잉여금이 외부로 유출되지 못하게 하는 것이 그들의 임무이므로 헌법 및 수협법 등에 배치된다는 것은 억지 주장이다.

□ 수협중앙회 대출금 중 정책자금 대출이 약 32.8%를 차지하고 있어 회원조합이 대고객임에도 이로 인하여 발생된 수익금을 지도사업비 등에 환원하지 못하고 있다는 불만에 대하여 수협이 정책자금 취급으로는 이익을 낼 여지가 없는 실정으로 이것은 불만의 대상이 될 수 없다.

□ 수협의 경제 사업은 거액의 운영자금이 소요되는데 MOU 계약상 우대금지 조치로 인하여 타 금융기관보다 오히려 비싼 금리로 자금을 융통하는 것은 협동조합의 근본이념과도 배치된다는 주장에 대하여 현재 수협이 당하고 있는 고통은 전임 책임자의 잘못에 대한 속죄로 봐야 하고 엄격한 대출 심사가 없으면 장기 투자자도 등을 돌릴 것이므로 수협이 정체성 주장에 앞서 빚부터 갚을 생각을 해야 할 것이다.

< 농협 신·경 분리에 대하여 >

□ 농협중앙회는 신·경 분리에 대하여 강한 의구심을 나타내면서 많은 문제점을 지적하고 있지만 농협의 신경분리는 현재의 상황이 아니라 미래를 내다보는 개혁적 입장에서 판단해야 할 것이며, 미래의 농업, 농민, 농촌, 농협의 모습을 예측하고 농업, 농촌, 보호차원에서 신·경 분리를 논의해야 할 것이다.

□ 농협중앙회 신·경 분리 여부 판단의 핵심은 농업인 및 회원조합의 실익증진 여부에 두어야 함에도 누구도 중앙회가 신·경 분리를 하면 지금보다 농업인과 회원조합에 더 많은 실익을 줄 수 있다는 근거를 제시한 바 없다는 견해에 대하여 신·경 분리 찬성논리는 신·경 분리를 통하여 구조조정이 가능해지고 공통경비 절약, 분배과정의 투명성유지, 심사를 통한 방만한 경영 사전 억제 등이 가능하여 실질적인 이익이 클 것이므로 너무나 당연한 결과를 굳이 증명할 이유가 없다고 본다.

□ 농협중앙회 신·경이 분리되면 지금까지 BIS비율 산출시 인정받아오던 특례조항⁸⁾을 계속해서 인정받을 수 없게 되어 BIS비율 11%

유지가 어려워지고, 그렇게 되면 농협에 대한 대내·외 신용평가등급이 하락되고 고객 이탈에 따른 경쟁력 상실 및 부실 금융 기관으로 전락이 우려될 뿐 아니라 농협중앙회 신용사업으로 인하여 공신력을 확보하고 있는 회원조합의 상호금융도 농협중앙회 신용사업과 동반하여 신용평가가 절하될 우려가 있다는 주장에 대하여 농협에 부여한 BIS 특례는 농협의 공신력을 높이기 위하여 정부가 임시로 취한 비정상적 조치이므로 이러한 특례가 계속 유지되기는 어렵다. 따라서 이것이 농협의 신·경 분리 반대 논리가 될 수 없다.

□ 신·경 분리는 농협중앙회 겸업에 따른 시너지효과 상실로 농업·농촌을 지원하고 지역사회의 발전에 기여한다는 공익적 이미지가 퇴색될 우려가 있고, 신용사업의 경쟁력 기반인 중·소도시 및 읍·면 등에서의 지역기반이 상실되며, 농업정책자금 공급기관으로서의 지위나 지자체 금고유치할 명분이 약화될 것이라는 주장에 대하여 지방자치단체 금고 유치는 단기적으로는 기존의 질서를 깨기 어렵기 때문에

-
- 8) - 농협 총자본을 신용사업의 자본으로 모두 인정,
 - 회원조합에 대한 대출에 대한 위험가중치 계산 시 은행에 대한 대출과 동일하게 20% 적용,
 - 대손보전대상 대출금에 대한 위험가중치 계산 시 10% 적용,
 - 조합 상호지원 자금을 자기자본으로 인정,
 - 공제지급여력을 보완자본으로 인정,
 - 상호금융 회계자산은 위험가중자산 산출시 제외 등

농협으로부터 일반은행으로 넘어가기 어려울 것이고, 장기적으로는 명분보다는 실리에 의하여 유치가 결정될 것이므로 오히려 신·경 분리를 통하여 농협이 튼튼한 금융기관이 되면 경쟁력이 생겨 금고유치를 놓고 다른 은행이 넘보지 못하게 될 것이다.

□ 신·경 분리가 되면 농협중앙회 신용사업에 대한 감독권이 농림부에서 재경부로의 이관이 예상 되고 그렇게 되면 농협에 대해서도 일반은행과 같은 수준의 엄격한 감독이 이루어져, 지도·경제 사업에 대한 지원 축소될 것이라는 견해에 대하여 농협의 신·경 분리를 재경부가 농협의 신용사업에 대한 감독권을 차지하려는 갈등구조로 파악해서는 아니 될 것이며, 농협도 건전한 금융기관이 되기 위해서는 당연히 엄격한 감독이 뒤 따라야 한다.

□ 농협중앙회 경제 사업은 비수익사업으로서 적자를 시현하고 있는 바, '04년 경제사업 적자폭은 1,632억원(농업경제: △1,180억원, 축산경제: △452억원)에 이르고 있으며 매년 유사한 적자폭을 유지하고 있다. 농협은 신용사업의 잉여금으로 이러한 경제사업 적자를 보전해 주었다고 하지만 이것은 신용사업이 경제 사업에 대하여 주는 배당의 성격으로 보아야 할 것이므로 이에 대하여 큰 의미를 부여하지 못할 것이다.

□ 농협의 경제 사업에 소요되는 자금은 긴급을 요하는 경우가 많으나, 신·경 분리가 되면 신용사업이 금융논리에 따라 심사절차 및 여신한도 등을 강화할 것이고 그렇게 되면 농협 경제 사업에 필요한 자금을 적기에 조달하지 못하여 사업추진에 상당한 차질을 초래할 것이라는 견해에 대하여 금융 업무에 관련한 대출심사는 아무리 철저해도 지나칠 수가 없다.

□ 농협이 신용사업에서 필요자금을 조달하더라도 은행법상 동일인당 대출한도가 자기자본의 20% 이내로 되어 있어 경제사업 부문이 신용사업 부문으로부터 차입할 수 있는 자금 한도가 대폭 축소⁹⁾될 것이라는 견해에 대하여 자기자본 20%이내 대출한도는 정부가 예외로 인정해주면 해결될 문제이므로 이것이 신·경 분리의 걸림돌이 될 수는 없다.

□ 농협중앙회가 경제 사업에서 적자를 시현할 수밖에 없는 이유는 농업인의 실익제고를 위해 매출이익률을 낮게 적용하기 때문이라는

9) ▶ '04년말 경제사업의 신용사업 차입금(A) : 2조 9,523억원, ▶ 신경분리 이후 경제사업 차입한도(B) : 1조 8,333억원('04년 말 기준), ※ 경제사업 차입한도 = 신용사업연합회 자기자본(9조 1,666억원) × 20%, ▶ 경제사업 차입 한도 초과액(A-B) : 1조 1,190억원('04년 말 기준)

견해에 대하여 농협중앙회 경제사업 적자요인은 방만한 인력 관리, 높은 내부자금이자율 등 고비용, 저효율에서 그 원인을 찾아야 할 것이다.

□ 최근 농협중앙회가 벼 매입자금으로 1조 1,770억원을 긴급 투입할 수 있었던 것은 경제사업과 신용사업을 겸영하기 때문에 가능했다는 견해에 대하여 이는 심사과정도 없이 거액의 자금이 회장의 명령 하나로 유출될 수 있다는 것으로 은행경영자 관점에서 보면 매우 위험한 조치이며, 농협이 금융기관으로서 투명성을 크게 훼손시키는 일이다.

□ 2004년에 농협중앙회는 회원조합에게 지도사업의 일환으로 2조 8,6467억원의 무이자 자금, 4조 3,392억원의 저리자금지원을 지원하였으며, 그 밖에 상호금융대출 금리인하자금 2조 439억원, 영농자재 무상공급자금 9,000억원 등을 지원하였는바, 이 모두가 신용사업의 겸영 결과라고 주장하는 것에 대하여 경영이 투명해 질수록 부실조합에 대한 지원이 어려워지고 그렇게 되면 통제 측면에서 방만한 지도사업을 사전에 예방할 수 있다.

□ 농협중앙회 신·경을 분리하기위해서는 막대한 자본금이 필요한바

현재의 자본금으로는 태부족하고 조달에도 한계가 있다는 주장에 대하여 농협중앙회 교육·지원 부문의 자본금을 신용부분에 투자하여 지주회사 형태로 남아 있으면 된다.

□ 농협의 신·경이 분리되어 주식회사 농업은행 등으로 전환할 경우 주주의 고배당 요구로 농업인 및 회원조합 실익사업에 쓰여야 할 당기 순이익이 외부로 유출된다는 문제점이 있을 뿐 아니라, 시중의 대형 금융기관과의 경쟁이 불가피하여 이질적인 중·소 금융기관과의 합병이 촉진되고, 그렇게 되면 유일한 순수 국내자본 금융기관인 농협이 경쟁논리에 내맡겨져 외국계 자본유입이¹⁰⁾ 예상된다는 주장에 대하여 앞으로 어느 은행을 막론하고 외부자본을 받아드리지 않고서는 생존하기 어려울 것이다.

10) 국내 주요은행 외국인 지분('05. 3월말 현재): 국민은행 78.3%, 신한금융 63.5%, 하나은행 72.7%

III. 수협 독립 사업부제가 주는 시사점

1. 시각의 차이 해소

□ 수협 부실로 인한 공적자금 투입은 부득이한 선택이었고, 정부의 특혜를 받은 셈이다. 따라서 MOU 계약에 의한 정부 통제는 당연한 조치이다. 물론 협동조합의 자율성이 다소 훼손되고 있는 것이 사실이지만 자율성은 책임을 다할 때만 향유되는 것이며, 이는 선임자들이 자행한 수협 부실경영 결과에 대하여 후임자들이 감내하여야 하는 대가라고 인식해야 할 것이다.

□ 수협신용사업에 구축된 방화벽은 협동조합의 자율성이 제약될 수는 있어도 정체성 훼손과는 관련이 없다. 협동조합의 정체성은 협동조합이 주식회사와 달리 1인 1표 주의에 의한 민주적 관리와 이용고 배당이 지켜지는지의 여부에서 찾아야 할 것이다. 특히, 수협중앙회는 단위 농협의 연합회 성격이 짙으므로 엄밀하게 말하여 협동조합은 아니다. 따라서 정체성 훼손에 대한 주장은 어불성설(語不成說)이다.

□ 수협이 2001년 신·경을 분리하면서 신용 부문과 경제, 지도 부문 사이에 방화벽을 구축함으로써 경제, 지도 부문이 전혀 도움을 받지

못해 어민들에 대한 지원이 줄고 자금 조달에도 애로를 겪고 있는 점을 반면교사로 삼아야 한다고 농협은 주장하고 있으나 수협의 경우와 농협의 경우는 전혀 다른 상황이다. 수협은 파산직전의 극한 상황으로부터의 탈출을 위한 시도이었다면 농협은 평상적인 상황에서 보다 더 좋게 하려는 시도에 비유된다. 따라서 애써 최악의 상황을 설정하고 논리를 펴는 것은 건강부회(牽強附會)로 설득력이 없다.

□ 수협이 완벽한 독립 사업부제 시행으로 신용부문의 잉여금이 지도, 경제 사업부문으로 이행되지 못함으로써 내부적으로 일어나는 불만에 대하여 신용사업부문에서도 신용사업에서 발생하는 잉여금 일부를 지원 해주어야 한다는 분위기 이다. 그러나 신용사업의 잉여금이 전액 순수한 신용사업으로 발생한 것이 아니고 영업외 수익이 큰 비중을 차지하고 있는 실정이고, 수협이 파산직전에서 겨우 소생하고 있고, 시중 은행과 경쟁하기가 벅찬 상황일 것임에도 잉여금 일부를 지도, 경제부문에 지원해 줄 경우 수협신용사업이 경쟁력을 유지할 수 있겠는가에 대한 의구심이 있다.

□ 수협중앙회 MOU 체결에 따라 사업부문간 자금거래 시 우대조치를 금지함으로써 비신용부문의 업무수행이 크게 제약받는 것으로 부

각되고 있다. 그러나 독립된 경영체가 자금을 차입할 때, 보다 낮은 금리를 찾는 것은 시장경제원리에 입각한 당연한 결과로 보아야 한다. 이를 농협의 신·경 분리 반대 논리로 내세워서는 아니 된다.

□ 수협의 MOU 체결에 따라 수협을 금융감독위원회가 감독하고 있는 것을 보고 농협도 신·경 분리가 되면 그 감독 권한이 금융감독위원회로 넘어가 소위 “돈주머니”를 빼앗긴다는 우려의 목소리가 높다. 특히 최근 신문보도에 의하면 자회사로 분리된 농협중앙회의 금융부문은 농림부가 아닌 금융감독위원회의 감독을 받아야 한다고 재경부 입장을 밝혀 이에 대한 우려는 더욱 커지고 있다.

현행법에는 농협에 대하여 농림부는 전반적인 업무를 감독하되 신용사업은 재정부와 협의 농림부가 감독하도록 되어 있다. 다만, 금융감독 위원회 위원장은 농협법 시행령에 따라 신용사업 감독·명령이 가능하나 시행령의 규정이 아직 미비한 상태이다. 그러나 농협의 신용사업 재무상태가 경영지도 기준에 미달될 경우 금융감독위원회 위원장은 경영개선 권고, 이행 계획서 제출 등을 요구할 수가 있다.

수협의 독립 사업부제 도입에 따라 해양수산부가 감독권한을 갖는 것처럼 농협이 신·경 분리 되어도 현재 농림부가 가지고 있는 감독 권한에는 차이가 없다. 그렇다 하더라도 농협의 신·경 분리 계획이 농업인에게 설득력 있는 안이 되기 위해서는 농협법 틀 내에서, 다시

말해서 농협의 감독권이 농림부에 존치되도록 신·경분리가 추진되어야 한다.

2. 제도적 보완

□ 농협의 신용사업부문이 중앙회가 출자한 자회사로 개편되면 배당 형식으로, 연합회가 되면 교부금 형식으로 경제, 지도사업을 지원할 수 있도록 길을 터놓아 지도·경제사업의 위축을 최소화 하여야 할 것이다. 다만, 신·경을 분리하면 현재처럼 단위 농협의 방만한 경영, 고비용 저효율에 의하여 발생한 경제사업, 지도사업 손실까지 중앙회가 지원해 줄 수는 없을 것이다. 특히, 중앙회가 정치적 목적으로 단위 농협을 선별적으로 지원하는 무이자 자금, 저리자금 등의 중앙회 지원이 줄어들어 자생력이 없는 단위농협은 연명할 수 없게 되어 단위 농협의 합병은 오히려 촉진될 것으로 보인다.

□ 농협의 신용사업 예금고는 중앙회 회원조합을 합하여 2005년에 290조원에 달하는 국내 최대 금융기관임에도 이를 총괄하는 것은 선출직 비전문가인 회장의 절대 권한 내에 들어 있다. 농협의 신용사업 수장격인 임기 2년의 신용사업대표를 중앙회장이 추천하고 대의원회의의

동의를 얻어 중앙회장이 임명하도록 되어 있어서 겉으로는 권한이 분권되어 있는 것처럼 보이나 회장이 전무이사·농업·신용대표이사를 함께 연기명의 1개 의안으로 추천하여 일괄 의결하도록 되어 있어서 실제로는 회장의 권한이 절대적이다. 또한 임기 2년의 신용사업 사외이사 4명에 대한 선임도 겉으로는 중앙회장이 추천하면 대의원회의에서 선출하도록 되어 있으나 신용 사업 사외이사 4명을 포함한 외부인사 10명을 1개 의안으로 일괄 의결 처리하도록 되어 있어서 실제로는 회장의 권한이 절대적이다. 따라서 감독관청이 입장에서 보면 불안하기 짝이 없는 지배구조로 볼 수 있다. 따라서 국내 최대 금융기관에 걸 맞는 전문가가 분리될 신용사업의 수장으로 선임될 수 있는 장치를 마련하여야 할 것이다.

□ 농협중앙회가 신용·경제·교육지원 사업의 겸영으로 얻고 있는 시너지 효과가 지속될 수 있도록 “조화와 균형”을 이룰 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다.

수협의 독립 사업부제는 신용사업의 부실을 막기 위해서 신용외 사업에 대해 차단벽을 치는 데 중점을 두었고 이에 따라 신용외 부분의 부담이 늘어난 것은 사실이다. 그러므로 농협의 신·경을 분리할 경우에는 신용사업이 교육·지원 사업 등 농협의 고유목적사업에 지원할 수 있는 범

적·제도적 장치가 구비되어야 하고, 신·경 분리 전에 교육·지원 사업비를 조달하고 운영하는 방식을 투명하게 바꿀 필요가 있다.

이를 위하여 자본금 배분 시 경제사업 및 교육·지원 사업을 특별히 고려하여 교육·지원 사업 기금 설치 등 대책을 마련하여야 한다.

그러나 교육·지원 사업비의 조달도 중요하지만, 이에 대한 운영개선방안이 더욱 중요한데, 이것이 정치적인 성격을 탈피하고 조합원들의 실익제고와 경제사업 지원기능에 사용되는 시스템을 구축해야 한다.

□ 농협의 신·경분리가 실행되더라도 협동조합 논리가 소외되고 경제논리만이 중시되는 나머지 회원조합 내지는 농업인 조합원의 실익이 감소되지 않도록 필요한 모든 대책을 마련하여야 한다.

□ 수협은 경영부실로 인하여 부득이 공적자금이 투입된 경우로 신·경분리의 목표가 수협의 경영을 정상화 시키는 것이 우선이었다. 따라서 수협 사업부문간 엄격한 방화벽이 구축되고 이로 인해 조합원과 회원조합에 대한 교육·지원 사업에 대한 신용부분의 지원이 차단되자 지도사업부서와 중앙회장의 불만이 커지고 있다.

독립 사업부제 하의 수협의 불만은 주로 지도사업부문으로써, 중앙회 수익성 위주의 경영에 의한 회원조합과의 갈등, 중앙회 사업부문간 내부 갈등

등 등이 상존하고 있다. 따라서 수협은 협동조합 논리로 접근해야 할 부분과 시장경제원리와 경제마인드로 접근해야 할 부분을 구분하여 방안을 제시해야 한다. 농협의 신·경분리가 실행되더라도 이 원칙은 달라질 수가 없을 것이다.

□ 수협 부실의 주된 원인은 종합적 협동조합체제로서의 방만한 운영, 비전문가에 의한 경영에 기인되었다고 본다. 독립 사업부제의 엄격한 실시로 상황이 전보다 나아졌다고 해서 과거로 회귀하자는 식의 주장은 받아들이기 어렵다. 과거 수협과 같은 부실사태가 또 다시 발생할 경우 종전처럼 정부가 또 다시 나서서 이를 수습해 줄 것으로 기대하기는 어렵고, 그렇게 되면 피해는 고스란히 정부나 회원조합, 내지는 조합원, 일반 국민들에게 돌아갈 것은 명약관화(明若觀火)하다. 따라서 수협의 건전경영, 투명성 확보는 어떠한 경우라도 소홀히 할 수 없는 과제이다. 이러한 면에서는 농협을 신·경 분리할 경우에도 그대로 적용되어야 할 사항이다.

□ 농·수협중앙회 공히 지도사업은 그 성과를 기준으로, 신용사업은 수익성을 기준으로, 경제 사업은 조합원의 편익을 기준으로 회원조합 내지는 농·어업인들로 부터 엄격하게 평가 받아야 한다. 회원조합 내지는 농·어업인들로 부터 외면당한 사업은 존재가치가 없는 것으로 이러한 경

우가 협동조합을 “헛돈조합”으로 비아냥 당할 요소가 된다. 농협의 신·경분리 경우에도 그대로 고려되어야 할 사항이다.

□ 농·수협중앙회 공히 회원조합과의 갈등은 방만한 경영을 하고 있는 회원조합과 생길 여지가 많다. 그러나 이러한 회원조합을 과감하게 구조조정하여 규모화·전문화를 달성함으로써 조합원들에게 실익을 줄 수 있다면 갈등도 해소되고 합병도 촉진될 것이다.

□ 농협의 신·경분리가 실행되면 지도사업이 위축되어 조합원들의 실익이 훼손 될 것이라는 주장에 앞서 방만하게 운영되고 있는 농협의 교육·지원 사업에 대해서는 개선대책 수립이 우선되어야 한다. 지금까지 교육·지원 사업에 대한 평가체제가 미흡하고 경쟁력제고보다는 단기 성행사, 전시성 사업, 부실조합에 대한 선심성 지원 등으로 인해 조합원의 실익제고에 가시적인 효과가 미흡한 것이 사실이다. 따라서 농협의 신·경분리 이전에 현재의 농협중앙회의 교육·지원사업과 경제사업의 역할을 명확히 하여 조합원에게 실익을 줄 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다.

□ 현재, 농협의 경제사업 중 유통활성화 사업 등 지도사업 성격이 강한 부서가 경제대표 소관 하에 있다. 따라서 지도사업 성격이 강한 부서는 교육·지원 사업으로 통합하고 수익성 모델 부서는 자회사할 필요가 있다.

IV. 요약 및 결론

1. 요약

□ 개정 농협 법 규정에 따라 농협의 신·경 분리 문제는 2006년 6월에 농협중앙회의 실행계획서를 제출한 것으로 그 공이 농림부로 넘어 갔으나 이에 대한 의견일치를 이루어지지 못하고 다양한 목소리가 나오고 있다. 특히 수협중앙회 독립 사업부제의 부정적인 면이 보다 부각 되면서 이러한 결과가 농협 신·경 분리 반대 논리의 근간을 이루고 있다.

□ 그러나 수협의 독립 사업부제는 파산직전의 상황에서 공적자금을 받는 대가이고, 수협의 사업 규모는 농협과 비교할 수 없을 만큼 차이가 나며, 농협의 신·경 분리 목적은 경제사업의 활성화를 위한 대안이었으므로 신경분리 추진을 위한 환경이 수협의 경우와 전혀 다른 상황이다. 따라서 농협의 신·경 분리가 시급한 과제라면 경제사업도, 지도사업도 활성화되고 신용사업도 전문화되면 될 수 있는 대안을 찾아야 할 것이다.

□ 이 논문에서는 수협중앙회의 독립 사업부제를 사례별로 분석하고 그 결과를 농협중앙회 신·경 분리 추진 계획에 어떻게 적용할 것인가를 판단하기 위한 자료를 제공하기 위하는데 그 목표를 두고 기존의 연구물, 발간책자, 관련기관의 내부 자료를 검토하고, 관련자를 대상으로 심층면접 방식을 통하여 의견을 청취, 결론을 유도한다.

□ 수협중앙회는 1962년 수협 법에 따라 창립, 1995년 경제·신용사업부문 독립 사업부 제 실시, 2000년 신용·경제사업 부문 독립경영체제 도입 등 변화를 거치면서 어업인의 경제적, 사회적, 문화적 지위를 향상시키기 위하여 각종사업을 수행하는 조합 협동조합체제이다.

□ 수협은 17만 어업인 및 수산 가공업자들이 1단계 조직으로 지구별·업종별·제조업 조합을 구성하고 2단계조직으로 이들을 회원으로 하는 중앙회를 구성하고 있다. 수협중앙회의 회장은 회원조합장들에 의한 직접선거에 의하여 선출되고, 회원조합장들은 중앙회 이사자격으로 경영에 참여가하고 있다.

□ 수협은 회원조합의 공동이익 증진과 그 건전한 발전을 도모함을

목적으로 각종 사업을 수행하고 있는 바, 지도사업으로 어업인의 소득 증대, 회원조합 지도·육성, 어업후계자 양성, 임직원 교육, 홍보 활동, 조사연구, 국제협력, 전산 등의 사업을 수행하고 있다.

□ 수협은 경제 사업으로, 어업용 면세유류공급, 선수물자 조달, 선박용 기자재 공급, 산지 공동판매, 산지·소비지 유통시설 확충, 내륙지 공판장 운영, 가격지지, 유통사업 강화, 공판사업, 이용가공사업, 군납사업, 수산물 수출 등의 업무를 추진한다.

□ 수협은 일상적인 은행업무인 신용사업이외에도, 외환업무, 상호금융, 신탁업무, 증권업무, 공제사업 등을 수행하고 있다.

□ 우리나라 전체 수산업인은 564천명 정도인데 이 중 수협 조합원은 171천명으로 이들이 94개의 단위 수협을 조직, 이 중 지구별 조합 72개, 업종별 조합 20개, 수산물가공 조합 2개로 구성되어 있으며, 이들 조합의 조합원 수는 각각 167천명, 4,000명, 200명이다. 또한, 수협 직원은 중앙회와 단위수협을 합하여 6,700명에 이른다.

□ 수협중앙회기구를 보면, 회장, 경제대표이사, 신용대표이사, 5명

의 상임이사, 총회, 이사회, 감사위원회, 부문별소이사회, 조합감사위원회, 준법감시인이 있고, 하부기구로 22부, 9실, 1원, 1단이 있다.

□ 2005년 현재 수협중앙회의 수산물 유통시설로서 공(위)관장(182), 수산물 직거래사업장(65개), 바다마트(36개), 직매장(29개), 냉동·가공시설(95개), 제빙냉동시설(66개), 가공시설(29개), 유통·물류센터(3개) 등이 있고, 생산지원시설로서 급유소(144개), 유조차(79대), 유조선(17척), 어업정보통신국(17개) 등이 설치되어 있으며 신용점포로서 중앙회 단위수협 합하여 금융점포 499개가 개설되어 있다.

□ 수협은 1994년부터 단계별 독립 사업부제를 도입, 2001년 공적자금 투입이후 사업부간 차단벽 설치, 인사, 예산, 대표권을 3개로 분화, 신용사업 소이사회 의결사항 이사회 재의결 불가, 신용 소이사회 이사 8명 중 5명을 사외이사로 구성, 신용대표이사 추천위원회 위원 5명 중 4명을 정부가 추천하도록 하는 등 자율권이 제한되었다.

□ 수협 독립 사업부제에 따라 신용사업 자기자본 분리, 신용사업에 BIS 기준 적용, 수협내부 우대 금지, 타 사업부문을 위한 비용부담이나 잉여금 이체 금지, 경영부실조합 정책자금 취급업무 제한, 타 사업부문과

의 인력교류 금지 등 규제가 강화되었다.

□ 2001년 3월 수협중앙회 신용사업부문에 투입된 공적자금(1조 1,581억원)은 미처리결손금을 이익잉여금으로 완전 해소한 후 예금보험공사가 보유하고 있는 수협중앙회 출자증권을 매입하여 소각하는 방법으로 상환하되 상환기간은 16년 거치 11년(2027년) 분할상환 조건이다.

□ 수협중앙회는 독립 사업부제를 통하여 전문성 및 투명성 강화, 책임경영체제 확립, 신용사업 2001-2005년 동안 연속 당기순이익 시현, 무디스(Moody's) 신용평가등급 “AAA” 획득, 2001년-2005년 연속 MOU 목표 초과달성, 등 경영 정상화를 달성하였다.

□ 경제사업 부문 성과관리제 도입, 사업장과 인원에 대한 구조조정, 통합정보시스템 구축, 직원에 대한 교육투자실시 등으로 경영의 내실화를 기함으로써 영업외비용 중 타 회계 분담금이 감소하여 결국 경상이익은 크게 증가하였다.

□ 수협중앙회 신용사업부문에 지원된 공적자금은 상환의무가 부과

된 출자형태로 지원됨에 따라 MOU 상 사업부문간 방화벽이 설치되어 당기순이익은 미처리결손금 정리에 사용되어야 하므로 공적자금 완전 상환 때까지는 경제사업 손실보전이나 지도사업비 분담 등의 지원은 원칙적으로 불가능하다. 따라서 협동조합 논리는 소외되고 경제논리가 중시되어 궁극적으로는 협동조합기능이 약화된다는 불만이 있다.

□ 수협중앙회 독립 사업부제가 장기화되면서 사업부서간 협력역량 및 협동심 감소, 시너지 효과가 감소된다는 우려, 어업인 및 회원조합을 대상으로 취급하는 정책자금 대출이 전체 대출금의 32.8%에 달함에도 여기에서 발생된 금융수익금조차도 지도사업비 등에 환원되지 못하고 있다는 불합리성, 수협 내부 거래 우대금지조치로 내부은행을 두고도 타 은행으로 부터 자금을 융통하는 파행적 사례, 수협의 경제사업과 지도사업과는 불가분의 관계임에도 지도 및 경제사업 조차도 분리되는 등에 대하여 갈등이 있다.

□ 수협 독립 사업부제에 대한 관계자의 의견은 다음과 같다.

▶ 일선수협이 수협중앙회의 지점 역할을 수행하고 수협의 경영을 과거의 연속선상에서 파악하면 신용부분 수익 일부를 지도사업비로 지원하

는 것은 불가피하다.

▶ 공적자금 투입에 따른 신용사업 분리과정에서 지도·경제사업 까지 획일적인 분리는 협동조합의 공적 기능은 크게 약화되었다.

▶ 경제사업 활성화를 목적으로 한 독립 사업부제가 오히려 경제사업과 지도사업의 동반 부실을 초래하였으며, 수협중앙회의 종합적인 전략 수립이 곤란해졌다.

▶ 수협중앙회 부실 원인은 방만한 경영에서 기인한 것이며, 현재의 수협 중앙회 신용사업은 독자 생존이 가능해보이지만 종전처럼 지도사업비를 계속 부담하는 구조이었던다면 또 다시 부실화되었을 가능성은 있다.

▶ 수협의 신용부문 계약제를 채택하는 등 강도 높은 구조조정을 단행 하자 수협의 우수 인력이 지도부분으로 쏠리는 경향이 생겼는데 이는 그만큼 지도부분은 구조조정 강도가 낮은 탓으로 볼 수 있으며, 지도사업은 경제 사업에 비하여 상대적으로 자구 노력이 미흡하다는 증거이다.

▶ 수협 신용사업의 잉여금을 지도사업비에 충당할 수 있도록 MOU 계약체결 내용을 완화 해달라는 요청에 대하여 긍정적으로 검토할 계획이다.

▶ 수협중앙회에 공적자금을 투입할 당시에는 수협 임직원이 위기의식을 가지고 방화벽 구축, 조직축소, 임금삭감 등 구조조정에 동의해 주었

으나 현재는 이러한 분위기가 퇴색되고 있는 등 도덕적 해이 현상이 표출되고 있다.

▶ 수협의 공적자금은 예금자보호를 위한 정부의 예금자보호 예산과 은행이 부담한 보험료이므로 이를 어민보호를 위한 보조금으로 보아서는 아니 된다.

▶ 수협에 공적자금 투입 후 MOU 목표를 계속 초과 달성했다고 하지만 수협의 MOU 목표가 원래 낮게 책정되었기 때문이지 경영성과가 탁월한 것은 아니다.

▶ 수협예수금의 대부분(67%)이 100억원이 넘는 기관예금에 의존하고 있는 실정으로 예금보험공사가 수협에서 손 뺄 경우 고액 기관예금이 수협을 떠날 것이므로 철저한 관리 감독만이 수협을 살리는 길이다.

▶ 수협 내부의 잉여금을 지도사업에 사용할 수 없도록 하는 MOU 약정은 헌법 및 수협법 등의 규정에 배치된다는 주장에 대하여 금융감독위원회는 금융시장을 감독하고 예금자를 보호하는 기관이므로 당연히 수협의 신용사업 잉여금이 외부로 유출되지 못하게 하는 것이 그들의 임무이므로 헌법 및 수협법 등에 배치된다는 것은 억지 주장이다.

▶ 수협중앙회 대출금 중 정책자금 대출이 약 32.8%를 차지하고 있

어 이로 인하여 발생된 금융수익금을 지도사업비 등에 환원하지 못하고 있다는 불만에 대하여 수협이 정책자금 취급으로는 이익을 낼 여지가 없는 실정이므로 이는 불만의 대상이 될 수 없다.

▶ 수협의 경제 사업에 대한 금융우대금지 조치가 협동조합의 근본이념과 배치된다는 주장에 대하여 현재 수협이 당하고 있는 고통은 전임 책임자의 잘못에 대한 속죄로 봐야 하고 엄격한 대출 심사가 없으면 장기 투자자도 등을 돌릴 것이므로 수협이 정체성 주장에 앞서 빛부터 갚을 생각을 해야 할 것이다.

□ 농협 신·경 분리에 대한 관계자의 의견은 다음과 같다.

▶ 농협중앙회는 신·경 분리에 대하여 강한 의구심과 많은 문제점을 지적하고 있지만 농협의 신경분리는 현재의 상황이 아니라 미래를 내다보는 개혁적 입장에서 판단해야 할 것이다.

▶ 농협중앙회 신·경분리가 농업인과 회원조합에 더 많은 실익을 줄 수 있다는 근거가 없다는 주장에 대하여 신·경 분리를 통하여 구조조정, 공통경비 절약, 분배과정의 투명화, 방만한 경영억제 등이 가능하여 실질적인 이익을 줄 수 있을 것이다.

▶ 농협중앙회 신·경이 분리되면 지금까지 BIS비율 산출시 인정받

아오던 특례를 인정받을 수 없게 되어 농협이 불리해 진다는 우려에 대하여 농협에 부여한 BIS 특례는 정부가 임시로 취한 비정상적 조치이므로 이러한 특례가 계속 유지되기는 어려우므로 이것이 농협의 신·경 분리 반대 논리가 될 수 없다.

▶ 농협의 신·경 분리로 시너지효과 상실, 농협의 공익적 이미지가 퇴색, 중·소도시에서의 지역기반이 상실, 지자체 금고 유치 명분 취약 등의 우려에 대하여 지자체 금고는 단기적으로는 일반은행으로 넘어가기 어려운 구조이고, 장기적으로는 실리에 따라 유치가 결정될 것이므로 오히려 신경분리를 통하여 농협이 튼튼한 금융기관이 되면 경쟁력이 생겨 지자체 금고유치를 놓고 다른 은행이 넘보지 못하게 될 것이다.

▶ 신·경분리가 되면 그 감독권이 농림부에서 재경부로 이관되어 농협도 일반은행과 같은 수준의 엄격한 감독이 이루어져 지도·경제 사업에 대한 지원 축소가 우려된다는 견해에 대하여 건전한 금융기관이 되기 위해서는 당연히 엄격한 감독이 뒤 따라야 한다.

▶ 농협중앙회 경제사업 적자폭은 2004년에 1,632억원 수준이며, 이를 신용사업의 잉여금으로 적자를 보전해 주었다고 하지만 이것은 신용사업이 경제 사업에 대하여 주는 배당의 성격으로 보아야 할 것이므로 여기에다 큰 의미를 부여할 수 없다.

▶ 농협의 신·경이 분리되면 경제 사업에 필요한 자금을 적기에 조

달하지 못할 것이라는 견해에 대하여 금융 업무에 관련한 대출심사는 아무리 철저해도 지나칠 수가 없다.

▶ 동일인당 대출한도가 자기자본의 20% 이내로 되어 있어 경제 사업부문이 신용사업 부문으로부터 차입할 수 있는 자금 한도는 대폭 축소될 것이라는 견해에 대하여 자기자본 대출한도는 정부가 예외로 인정해주면 될 것이므로 이것이 신·경 분리의 걸림돌이 될 수는 없다.

▶ 농협중앙회가 경제 사업에서 적자를 시현할 수밖에 없는 이유는 농업인의 실익제고를 위해 매출이익률을 낮게 적용하기 때문이라는 견해에 대하여 농협중앙회 경제사업 적자요인은 방만한 인력 관리, 높은 내부금리 등 고비용, 저효율에서 그 원인을 찾아야 할 것이다.

▶ 최근 농협중앙회가 벼 매입자금으로 1조 1,770억원을 긴급 투입할 수 있었던 것은 경제사업과 신용사업을 겸영하기 때문에 가능했다는 견해에 대하여 이는 심사과정도 없이 거액의 자금이 유출될 수 있다는 것으로 은행경영자 관점에서 보면 매우 위험한 조치이며, 금융기관으로서 투명성을 크게 훼손시키는 일이다.

▶ 2004년 농협중앙회는 2조 8,6467억원의 무이자 자금, 4조 3,392억원의 저리자금, 상호금융대출 금리인하자금 2조 439억원, 영농자재 무상공급자금 9,000억원 등은 신용·경제사업의 겸영결과라고 주장하

는 것에 대하여 경영이 투명해 질수록 부실조합에 대한 지원이 어려워지고 그렇게 되면 통제 측면에서 방만한 지도사업을 사전에 예방할 수 있다.

▶ 농협중앙회 신·경을 분리하기 위해서는 막대한 자본금이 필요한바 현재의 자본금으로는 태부족하고 조달에도 한계가 있다는 주장에 대하여 농협중앙회 교육·지원 부문의 자본금을 신용부분에 투자하여 지주회사 형태로 남아 있으면 된다.

▶ 농협의 신·경이 분리되어 주식회사 형태로 전환할 경우 배당을 통하여 농업인 및 회원조합 실익사업에 쓰여야 잉여금이 외부로 유출되고 순수 국내자본 금융기관에 외국계 자본유입이 예상된다는 주장에 대하여 앞으로 어느 은행을 막론하고 외부자본을 받아드리지 않고서는 생존하기 어려울 것이다.

□ 농협 시·경 분리를 놓고 생기는 이해 당사자 간 시각 차이가 크을 알 수 있는 바, 이에 대한 시각차를 좁히는 노력부터 시도되어야 한다.

▶ 수협 부실로 인한 공적자금 투입은 정부의 특혜이며, MOU 계약에 의한 정부 통제는 당연한 조치이고 자율은 책임을 다할 때만 향유된다는 견해,

- ▶수협 신용사업에 구축된 방화벽은 정체성 훼손과는 무관하고, 수협의 경우와 농협의 경우는 전혀 다른 상황이라는 견해
- ▶수협이 신용사업 잉여금 일부를 지도·경제부문에 지원해 주고도 수협 신용사업이 경쟁력을 유지할 수 있겠는가하는 의구심
- ▶수협의 우대 금지조치는 시장경제원리에 입각한 당연한 결과라는 견해
- ▶농협이 신·경 분리 되어도 감독기관에 관해서는 변화가 없을 것이라는 견해

□ 농협의 신·경 분리 앞서 제도적 보완이 필요하다.

- ▶농협의 신용사업부문이 어떤 형태로 개편되더라도 경제·지도사업을 지원할 수 있도록 길을 터놓아야 하고, 교육·지원 사업 기금 설치 등 대책을 강구하여야 하며, 교육·지원 사업에 대한 운영이 정치적 성격을 탈피, 조합원들의 실익제고와 경제사업 지원기능에 사용되는 시스템을 구축해야한다.
- ▶국내 최대 금융기관에 걸 맞는 전문가가 농협의 수장으로 선임될 수 있는 장치를 마련해야 한다.
- ▶농협중앙회가 신용·경제·교육지원 사업의 겸영으로 얻고 있는 시너지 효과가 지속될 수 있도록 “조화와 균형”을 이룰 수 있는 시스

템을 구축해야한다.

▶농·수협 공히 경영원칙을 협동조합 논리로 접근해야 할 부분과 시장경제원리와 경제마인드로 접근해야 할 부분을 구분하여 발전방안을 제시해야 한다.

▶농·수협 공히 부실의 주된 원인은 종합적 협동조합체제로서의 방만한 운영, 비전문가에 의한 미숙한 경영에서 기인되었으므로 모든 경영이 사람이 아닌 시스템으로 운영되는 체제를 구축하여야 한다.

▶농·수협 공히 공정한 평가를 받아야 하는 바, 무차별적으로 수익성 하나만을 기준으로 한 평가가 아니고, 경제 사업은 경영성과, 신용사업은 수익성, 지도사업은 조합원 편익을 기준으로 평가 받는 제도를 만들어야 한다.

▶농협의 경제사업 중 지도사업 성격이 강한 부서는 교육·지원 사업으로, 수익성 모델 부서는 가능하면 자회사로 전환해야 한다.

2. 결론

□ 타산지석(他山之石)은 다른 산의 하찮은 돌이라도 자기의 옥돌을 가는 데에 도움이 된다(他山之石 可以攻玉)는 시경의 한 구절로 ‘다른 사람의 하찮은 말이나 행동도 자기의 수양에 도움이 된다’는 말이

다.

비유컨대, 수협이 독립 사업부제에서 겪은 경험이 농협의 신·경 분리 관련 정책을 추진함에 있어 도움이 될 수도 있을 것이다.

그러나 수협의 타의에 의한 독립 사업부제가 수협신용사업의 정상화에 기여하였다 하더라도 어업인 협동조합의 핵심사업인 교육·지원 사업과 경제사업의 위축을 동반하였다면 결단코 바람직하다고는 말할 수 없을 것이다.

더구나 수협의 신용사업의 정상화를 놓고 진정한 의미의 정상화인지 의구심을 가진 시각도 없지 않은 현실을 감안하면 수협의 독립 사업부제로 농협의 신·경 분리추진 타당성을 설명하기는 어렵다.

그렇다고 수협의 독립 사업부제에 의한 부작용을 들어 바로 농협의 신·경 분리추진 반대 논리로 내세우기도 충분해 보이지는 않는다. 왜냐하면, 농협과 수협은 인적, 물적 규모면에서 비교하기 어려울 정도로 차이가 날 뿐 아니라 수협이 독립 사업부제를 시행하던 당시의 상황과 농협의 현재 상황은 전혀 다르기 때문이다.

□ 한 가지 분명한 것은 농협의 신·경 분리가 어떤 형태로 이루어지더라도 농업인 협동조합 고유 업무인 교육·지원 사업과 경제 사

업이 위축되지 않도록 하는 안전장치를 구축하지 않으면 아니 된다는 점이다. 그 안전장치는 농협신용사업에서 벌어들인 잉여금이 농협의 교육·지원 사업과 경제 사업이 지속가능하도록 쓰일 수 있어야 한다는 것이다.

V. 참고문헌

1. 농협중앙회, “2005 농협중앙회 현황”, 2006
2. 농협중앙회, “농협법 부칙 제12조에 의한 세부추진계획서(안)”, 2006
3. 농협중앙회, “2006년도 주요업무 추진계획”, 2006
4. 농협중앙회, “일본농협의 현황”, 2006
5. 농협중앙회, “신용, 경제사업 분리의 영향과 문제점”, 2002
6. 농협중앙회, “농협중앙회의 신경분리에 대한 이해(농협 내부자료)”, 2002
7. 농협중앙회, “신용, 경제사업 분리의 영향과 문제점”, 2002
8. 수협중앙회, “결산 보고서(각 년도 2001 - 2005)
9. 수협중앙회, “독립 사업부제에 대한 검토의견(수협내부자료)”,2005
10. 수협중앙회, 업무백서(2001-2006)
11. 수협중앙회, 수협통계수첩, 2006
12. Web-Site, www.infofishnet.co.kr,
13. 안진회계법인, “농협중앙회 장기발전 방안(요약보고서)”,2006