

용역보고서

# 농협중앙회 신용 및 경제사업 분리 추진방안

2007. 2.



**한국금융연구원**  
KOREA INSTITUTE OF FINANCE

# 제 출 문

농림부장관 귀하

본 보고서를 농림부에서 당 연구원에 의뢰한  
『농협중앙회 신용 및 경제사업 분리 추진방안』의  
최종보고서로 제출합니다.

한국금융연구원

## 연 구 진

김동환 연구위원 (총괄)

이재연 연구위원

김병연 연구위원

강종만 연구위원

# — 목 차 —

## 요 약

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| I. 서론 .....                    | 1   |
| II. 신·경분리 이행성과 및 준비상황 평가 ..... | 4   |
| 1. 1단계 이행성과 평가 .....           | 4   |
| 가. 평가항목 개관 .....               | 4   |
| 나. 사업부제의 강화 .....              | 4   |
| III. 2단계 이행 준비상황 평가 .....      | 9   |
| 1. 필요자본금 규모 추정 .....           | 9   |
| 가. 기존의 논의 .....                | 9   |
| 나. 농협안의 주요 내용 .....            | 11  |
| 다. 평가 .....                    | 20  |
| 라. 과제 .....                    | 24  |
| 2. 추가 필요자본금 확충방안 .....         | 44  |
| 가. 농협안의 주요 내용 .....            | 44  |
| 나. 평가 및 과제 .....               | 49  |
| 3. 교육지원사업비 조달방안 .....          | 51  |
| 가. 농협안의 주요 내용 .....            | 51  |
| 나. 평가 및 과제 .....               | 54  |
| 4. 법인설립 방안 및 기한 .....          | 56  |
| 가. 농협안의 주요 내용 .....            | 56  |
| 나. 평가 및 과제 .....               | 58  |
| IV. 농협중앙회 신용사업 발전을 위한 과제 ..... | 82  |
| 1. 은행산업의 구조변화와 농협 .....        | 82  |
| 가. 성장성 .....                   | 82  |
| 나. 수익성 .....                   | 85  |
| 다. 비용효율성 .....                 | 94  |
| 라. 건전성 및 자본적정성 .....           | 96  |
| 2. 농협중앙회 신용사업의 현주소와 과제 .....   | 101 |
| 가. 농협의 현위치 .....               | 101 |
| 나. 농협의 전략적 위치 재설정 .....        | 105 |

## — 표 목 차 —

|  |    |
|--|----|
| <표 III-1> 부채비율 기준 경제사업 필요자본금(한국금융연구원, '00년) .....    | 9  |
| <표 III-2> 장기성 고정자산기준 경제사업 필요자본금(한국금융연구원, '00년) ..... | 10 |
| <표 III-3> 시나리오별 신용사업 필요자본금 추정(한국금융연구원)10             | 10 |
| <표 III-4> 필요자본금 규모 및 산출기준(농협개혁위원회) .....             | 11 |
| <표 III-5> 내부계정 상계 전·후 사업부문별 순자산(2005년) .....         | 12 |
| <표 III-6> 타 회계관련 자산·부채 내역(2005년) .....               | 13 |
| <표 III-7> 경제사업부문 추가 필요자본금 .....                      | 15 |
| <표 III-8> 추정 손익계산서(현금흐름) .....                       | 16 |
| <표 III-9> 신용사업부문의 추가 필요자본금 .....                     | 17 |
| <표 III-10> 신용사업부문의 기본자본 변동 내역 .....                  | 17 |
| <표 III-11> 신용사업부문 손익추정 결과 .....                      | 19 |
| <표 III-12> 신경분리시 사업부문별 추가 필요자본금 .....                | 19 |
| <표 III-13> 조합지원 자금별 용도 .....                         | 26 |
| <표 III-14> 조합지원자금 조성 현황 .....                        | 26 |
| <표 III-15> 조합지원자금 지원 현황 .....                        | 27 |
| <표 III-16> 교육지원 회계 B/S (2005년말) .....                | 28 |
| <표 III-17> 2005년 경제사업부문 손익 .....                     | 29 |
| <표 III-18> 신용사업부문의 필요자본금(2005년말 기준) .....            | 31 |
| <표 III-19> 2005년 경제사업부문 손익(매출발생 사업) .....            | 32 |
| <표 III-20> 최소 필요자본금 : Case 1-1 .....                 | 33 |
| <표 III-21> 사업별 수익사업과 비수익사업의 구분내역(안) .....            | 35 |
| <표 III-22> 최소 필요자본금 : Case 1-2 .....                 | 38 |
| <표 III-23> 최소 필요자본금 : Case 2-1 .....                 | 42 |
| <표 III-24> 최소 필요자본금 : Case 2-2 .....                 | 43 |
| <표 III-25> 시중은행의 자기자본 요구수익률 .....                    | 45 |
| <표 III-26> 은행별 신종자본증권 발행 현황 .....                    | 46 |
| <표 III-27> 농협중앙회 출자금 증가 추이 .....                     | 48 |
| <표 III-28> 이익잉여금 추정 .....                            | 48 |
| <표 III-29> 대손충당금인정액 현황 .....                         | 49 |

|   |     |
|---|-----|
| <표 III-30> 공제지급여력 현황 .....                | 49  |
| <표 III-31> 교육지원사업부문의 사업비 현황 .....         | 51  |
| <표 III-32> 교육지원사업부문의 손실분담 현황 .....        | 52  |
| <표 III-33> 사업부문별 교육지원사업 사업비 추정 .....      | 53  |
| <표 III-34-1> 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시키는 경우 ... | 60  |
| <표 III-34-2> 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시키는 경우    | 60  |
| <표 III-35-1> 조합지원자금을 기금으로 운용하는 경우 .....   | 61  |
| <표 III-35-2> 조합지원자금을 자본금으로 운용하는 경우 .....  | 61  |
| <표 III-36-1> 조합지원자금을 중앙회가 운용하는 경우 .....   | 62  |
| <표 III-36-2> 조합지원자금을 경제사업연합회가 운용하는 경우 ... | 62  |
| <표 IV-1> 총자산 시장점유율 순위 .....               | 84  |
| <표 IV-2> 자본금 시장점유율 순위 .....               | 85  |
| <표 IV-3> ROA 순위 .....                     | 87  |
| <표 IV-4> 당기순이익 순위 .....                   | 88  |
| <표 IV-5> 순이자마진의 순위 .....                  | 90  |
| <표 IV-6> 이자이익의 순위 .....                   | 91  |
| <표 IV-7> 수수료수익의 순위 .....                  | 92  |
| <표 IV-8> 비이자이익의 순위 .....                  | 92  |
| <표 IV-9> 비이자이익 비중의 순위 .....               | 93  |
| <표 IV-10> 경비보상비율의 순위 .....                | 95  |
| <표 IV-11> 고정이하여신비율의 순위 .....              | 97  |
| <표 IV-12> 총당금적립비율의 순위 .....               | 97  |
| <표 IV-13> BIS자기자본비율 순위 .....              | 100 |
| <표 IV-14> 단순자기자본비율의 순위 .....              | 101 |

## — 그림 목 차 —

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <그림 III-1> 법인설립 방안 .....          | 64  |
| <그림 IV-1> 총자산 및 시장점유율의 변화 .....   | 82  |
| <그림 IV-2> 총자본 및 시장점유율의 변화 .....   | 83  |
| <그림 IV-3> 총자산 및 ROA의 변화 .....     | 86  |
| <그림 IV-4> 당기순이익의 변화 .....         | 88  |
| <그림 IV-5> 순이자마진의 변화 .....         | 89  |
| <그림 IV-6> 이자이익의 변화 .....          | 91  |
| <그림 IV-7> 비이자이익 비중의 변화 .....      | 93  |
| <그림 IV-8> 경비보상비율의 변화 .....        | 94  |
| <그림 IV-9> 고정이하여신비율의 변화 .....      | 96  |
| <그림 IV-10> 총자산과 고정이하여신비율 비교 ..... | 98  |
| <그림 IV-11> BIS자기자본비율의 변화 .....    | 99  |
| <그림 IV-12> 단순자기자본비율의 변화 .....     | 100 |
| <그림 IV-13> 농협의 현위치 .....          | 103 |
| <그림 IV-14> 국내 은행산업의 그룹별 분류 .....  | 107 |
| <그림 IV-15> 은행별 총자산과 ROA .....     | 109 |

## 요 약

### I. 1단계 이행성과 평가

- 사업별 책임경영체제 구축 정도를 살펴본 결과 전반적으로 1단계 이행성과는 미흡한 것으로 판단됨.

#### 1. 조직의 분리

- 농협법 개정을 통해 대표이사 및 이사회 중심의 경영체제를 강화
  - 회장의 비상임 전환, 교육지원사업 전문경영인(전무이사) 제도 도입(농협법 126조 및 127조 개정)
  - 3개 사업본부 분리, 대표이사(전무이사)에 집행간부 및 직원 인사권 부여, 사업부문간 직원 이동 제한(농협법 131조 및 중앙회 정관 64조 개정)
  - 사외이사 확대 및 사업부문별 소이사회 설치, 이사회 내에 감사위원회 설치 및 준법감시인제도 도입(농협법 125조 개정)
- 사업별 조직의 기초는 마련되었으나 책임경영체제 구축 정도는 아직 미흡
  - 교육지원사업의 경우 전무이사 대표체제를 갖추고 있는 가운데 비전문, 비상임 회장에 의한 경영구조가 지속
  - 중앙회 각 사업 및 지역본부의 관리·기획, 인력·전산관리가 동일한 관리회계에 포함되어 각 부문의 수익, 비용, 성과에 대한 평가가 곤란



## 2. 자본의 분리

- 사내자본시스템 구축 노력은 미흡한 것으로 평가
  - 농협은 신용사업의 BIS 특례가 유지되지 않는 한 사내자본금 추가 배분이 곤란하다고 자체 평가 → 사내자본시스템은 신경분리 이전 단계(즉, BIS 특례가 유효한 단계)에서 구축되어야 할 성질의 것이므로 상기 평가는 타당성 결여
  - 농협은 경제사업의 독자생존이 어려워 사내자본시스템 유지가 곤란하다고 자체 평가 → 동 문제는 최초 사내자본금 배분시 향후 일정연도의 적자 예상액을 추가 배분하거나 향후 일정기간 동안 사내자본금을 차감하지 않는 등의 정책적 배려를 통해 해결 가능
  
- 향후 각 사업본부가 별도 법인으로 분리될 때에 대비하여 사내자본시스템 구축에 일층 노력할 필요

## 3. 인력의 분리

- 사업별 인사제도의 독립성을 강화하여 사업부제의 효과를 발휘할 기초를 마련
  - 사업별 대표이사(전무이사)에게 집행간부 임면권 및 직원 승진·전보권을 부여·위임(농협법 131조 개정)
  - 직원의 사업간 이동을 제한(농협법 131조 및 중앙회 정관 64조 개정)
  - 5, 6급 신규직원을 대상으로 신용 및 경제사업 부분별 구분채용 실시(2006년 하반기부터)

- 향후 경제사업 및 교육지원사업의 활성화를 위해 신용사업과 여타 사업간 철저한 차단벽을 설치하고 교육지원사업 및 경제사업본부에 우수한 인력을 확보할 필요
  - 교육지원사업, 경제사업 및 신용사업간 인력의 순환근무를 원칙적으로 금지하고 차단벽을 설치
  - 교육지원사업 및 경제사업은 직원의 간부화를 추진함과 아울러 신용사업과 차별화된 경력개발 및 인사관리 시스템을 도입

#### 4. 사업부문간 자금흐름 차단벽 설치

- 사업별 심사기준과 지원절차를 확립하여 사업부문간 자금거래의 투명성과 효율성을 제고할 기초를 마련
  - 중앙회 사업부문간 자금흐름의 투명성 및 효율성을 높이기 위해 (가칭) 타회계자금대여심사위원회를 설치
  - 중앙회와 조합간 자금거래시에도 투명성이 제고될 수 있도록 별도의 자금운용기준과 업무절차를 마련
  
- 향후 사업부문간 자금지원이 별도 법인에 대한 자금지원과 같은 차원에서 이뤄지도록 심사체계를 구체화하고 강화할 필요

## Ⅱ. 2단계 이행 준비상황 평가

### 1. 필요자본금 규모 추정

#### 가. 기존의 논의

##### ■ 한국금융연구원 추정

- 경제사업과 신용사업의 추가 필요자본금 합계는 2002년말 기준 2.6~3.0조원(부채비율 200% 기준) 또는 2.1~2.5조원(장기성 고정자산 기준)으로 추정

##### ■ 2003년 「농협개혁위원회」 추정

- 경제사업 활성화를 위한 신규투자 등을 감안하여 2002년말 기준으로 약 7.6조원의 추가 자본금 확충이 필요한 것으로 추정

#### 나. 농협안의 주요 내용

##### ■ 교육지원사업은 3조 1,661억원의 자본금을 보유할 필요

- 교육지원사업 : 조합지원자금 약 2.1조원
- 관리부문 : 중앙본부 및 지역본부 업무용 토지, 건물 약 1조원

##### ■ 경제사업부문은 자본금 7조 720억원이 필요하며, 이중 추가 필요자본금 규모는 4조 3,714억원

- 필요자본금 7조 720억원은 자체 순자산액 2조 7,006억원과 적자해소를 위해 추가로 필요한 4조 3,714억원의 합계임.
- 4조 3,714억원은 추정 손익계산서상의 당기순손실 1,530억원을 할인율(자산운용기회비용) 3.5%로 나누어 계산

- 신용사업부문은 BIS비율 10%를 유지하기 위해 3조 3,893억원의 기본 자본이 추가적으로 필요
  - 신용사업은 약 3,519억원의 교육지원사업비를 분담하고도 약 5,570억원의 이익을 창출할 수 있으므로 BIS비율만 충족한다면 독자생존이 가능
  - 추가 필요자본금(3조 3,893억원) = 분리후 위험가중자산(88조 5,207억원) × 10% - 분리후 자기자본(5조 4,628억원)
  
- 결국 신경분리를 위해서는 최소한 7조 7,607억원의 자본금이 추가적으로 필요

#### 다. 평가

- 순자산 개념
  - 회계간 채권-채무 불인정 → 기존 자본금을 회계별 순자산에 따라 배분 → 개별회계의 순자산 규모에는 영향을 미치나 중앙회 전체 순자산 규모에는 영향 없음.
  
- 교육지원사업 필요자본금
  - 단순 산술 → 교육지원사업 보유자본금 - 타 사업 순자산
  - 교육지원사업 자체 자본금 보유 필요성, 교육지원사업비 개념 재고 필요
  
- 경제사업 필요자본금
  - 기존의 적자 사업구조가 지속된다는 가정 하에서 필요자본금을 산정

- 3.5%의 할인율 → 경제사업 독자생존 가능성 과소평가, 필요자본금 과다추정
- 경제사업 손실 해소를 위한 사업구조 개선 등 필요

## 라. 과제

### ■ 기본 전제

- 중앙회: 교육지원사업 지속 수행
- 신용사업: 최소한 BIS비율 10% 유지
- 경제사업: 손실 비발생

### Case 1 : 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우

#### <Case 1-1> 교육지원사업부분이 조합지원자금을 자본금으로 보유할 경우

- 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 경제사업부분의 비용부담 조정 방법에 따라 평균 8조 8,982억원에서 12조 3,208억원으로 추산됨.
- 2005년말 현재 농협중앙회 전체 자본금 규모는 7조 6,654억원으로 비용부담 조정 방법에 따라 평균 1조 2,328억~4조6,554억원의 추가 자본금이 필요

### 최소 필요자본금 : Case 1-1

|                       | 최소 필요자본금              |
|-----------------------|-----------------------|
| 교육지원사업부문              | 2조 1,064억원            |
| 관리회계                  | 1조 1,000억원            |
| 신용사업부문                | 4조 5,619억원            |
| 경제사업부문A(교육지원사업비 제외 시) | 2조 1,820억~3조 6,367억원  |
| B(비수익사업 비용 제외 시)      | 8,440억~1조 4,067억원     |
| C(모든 비용 부담)           | 3조 4,140억~5조 6,900억원  |
| 합계 A                  | 9조 9,503억~11조 4,050억원 |
| 합계 B                  | 8조 6,213억~9조 1,750억원  |
| 합계 C                  | 11조 1,823~13조 4,592억원 |
| 농협중앙회 자본금             | 7조 6,654억원            |

#### ※ 장단점

##### ■ 장점 1 : 회원조합 직접지원 가능

- 현재 BIS비율 산정시 신용사업 자본으로 인정받고 있는 조합지원자본(2.1조원)이 회원조합 지원에 직접적으로 사용될 수 있음.
- 중앙회(교육지원부문 및 관리부문)는 자체 자본금을 보유하면서 회원조합을 직접 지원함으로써 농협 전체의 구심체 역할을 수행할 수 있음.

##### ■ 장점 2 : 경제사업 정상화에 기여

- 현재 경제사업부문은 수익사업과 비수익사업을 동시에 수행함에 따라 적자구조가 만성화되고 수익확대를 위한 인센티브가 결여
- 향후 비수익사업 비용의 일부 또는 전부를 부담하지 않을 경우 수익사업 손실의 원인이 명확히 드러나고 이를 해소하기 위한 노력이 강화되어 경제사업 정상화에 기여

\* 경제사업부문은 수익사업 수행 시에도 회원조합의 사정을 고려하여 적절한 수수료 등을 부과하지 못하거나 비효율적 운영에 의해 손실이 발생하고 있음.

■ 단점 1 : 교육지원사업 비용부담 확대

○ 교육지원사업은 경제사업부문의 교육지원사업비 616억원 또는 비수익사업 관련비용 1,285억원(비수익사업 경상손실 669억원 + 교육지원사업비 616억원)을 추가적으로 부담

\* 현재도 교육지원사업비(및 경제사업 적자분)는 유일한 흑자회계인 신용사업부문이 부담하고 있음.

○ 교육지원사업이 이들 비용을 부담할 경우 신용사업으로부터의 배당 등을 이용하여야 하나 수익사업부문 지원에 따른 세금을 부담

○ 교육지원사업은 세제혜택을 위해 경제사업부문의 비수익사업을 지원하기 위한 기금을 조성하여 출연할 필요

■ 단점 2 : 경제사업 관련 교육지원사업 수행에 제약

○ 경제사업에서 수행하는 조합 지도·지원에 관한 의사결정은 경제사업에서 내리는 것이 효율적이나, 관련비용을 교육지원부문을 통해 지원받게 되면 경제사업이 필요시 적절한 의사결정을 내리는 데 제약

**<Case 1-2> 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우**

■ 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 경제사업부문의 비용부담 조정 방법에 따라 평균 6조 7,828억원에서 10조 2,144억원으로 추산됨.

### 최소 필요자본금 : Case 1-2

|                       | 최소 필요자본금             |
|-----------------------|----------------------|
| 교육지원사업부문              | 0                    |
| 관리회계                  | 1조 1,000억원           |
| 신용사업부문                | 4조 5,619억원           |
| 경제사업부문A(교육지원사업비 제외 시) | 2조 1,820억~3조 6,367억원 |
| B(비수익사업 비용 제외 시)      | 8,440억~1조 4,067억원    |
| C(모든 비용 부담)           | 3조 4,140억~5조 6,900억원 |
| 합계 A                  | 7조 8,439억~9조 2,986억원 |
| 합계 B                  | 6조 5,149억~7조 686억원   |
| 합계 C                  | 9조 759억~11조 3,528억원  |
| 농협중앙회 자본금             | 7조 6,654억원           |

#### ※ 장단점

##### ■ 장점

- 신경분리시 필요한 전체 필요자본금 규모가 조합지원자금 만큼 축소 가능
- 조합지원자금을 타 사업부문에 출자함에 따라 이자수입보다 높은 배당수입을 이용하여 회원조합 지원 확대도 가능

##### ■ 단점

- 타 사업부문 경영상태에 따른 배당률 변화로 회원조합 지원이 불안정해질 수 있음.
- 조합지원자금은 현 세법상 중앙회가 조합에 무상으로 대여한 경우에 한하여 손비인정을 받고 있으므로, 자본출자시 손비인정 조건에 위배되어 잉여금 처분에 의해 적립한 금액(2005년말 기준 1조 7,642억원) 전액에 대해 세금을 부담



- 조합지원자금이 회원조합의 손실보조, 시설운영 보조 등 소규모 단기 자금수요만을 충족시킬 뿐 회원조합의 대규모 장기 사업자금을 충족시키는 데에 한계

## Case 2 : 사업활성화 방안을 고려할 경우

- Case 1에서 산정한 최소 필요자본금은 신경분리 이후 각 사업부문의 안정적 사업수행을 위해 충분하지 않을 가능성
- 신용사업 : 여타 은행과 경쟁하기 위해서는 10%이상의 BIS자기자본비율을 유지할 필요
  - 2005년말 중앙회 신용사업의 BIS 자기자본비율은 11.81%이며 국내은행 평균도 13.00%에 달함.
  - 중앙회 신용사업의 기본자본비율은 7.26%로서 여타 은행 평균 9.32%에 비해 낮은 상태
  - 신용사업 건전성 유지방안을 고려하는 이유에 관해서는 Ⅲ장(농협중앙회 신용사업 발전을 위한 과제)을 참조
- 경제사업 : 손실보전 이외에 재투자능력을 보유하며 독자생존하기 위해서는 보다 많은 자본이 필요
  - 경제사업부문이 독자생존 능력을 보유하지 않는 한 신경분리는 어려울 것으로 보임.

**<Case 2-1> 교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유할 경우**

■ 동 방안에 따를 경우 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 신용사업 부문의 건전성유지 방법에 따라 12조 3,881억원에서 13조 7,305억원으로 추산됨.

○ 2005년말 현재 농협중앙회 전체 자본금 규모가 7조 6,654억원임을 감안하면, 추가 필요한 자본금 규모는 4조 7,227억~6조 651억원의 추가 자본금이 필요

**최소 필요자본금 : Case 2-1**

|                     | 최소 필요자본금    |
|---------------------|-------------|
| 교육지원사업부문            | 2조 1,064억원  |
| 관리회계                | 1조 1,000억원  |
| 경제사업부문              | 4조 6,198억원  |
| 신용사업부문A (BIS 10.0%) | 4조 5,619억원  |
| B (BIS 11.81% 유지)   | 5조 3,697억원  |
| C (BIS 13.0%)       | 5조 9,043억원  |
| 합계 A                | 12조 3,881억원 |
| 합계 B                | 13조 1,959억원 |
| 합계 C                | 13조 7,305억원 |
| 농협중앙회 자본금           | 7조 6,654억원  |

**<Case 2-2> 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우**

■ 동 방안에 따를 경우 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 신용사업 부문의 건전성유지 방법에 따라 10조 2,817억원에서 11조 6,241억원으로 추산됨.

- 2005년말 현재 농협중앙회 전체 자본금 규모가 7조 6,654억원임을 감안하면, 추가 필요한 자본금 규모는 2조 6,163억~3조 9,587억원의 추가 자본금이 필요

**최소 필요자본금 : Case 2-2**

|                     | 최소 필요자본금    |
|---------------------|-------------|
| 교육지원사업부문            | 0           |
| 관리회계                | 1조 1,000억원  |
| 경제사업부문              | 4조 6,198억원  |
| 신용사업부문A (BIS 10.0%) | 4조 5,619억원  |
| B (BIS 11.81% 유지)   | 5조 3,697억원  |
| C (BIS 13.0%)       | 5조 9,043억원  |
| 합계 A                | 10조 2,817억원 |
| 합계 B                | 11조 895억원   |
| 합계 C                | 11조 6,241억원 |
| 농협중앙회 자본금           | 7조 6,654억원  |

**2. 추가 필요자본금 확충방안**

**가. 농협안의 주요 내용**

**1) 신용사업부문**

- ▣ 유상증자(조합출자, 외부출자) : 제한적 내지 불가능
- ▣ 우선출자 : 정부 우선출자 외에 제한적
- ▣ 신종자본증권 발행 : 제한적

- 농업금융채권 발행 : 제한적

## 2) 경제사업부문

- 조합으로부터 조달 : 현실적으로 곤란
- 외부(일반인, 일반법인, 정부) 조달 : 정부 정책지원 외에 곤란
- 자력(이익잉여금 적립)에 의한 확충 : 약 15년 소요

### 나. 평가 및 과제

#### 1) 신용사업부문

- 조합별로 출자여력의 차이는 있으나 우량·대규모 조합을 중심으로 최소한 2,000억원의 추가 출자가 가능할 것으로 예상
  - 단, 매년 2,000억원의 출자는 곤란
- 중앙회 신용사업부문이 비회원의 과도한 경영간섭을 견제하면서 협동조합 본연의 기능을 수행할 수 있는 범위에서 외부출자를 유치할 경우 필요자본금의 49%까지 추가 출자가 가능할 것으로 예상
  - 이는 농협이 우호지분을 포함하여 51%(majority voting) 수준으로 자본금을 유지하는 경우를 의미
  - 다만 비회원의 의결권 행사 및 배당 압력으로 협동조합의 정체성 및 자율성이 훼손될 우려가 있을 경우에는 농업금융채권, 정부 또는 비회원 우선출자, 정부의 공기업주식 현물출자 등의 방법을 혼용하는 방안을 고려할 수 있음.

## 2) 경제사업부문

- 현재 경제사업의 사업구조상 추가 필요자본금을 비회원이나 조합으로부터 조달하기는 어려울 것으로 예상
- 이에 따라 추가 필요자본금은 경제사업 구조개선을 위한 자구노력을 전제로 자력 및 정부지원을 통해 조달하는 것이 바람직
  - 경제사업 구조개선을 위한 자구노력은 동 사업부문의 적자를 근본적으로 해소하고 독자생존 기반을 확보하기 위한 것
  - 자력(이익잉여금 적립) 및 정부지원(세제지원, 출자지원 등)을 통한 자본금 조달은 이와 같은 자구노력을 전제로 할 때에 비로소 타당성을 인정받고 효과를 발휘할 수 있을 것임.

## 3. 교육지원사업비 조달방안

### 가. 농협안의 주요 내용

- 향후 교육지원사업비는 2006년도 수지예산 편성내역을 준용하여 최소 5,064억원으로 추정
  - 교육지원사업비는 현재와 같이 신용사업부문에서 대부분 부담
  - 경제사업관련 교육지원사업비는 경제사업부문이 자체 부담
  - 조합분담은 경영여건을 고려하면서 점진적으로 확대 조정
- 신경분리 후 교육지원사업이 위축되지 않기 위해서는 정부의 지원과 협조가 필요

- 정부 및 신용사업부문의 교육지원사업 지원제도를 농협법에 규정하고 세제지원 방안을 마련하며 교육지원사업에 대한 국고보조를 확대
- 신경분리시 조합지원사업비 추가 적립이 불가능함에 따라 조합경영지도와 경제사업에 대한 정부의 지원이 필요

## 나. 평가 및 과제

- 몇 가지 교육지원사업비 개념이 혼재하는 가운데 실질적으로 광의의 사업비 개념이 적용되면서 비용부담의 형평성 문제를 야기
  - 협의(순수 교육지원사업비+판매관리비+관리손익분담비용), 광의(순수 교육지원사업비+판매관리비+관리손익분담비용+영업외손익 등 총손실액) 등의 개념이 혼재
  - 이들 가운데 가장 광의의 개념인 총손실액을 사실상 교육지원사업비로 간주하고 이를 충당하기 위해 교육지원사업비전출제도를 운용
  - 교육지원사업비전출제도는 실질적으로 유일한 수익회계인 신용사업에 부담을 전가함으로써 형평성 문제를 야기
- 향후 교육지원사업비를 협의의 교육지원사업비로 한정함으로써 교육지원사업의 효율성, 투명성, 책임성을 제고할 필요
  - 몇 가지 교육지원사업비 가운데 본래 취지에 맞는 교육지원사업비 개념은 협의의 교육지원사업비에 해당
  - 향후 농협은 교육지원사업 총손실의 약 30%에 해당하는 제경비(판매관리비, 관리손익분담비용)를 절감함으로써 비용효율성을 제고함은 물론 동 사업 수행에 따른 책임성을 제고할 필요
  - \* 여기서 책임성이란 교육지원사업비가 목적사업 수행에 차질 없이 사용됨을 의미

- 또한 교육지원사업 총손실의 일부를 구성하는 영업외손익을 교육 지원사업비에서 제외함으로써 동 사업의 투명성을 제고할 필요
- \* 영업외손익은 교육지원사업의 목적과 직접적 관련성이 낮을 뿐만 아니라 동 사업회계의 변동성을 크게 하고 투명성을 저해할 가능성

- 또한 각 사업으로 하여금 스스로 교육지원사업비를 조달할 수 있는 방안을 마련하여 형평성과 조합정신을 제고할 필요
- 협의의 교육지원사업비는 중앙회의 신용사업 및 경제사업에 대한 출자금 배당, 조합으로부터의 회비를 통해 조달
- 다만 신경분리 후 경제사업에 대한 교육지원 활동이 위축되지 않도록 세제지원, 국고보조 등을 확대할 필요

#### 4. 법인설립 방안 및 기한

##### 가. 농협안의 주요 내용

- 한국금융연구원 연구보고서에서 제시된 2단계 신경분리 방안을 기본으로 법인설립 방안을 검토
- 조직체계 : 제반 전제조건이 충족되면 현 농협중앙회를 중앙회, 신용사업연합회, 경제사업연합회 3개의 별도법인으로 분리
- 출자구조 : 농협중앙회가 지주회사로서 신용사업연합회와 경제사업연합회에 각각 100% 출자하고, 추가 필요자본금(부족자본금)은 농협중앙회의 자율성과 농업인 실익을 유지할 수 있는 경우에 한하여 외부에서 조달
- 사업연합회의 법적 성격 : 농협법에 의한 특수법인

- 각 조직의 기능은 다음과 같음.

- 농협중앙회 : 교육지원사업과 농협 전체조직의 구심체로서의 역할을 수행함.
  - \* 농정, 조사, 감사, 교육, 홍보, 조합 종합경영지도 및 지원, 조합원 농업경영 및 생활지도, 사업연합회간 조정, 전산 등
- 경제사업연합회 : 현 경제(농업 및 축산)사업을 수행함.
  - \* 회원의 경제사업 지도·지원, 경제자회사 관리 등
- 신용사업연합회 : 현 신용사업(상호금융·공제특별회계 포함)을 수행함.
  - \* 회원의 신용사업 지도·지원, 신용자회사 관리 등

■ 법인설립 시기는 농업구조의 변화, 조합의 자립경영기반 구축 등 제반여건과 농업인 조합원의 자율조직인 협동조합으로서 구성원의 통일된 의견을 종합적으로 고려하여 결정.

- 농업구조의 변화 : 현재와 같은 영세소농 위주의 농업구조는 곤란
- 조합 자립경영기반 확충 : 2007년까지 조합의 순자본비율 4%를 달성하고, 향후 금융시장통합법과 BaselⅡ 시행으로 BIS비율이 2%p 정도 하락할 것을 감안하여 순자본비율을 6%이상 달성할 필요
- 협동조합의 자율성 : 중요한 의사결정 시에는 구성원의 통일된 의견을 존중해야 함.
- 경제사업 독자생존 등 전제조건 충족 : 농협중앙회가 협동조합의 정체성을 유지하면서 자력으로 신경분리를 위한 추가 필요자본금(7.8조원)을 확충하는 데는 15년 이상 소요되는 것으로 추정



## 나. 평가 및 과제

### 1) 평가

- 농협이 제시한 3개 별도법인 분리방안 및 관련법 제·개정 등 정부 지원방안은 한국금융연구원이 제안한 2단계 신경분리 방안을 기본으로 하고 있어 추가 논의가 불필요한 것으로 판단됨.
- 다만 현 중앙회 조직을 3개 별도법인으로 분리할 경우 각 법인의 기능을 어떻게 가져갈 것인가에 관해서는 재론의 여지가 있음.
  - 농협안의 구조는 기본적으로 3개 별도법인이 현행 농협법에서 규정하고 있는 중앙회, 경제사업, 신용사업의 각 기능을 유지·계승하는 것임.
  - 하지만 이는 현행 사업구조의 문제점을 그대로 온존하는 것으로서 반드시 바람직한 방안이라고 평가하기 곤란
- 또한 법인설립 시기에 관해서는 한국금융연구원이 제시한 전제조건 외에 계량화하기 힘든 제반여건을 추가 고려해야 한다고 지적함으로써 2단계 신경분리 조기 실현가능성이 어려움을 시사

### 2) 법인설립 방안과 관련된 과제

- 향후 농협중앙회 사업구조는 경제사업의 성격, 조합지원자금의 운용방법 및 운용주체에 따라 상이한 법인형태로 재구축하는 것을 검토할 필요가 있음.
  - 단, 경제자회사는 농협안대로 경제사업연합회가 관리하는 것을 전제로 함.

- 또한 조합지원자금은 자금의 용도상 교육지원사업이나 경제사업의 성격을 지니는 것으로서 중앙회나 경제사업연합회에서 운용되는 것을 전제로 함.

가) 경제사업의 성격 : 수익사업 vs. 비수익사업

▣ 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시키는 경우의 장단점

○ 장점

- \* 중앙회 출자배당 통한 교육지원사업 지원
- \* 시장인센티브 도입으로 경제사업 활성화
- \* 공정경쟁 역량 제고로 시장 이미지를 개선하고 마케팅 강화
- \* 유능한 경제사업 인재 유치가능
- \* 경제사업의 적절한 수익성 확보로 신용사업 의존을 낮추고 신용사업의 건전성 및 독자발전 가능성 제고

○ 단점

- \* 적자시 중앙회 출자배당 곤란
- \* 수익성 추구로 자체 교육지원사업 소홀
- \* 법인세 특혜인정 곤란
- \* 공익성 추구로 적자를 시현하는 자회사 보유논거 저하
- \* 신용사업으로부터의 지원논거 저하

▣ 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시키는 경우의 장단점

○ 장점

- \* 중앙회 출자배당 불필요
- \* 조합주의 고수하며 자체 교육지원사업 확대 가능
- \* 법인세 특혜 등 절세효과
- \* 자회사 통한 사업확대 가능

○ 단점

- \* 자체 교육지원사업비 조달 부담

- \* 경제사업 활성화 인센티브 결여
- \* 공정성 시비로 마케팅 확대에 제약
- \* 유능한 경제사업 인재 유치곤란
- \* 경제사업 적자탈피 곤란으로 신용사업 의존구조가 지속되고 양 사업 독자발전 곤란

## 나) 조합지원자금의 운용방법 : 자본금 vs. 기금

### ■ 조합지원자금을 기금으로 운용하는 경우의 장단점

#### ○ 장점

- \* 조합지원의 투명성·공정성 개선
- \* 자본금 감소 우려 없이 대규모 장기 자금지원 가능
- \* 여타 기금과의 통합관리를 가능하게 하여 자금사용을 효율화
- \* 신경분리시 출연 등을 통한 기금확보 용이

#### ○ 단점

- \* 기금 부실시 정부부담 증가
- \* 기금 관리비용 과다
- \* 세금문제 발생 가능성(확인요)

### ■ 조합지원자금을 자본금으로 운용하는 경우의 장단점

#### ○ 장점

- \* 자금운용 부실화 우려 적음
- \* 기금 관리비용 절약

#### ○ 단점

- \* 조합지원의 투명성·공정성 모호
- \* 자본금 감소 우려로 대규모 장기 자금지원 곤란
- \* 신경분리시 자본금 확보 곤란

다) 조합지원자금의 운용주체 : 중앙회 vs. 경제사업연합회

■ 조합지원자금을 중앙회가 운용하는 경우의 장단점

○ 장점

- \* 중앙회 위상 유지
- \* 중앙회의 감시·감사기능 활용 가능
- \* 현재와 같이 조합의 다양한 자금수요 충족 가능

○ 단점

- \* 조합 경제사업 활성화에 필요한 자금지원에 제약
- \* 경제자회사-조합경제사업간 유기적 발전 애로

■ 조합지원자금을 경제사업연합회가 운용하는 경우의 장단점

○ 장점

- \* 조합 경제사업 활성화에 필요한 자금지원 용이
- \* 경제자회사-조합경제사업간 유기적 발전 가능

○ 단점

- \* 중앙회 위상 저하
- \* 경제사업 경영비효율시 자금원금 축소 가능성
- \* 조합의 다양한 자금수요를 충족시키는 데 한계

라) 종합

■ 신경분리의 근본 취지가 경제사업 활성화, 신용사업 건전성 및 독자발전 등에 있음을 감안할 때 경제사업연합회는 수익사업 단위로 독립시키는 방안이 바람직

- 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시킬 경우에는 조합주의의 고수, 자체 교육지원사업의 확대, 법인세 특혜 등 절세효과, 자회사 통한 사업확대가 가능한 반면

\* 경제사업 활성화 유인이 결여되고 공정성 시비로 마케팅 확대에 제약이 따르며 유능한 인재를 유치하기 곤란한 등 경제사업 활성화에 지장을 초래할 가능성

○ 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시킬 경우에는 수익성 추구로 교육지원사업 소홀, 법인세 특혜인정 곤란, 자회사 보유논거 및 신용사업으로부터 지원논거 저하 등의 문제가 있으나

\* 시장인센티브의 도입으로 경제사업을 활성화하고, 공정경쟁 역량 제고로 시장 이미지를 개선하여 마케팅을 강화하며, 유능한 경제사업 인재를 유치할 수 있는 등 경제사업 활성화 측면에서 도움

○ 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시킬 경우의 장점이나 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시킬 경우의 단점은 각각 비교적 용이한 방법으로 살리거나 해소할 수 있을 것으로 기대

■ 신경분리의 종국적 효과가 조합 내지 조합원 실익 증대에 있음을 감안할 때 조합지원자금은 기금을 통해 운용하는 방안이 바람직

○ 조합지원자금을 자본금으로 운용할 경우에는 조합지원의 투명성·공정성이 모호하고 자본금감소 우려로 대규모 장기 자금지원이 곤란하며 신경분리시 자본금 확충도 곤란하여 조합 내지 조합원 실익 증대에 한계

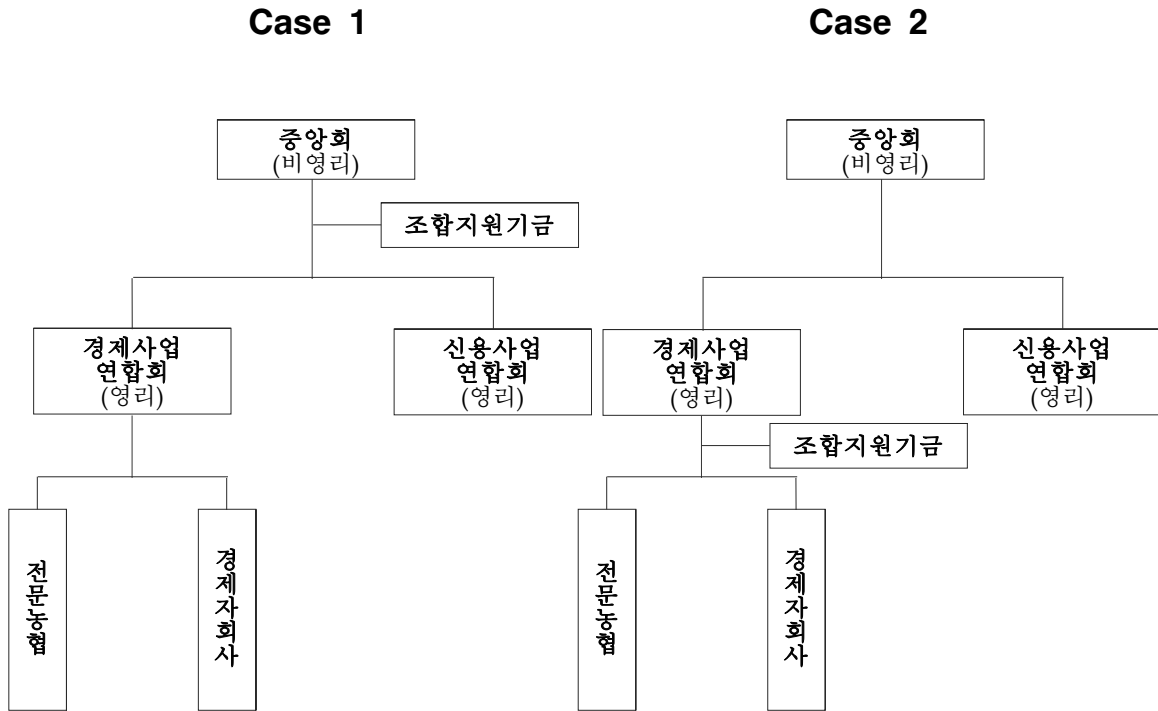
○ 한편 조합지원자금을 기금으로 운용할 경우에는 상기 단점을 모두 해소할 수 있을 뿐만 아니라 각종 기금의 통합관리도 용이해질 가능성

○ 다만 기금부실시 정부부담이 증가하고 기금관리 비용이 과다해지며 세금문제가 발생할 가능성이 있음에 유의할 필요

■ 다만 조합지원기금의 운용주체를 중앙회로 하는 경우와 경제사업연합회로 하는 경우의 장단점은 비교형량이 어려워 이해당사자간의 견조율 등이 필요

- ▣ 이상의 내용을 종합해 보면 법인설립 방안은 다음과 같은 두 가지 경우로 대별될 수 있을 것임.

### 법인설립 방안



### 3) 법인설립 기한과 관련된 과제

#### 가) 개관

- ▣ 법인설립 기한이란 필요자본금 확충에 드는 시간을 의미하는바, 이는 최소 필요자본금 규모 등에 따라 달라질 수 있음.
  - 최소 필요자본금 규모는 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우와 고려할 경우에 크게 달라질 수 있음.

- 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우에도 조합지원자금의 방향, 경제사업부문의 비용부담 조정방법에 따라 필요자본금 규모가 달라질 수 있음.
- 사업활성화 방안을 고려할 경우에도 신용사업의 BIS 자기자본비율에 따라 필요자본금 규모가 달라질 수 있음.
- 또한 경제사업활성화를 위한 차입금 이자부담 및 경제사업활성화에 따른 수익발생과 지도사업비 절감효과를 고려할 경우 신경분리를 위한 자본확충 기간은 차이가 날 수 있음.

■ 사업활성화 방안을 고려하지 않은 Case 1은 단지 신경분리를 위해 최소로 필요한 자본금을 산출한 것인 반면, Case 2는 신경분리 이후 각 사업의 안정적 수행을 염두에 두고 있어 신경분리의 취지에 부합할 것으로 판단됨.

나) Case 1 : 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우

- Case 1-1, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유했을 경우 법인 설립에는 최소한 5년~8년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.
  - 경제사업이 교육지원사업비를 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 6,777억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 5년이 소요될 것으로 예상
  - 경제사업이 현재와 같이 모든 비용을 부담할 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 12조 3,203억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 8년이 소요될 것으로 예상
  - 경제사업이 모든 비수익사업 비용을 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 8조 8,937억원(3~5%의 중간인 4%의

할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 2년이 소요될 것으로 예상되나, 이 경우는 현실성이 없는 것으로 판단됨.

■ Case 1-2, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우 법인 설립에는 최소한 1년~4년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.

○ 경제사업이 교육지원사업비를 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 8조 5,713억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 1년이 소요될 것으로 예상

○ 경제사업이 현재와 같이 모든 비용을 부담할 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 2,139억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 4년이 소요될 것으로 예상

○ 경제사업이 모든 비수익사업 비용을 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금은 6조 7,873억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)인데, 이는 법인 설립에 전혀 시간이 필요하지 않음을 의미하는 것으로 현실성이 없음

다) Case 2 : 사업활성화 방안을 고려할 경우

■ Case 2-1, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유할 경우 법인 설립에는 최소한 8년~15년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.

○ 신용사업이 BIS 자기자본비율 10.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 12조 3,881억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 8년이 소요될 것으로 예상

○ 신용사업이 BIS 자기자본비율 11.8%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 13조 1,959억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 12년이 소요될 것으로 예상



- 신용사업이 BIS 자기자본비율 13.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 13조 7,305억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 15년이 소요될 것으로 예상

■ Case 2-2, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우 법인 설립에는 최소한 4년~10년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.

- 신용사업이 BIS 자기자본비율 10.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 2,817억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 4년이 소요될 것으로 예상
- 신용사업이 BIS 자기자본비율 11.8%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 11조 895억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 7년이 소요될 것으로 예상
- 신용사업이 BIS 자기자본비율 13.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 11조 6,241억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 10년이 소요될 것으로 예상

#### 4) 법인 형태 및 협동조합 정신과 관련된 과제

- 중앙회가 지주회사로서 신용사업연합회, 경제사업연합회에 100% 출자하는 것이 협동조합 정신에 맞지 않을 가능성이 있다는 견해가 있는바, 이 견해에 대해서는 보다 심도있는 검토와 연구가 필요
  - 상기 견해는 신용 및 경제사업이 중앙회를 통하기보다 조합과 조합원에 의해 자주적으로 영위될 경우에 비로소 협동조합 정신이 구현될 수 있음을 간접적으로 시사
    - \* 이와 더불어 조합과 조합원이 경제사업연합회를 소유·지배하고 동 경제사업연합회가 신용사업연합회나 중앙회 신용사업을 소유·지배할 경우라야 협동조합 정신이 구현될 수 있다는 견해도 존재

- 하지만 수많은 조합과 조합원이 직접 신용 및 경제사업을 영위하는 데에는 현실적, 기술적으로 한계가 있어 부득이 중앙회와 같은 형태의 대리인을 선정하지 않을 수밖에 없는 문제에 봉착
  - \* 또한 경제사업연합회가 중앙회 신용사업을 소유·지배하는 것은 현행 은행법상의 금산부리 원칙(은행법 15조 및 16조의 2) 등에 위배
- 상기 견해에 대해 올바른 판단을 내리기 위해서는 중앙회가 수많은 조합과 조합원의 대리인으로서 협동조합 정신을 구현하는데 차질이 없는지 여부를 평가할 필요

□ 협동조합 정신은 자주·형평, 교육·지도, 자조·효율 등으로 표현되며 민주주의와 자본주의 발전에 따라 형성·변모되어 왔음.

- 협동조합 정신 중 자주성과 형평성이 중요시된다면 협동조합은 운동체 및 공익단체의 성격이 강조됨.
- 협동조합 정신 중 자조성과 효율성이 중요시된다면 협동조합은 경제단체 및 기업적 성격이 강조됨.
- 한편 교육과 지도는 협동조합의 정체성을 결정하는 데 중요한 역할을 할 수 있음.
- 하지만 현실적으로 협동조합 정신은 자주와 자조, 형평과 효율이 혼합된 형태(hybrid form)로 존재하여 협동조합의 정체성을 모호하게 할 가능성이 상존함.
- 특히 우리나라 등 아시아국가에서는 '자주와 형평'의 원칙이 강조되는 경제사업과 '자조와 효율'의 원칙이 강조되는 신용사업이 종합적으로 이루어짐으로써 협동조합의 정체성이 모호해 짐.

□ 비교적 최근에는 협동조합을 정부나 기업과의 중간 영역인 제3섹터로서 별도 취급해야 한다는 '협동조합섹터론'이 등장하여 협동조합의 이념 및 정체성에 관한 근본적 재검토의 필요성을 촉구

- 제3섹터는 정부 및 기업섹터에 속하지 않는 다양한 형태의 조직을 총칭하는 것으로 비정부기구(NGO), 비영리기구(NPO), 사회경제적 조직(social economy) 등으로 불림.
- 협동조합섹터는 정부·기업섹터의 중간적 성격을 띠며 정부섹터와는 상호보완·동반자 관계, 기업섹터와는 상호경합 관계에 있음.

□ 결국 협동조합의 발전은 자조·효율에 입각한 경제단체·기업의 원리와 자주·형평에 입각한 운동체·공익단체의 원리가 조화를 이루도록 하는 실행메커니즘의 존재에 달려있음.

- 자주·형평성은 거대 중앙집권적 조직에서는 구현되기 어렵지만, 조직이 지나치게 영세할 경우에는 교육·지도라는 형태의 정부지원을 불가피하게 할 가능성이 높음.
- 자조·효율성은 규모의 경제를 실현하기 어려운 영세한 조직에서는 구현되기 어렵지만, 조직이 지나치게 비대할 경우에는 교육·지도라는 형태의 정부통제를 불가피하게 할 가능성이 높음.
- 중앙회가 신용사업연합회, 경제사업연합회의 지주회사 역할을 수행하는 동시에 협동조합 정신을 구현할 수 있기 위해서는 자주·형평성과 자조·효율성을 동시에 달성하는 메커니즘이 필요

### Ⅲ. 농협중앙회 신용사업 발전을 위한 과제

#### 1. 은행산업의 구조변화와 농협

##### 가. 성장성

- ▣ 현재까지 농협은 대형은행의 위치를 유지해 왔으나 향후 은행시장의 포화, 시중은행간 경쟁심화로 추가성장이나 지속성장의 한계에 봉착할 가능성
  - 은행시장이 성숙단계에 접어든 것을 감안하면 은행별 시장점유율은 앞으로도 현 수준에서 유지될 가능성이 큰 것으로 평가
  - 농협은 총자산과 시장점유율 측면에서 대형은행에 포함되지만 신한은행의 대형화로 1999년에 비해서 시장점유율 순위가 3위에서 4위로 하락

##### 나. 수익성

- ▣ 2005년말 현재 거의 모든 은행들은 당기순이익 증가에 힘입어 높은 ROA를 실현하는 등 수익성이 큰 폭으로 개선되었으나 농협의 경우 자산규모에 비해 개선정도가 낮음.
  - 우리, 조흥, 외환, SC제일의 경우 자산증가에 비해 높은 총자산이익률을 기록하여 변동선의 각도가 가파르게 나타나고 있음.
  - 농협의 경우 총자산이익률 증가폭이 0.34%p에 불과하여 국민, 신한, 하나은행 보다 완만한 각도를 나타내고 있으며, 순이익증가율이 다른 은행들에 비해 낮아 ROA 순위 역시 크게 하락
  - \* 농협의 순이익증가율은 377.7%로 시중은행 평균인 1,134.9%에 비해 크게 낮은 수준

- 2005년 말 현재 모든 은행의 당기순이익은 1999년에 비해 큰 폭으로 증가하였으나 농협의 당기순이익은 국민, 우리은행 등 비슷한 규모의 은행에 비해 낮은 수준

  - 2005년 말 현재 모든 은행의 당기순이익이 1999년 수준을 크게 웃돌면서 45°선을 기준으로 좌상에 위치
  - 하지만 2005년 농협의 당기순이익은 국민은행, 우리은행 등 비슷한 규모의 은행에 비해 낮으며, 당기순이익 순위는 국민은행, 우리은행 등 비슷한 규모의 은행이 상승한 것과 달리 가장 큰 폭(4단계)으로 하락
  
- 주요 시중은행의 순이자마진이 개선되고 지방은행의 순이자마진 순위가 높은 반면 농협은 순이자마진 및 동 순위 모든 면에서 저조

  - 2001년과 2005년을 비교할 경우 국민, 신한은행 등 7개 은행의 순이자마진은 45°선의 좌상에 위치
  - 순이자마진의 은행별 순위를 살펴보면 광주와 전북은행을 제외하고 대구(3위), 제주(4위), 부산(5위) 등 지방은행의 순위가 5위안에 포함
  - 농협의 순이자마진은 1999년 3.05%에서 2004년에는 2.67%를 기록하여 순위가 4단계 하락
  
- 거의 모든 은행에서 이자이익 비중이 증가하고 비이자이익 비중이 감소하는 양상을 띠고 있으나, 농협의 경우 비이자이익 비중 및 순위 모든 면에서 저조

  - 2005년 비이자이익 순위는 우리(11단계), 국민(7단계), 외환(6단계), 신한(5단계), 조흥(4단계) 등이 1999년에 비해 크게 상승한 반면 모든 지방은행은 큰 폭으로 하락

- 농협의 경우 수수료수익 등 비이자이익 순위가 높음에도 불구하고 기본적으로 이자이익 비중이 매우 높아 비이자이익 비중 및 비이자이익 비중의 순위가 저조

#### 다. 비용효율성

- 2005년말 현재 국민, 우리, 신한, 외환 및 지방은행은 1999년에 비해 경비보상비율(비용효율성)이 개선된 반면 중형은행의 경우 다소 악화
- 2005년말 현재 경비보상비율의 순위는 대형 시중은행이 상위권, 중형 시중은행 및 대형 지방은행이 중위권, 소형 지방은행이 하위권을 유지
- 2005년말 현재 농협의 경비보상비율은 43.8%를 기록하여 1999년(54.2%)에 비해 개선되었으나, 그 순위는 대형 시중은행과 중형 시중은행(및 대형 지방은행) 사이의 중위권에 머물고 있는 실정

#### 라. 건전성 및 자본적정성

- 2005년말 현재 일반은행과 농협은 모두 고정이하여신비율이 1999년에 비해 크게 하락하여 자산건전성이 큰 폭으로 개선
  - 외환과 부산은행의 고정이하여신비율이 가장 낮은 가운데 모든 은행들이 1%대의 고정이하여신비율을 유지
  - 또한 모든 은행의 고정이하여신 대비 총당금적립비율(2005년말 현재 96.1%) 역시 1999년(45.3%)에 비해 큰 폭으로 상승

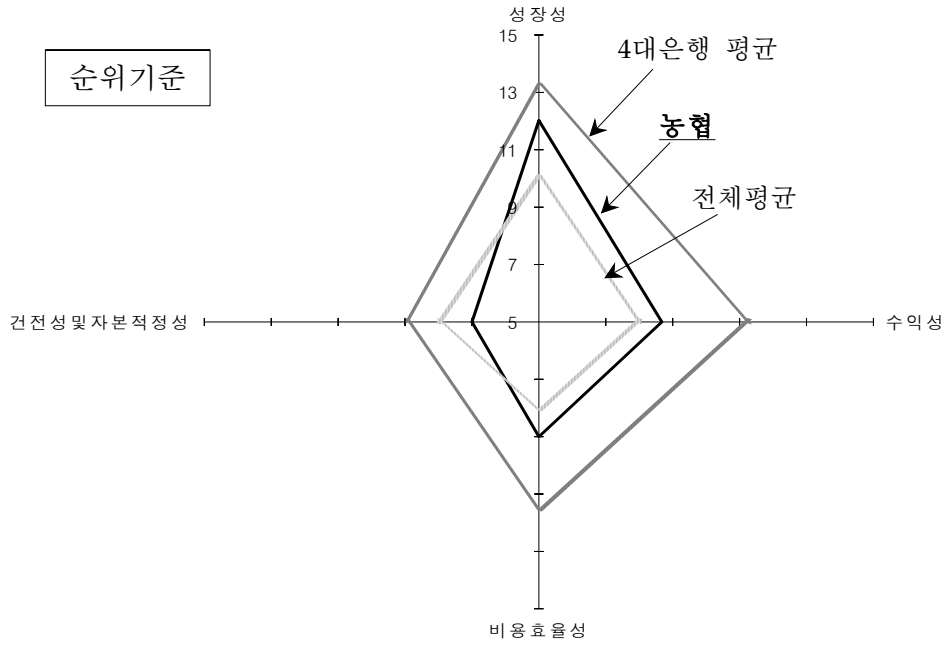
- 2005년말 현재 모든 은행의 BIS 자기자본비율은 10%를 상회하고 있으나, 농협의 경우 규모에 비해 동 비율이 높지 않으며 특히 단순자기자본 비율은 전 은행권에서 최하위를 기록
  - 2005년말 농협의 BIS 자기자본비율은 11.18%로 1999년에 비해 크게 개선되었으나 국민, 신한, 하나은행 등에 비해 낮은 수준
  - 2005년 현재 농협의 단순자기자본비율은 0.41%로 최하위를 기록하고 있으며 업종평균(5.2%)에 비해 절대적으로 낮음.

## 2. 농협중앙회 신용사업의 현주소와 과제

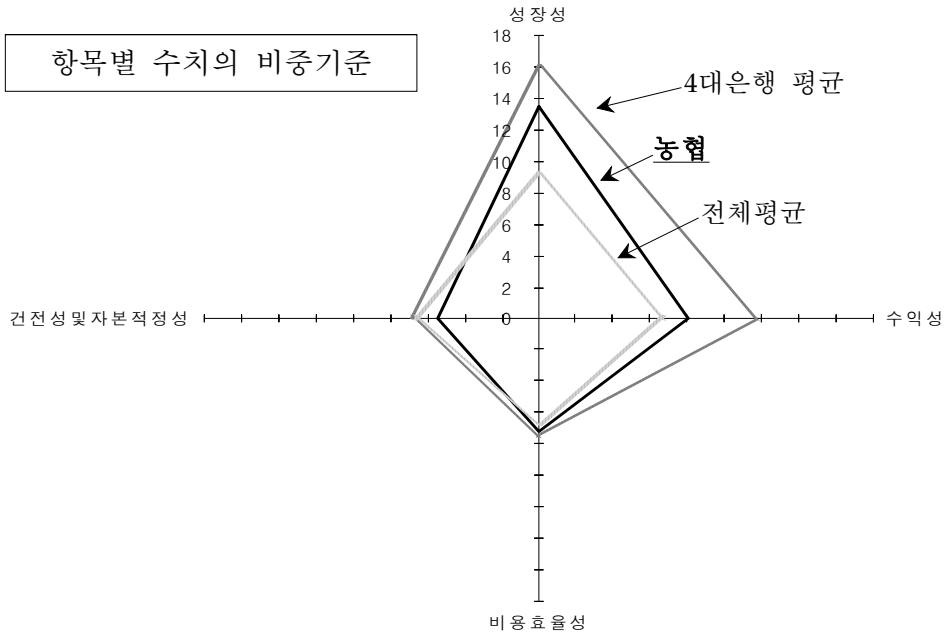
- 농협은 성장성의 경우 4대은행 평균에 근접하고 있으나 수익성과 비용효율성은 전체평균에 가깝게 나타남.
  - 한편 건전성 및 자본적정성은 4대은행 평균뿐만 아니라 전체은행 평균에도 미치지 못하고 있음.

## 농협의 현위치

순위기준



항목별 수치의 비중기준

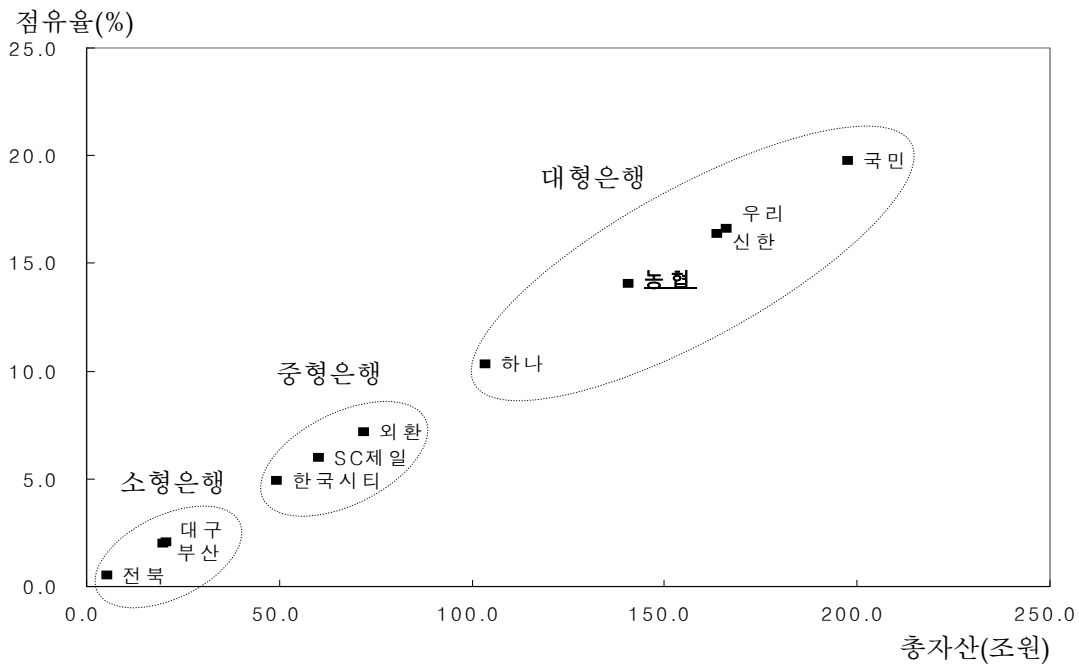




## 가. 농협의 전략적 위치 재설정

- 외환위기 이후 본격화되기 시작한 국내 금융산업의 구조조정은 국내금융시장, 특히 국내 은행산업의 모습을 짧은 기간 동안에 크게 변화
  - 그 동안 국내 금융산업의 구조조정 모습은 기본적으로 글로벌화, 대형화, 겸업화, 증권화, 금융혁신, 금융수요의 다양화로 특징지어질 수 있음.
  - 이에 반해 농협은 협동조합 및 정책금융기관이라는 제약조건 때문에 시장에 널리 나타난 대형화, 겸업화, 증권화, 글로벌화 전략보다도 전문화 및 특화전략을 추구
  
- 금융구조조정의 결과 국내 은행산업은 4개 대형은행, 4개 중형은행, 3개 소형은행의 3그룹으로 나누어지며, 대형은행은 종합금융그룹을, 중형은행은 전문화 및 대형화를, 소형은행은 지역특화를 지향
  - 종합금융그룹을 지향하는 4개 대형은행은 구조조정 기간 중 M&A에 성공함으로써 시장지배력을 가지고 시장을 선도하며 향후 수위은행이 되고자 치열한 경쟁을 전개
  - 4개 중형은행은 M&A와 같은 변화를 경험하지 않아 대형은행과의 격차가 확대되었으며, 기존고객 중심의 가계 및 우량중소기업 대출에 치중하면서 자산건전성과 수익성을 유지
  - 3개 소형은행은 구조조정 과정에서 살아남은 지방은행으로서 협조 및 상호연계 하에 지역에 특화하여 수익성과 건전성 중심의 영업을 지향

## 국내 은행산업의 그룹별 분류



주 : 1) 우리=우리+경남+광주, 신한=신한+조흥+제주  
 2) 시장점유율도 총자산 기준이며, 총자산(신탁자산포함)은 2005년말 기준  
 자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 농협은 대형 은행그룹에 속하며 여타 은행에 비해 농업금융 및 소매금융에 비교우위를 가지고 있으나 업무 다양성 및 수익성이 떨어져 미래 발전에 장애로 작용
  - 4개 중형은행 중 외환은행은 상대적으로 기업금융에 비교우위가 있으나 향후 매각 과정에서 추가적인 M&A 대상으로 부각
  - 한국시티와 제일은행은 가계 및 신용카드 중심의 소매금융에 초점을 맞추는 외국계은행으로서 여타 은행과의 합병을 고려하며 브랜드네임에 기초하여 시장점유율 확대노력을 경주할 것으로 예상
  - 농협은 농업금융 및 소매금융에 전문성을 가진 협동조합형 은행으로서 업무의 범위와 내용, 수익성 추구에 상당한 제약이 가해지므로 당분간 전문화 및 특화전략에 무게 중심이 두어짐.

- 4개 대형은행이 선두권 다툼을 통해 경쟁력을 키워나가고 4개 중형은행도 대형화와 겸업화를 통해 수익성과 규모를 확대하는 상황에서 업무범위가 한정된 농협의 전략적 포지션은 상대적으로 취약

  - 현재 각 그룹내에서 경쟁관계가 명확하게 설정되지 않았기 때문에 향후 은행들간 고객 확보를 위한 치열한 경쟁은 당분간 지속될 예상
  - 특히 중형그룹내에서 브랜드 인지도가 높은 외국계은행들이 고객확보를 위한 마케팅 전략에서 유효성을 발휘하게 되면 대형그룹은 물론 중형그룹의 은행들도 큰 위협을 받을 가능성
  - 이에 따라 업무에 다양한 제약이 가해지는 농협은 향후 성장성, 수익성, 건전성을 제고할 마땅한 수단이 없으므로 미래에 대비한 전략적 위치 선정이 곤란
  
- 특히 외환위기 이후 농협의 성장성, 수익성, 건전성, 효율성의 흐름을 놓고 볼 때, 향후 성장성, 수익성, 건전성의 지속적인 향상 노력 없이는 경쟁력을 유지하기가 난망

  - 농협의 성장성을 나타내는 총자산 및 시장점유율 추이는 대형은행에 비해 현격한 차이가 존재하며, 수익성을 나타내는 제반 지표 역시 대형은행과 크게 차이
  - 비용효율성을 나타내는 경비보상비율은 대형은행과 유사하나, 건전성 지표인 BIS 자기자본비율 및 단순자기자본 비율은 취약
  
- 이에 따라 농협은 정체성 및 업무 등과 관련된 제약조건을 해소하면서 대형화·겸업화를 위한 새로운 성장기회를 모색하는 동시에 성장성, 수익성, 건전성을 제고하기 위한 전략적 위치 재설정 필요

  - 협동조합 및 국책은행으로서 농협이 갖는 제약조건을 해소하지 않고서는 향후 농업금융과 소매금융에만 특화된 전문은행으로 생존하기가 용이하지 않을 전망

- 또한 국내외 금융회사간 인수·합병이 치열하게 전개되는 상황에서 농협이 유일한 국내 금융자본으로 성장·발전하기 위해서는 대형화·겸업화는 물론 성장성, 수익성, 건전성을 업그레이드하기 위한 전략적 포지션 필요

## I. 서론

- 기존의 종합농협체제는 농협의 전문성·효율성, 자조정신·자립능력을 낮추고 생존 및 성장 가능성을 제약
  - 이종사업의 동시경영 및 동종사업의 중복경영은 각 사업의 최적 운영수준을 산출·유지하기 곤란하게 하고 사업별 전문성·효율성 제고유인을 저하
  - 비용·수익배분 메커니즘이 불투명한 가운데 신용사업 수익에 의존하는 하향식 지원채널이 고착됨에 따라 조합·조합원 및 경제사업의 자조정신 및 자립능력이 저하
  - 전문성·효율성 및 자조정신·자립능력의 저하는 농협의 생존 및 성장 가능성을 제약하는 요인으로 작용
  
- 농협이 급변하는 금융 및 실물경제 환경에 능동적으로 대응하여 지속 성장하기 위해서는 중앙회 사업체계의 획기적 재구축이 필요
  - 농업정책금융의 축소, 농업수요의 고도화·다양화 추세에 효과적으로 대응하기 위해서는 지도사업 체계를 재구축할 필요
  - 농업시장이 개방되고 효율성·시장원리가 중시됨에 따라 전문농협 및 기업농 육성 등 경제사업의 경쟁력 강화가 필요
  - 금융기관의 대형화·겸업화·IT화 및 감독강화 추세에 효과적으로 대응하기 위해서는 중앙회 신용사업의 건전성제고 및 자본금 확충, 회원조합-중앙회 신용사업간 연계체계 구축이 필요
  - 농촌인구의 감소 및 고령화, 고객중시 이념이 강조됨에 따라 조합의 효율적 통폐합, 고객 및 지역중시 경영체제 확립이 필요

- 하지만 농협중앙회 사업체계 재구축에 관한 기존의 연구는 내부경영의 합리화·효율화 차원에서 벗어나지 못한 채 농업 및 농협의 장기비전을 결여
  - 기존의 연구는 농업 및 농협조직 전반의 생존·발전보다 단지 그 수단에 불과한 중앙회 신·경분리에만 초점이 맞춰져 왔음.
  - 이에 따라 개방체제하의 농정 및 농협의 위상과 역할, 농협 신용 및 경제사업 발전방안, 회원조합 구조조정 및 신·경분리 방안에 대한 고려가 미흡
  - 또한 중앙회 신·경분리에 따른 비용과 영향, 다양하게 제시된 신·경분리 방안의 전제조건에 대한 고려도 미흡
  
- 최근 정부는 농협중앙회 신·경분리에 관한 세부추진계획이 마련되면 각계의 의견을 수렴하여 최종 방안을 확정할 예정
  - 1999년 농협법 부칙 제16조 규정에 의거하여 실행된 농협중앙회 신·경분리 타당성에 관한 연구는 신용사업 및 경제사업의 경쟁력, 지도사업의 효율성을 제고하기 위해 중앙회 신·경분리가 필요하다고 결론
    - \* 다만 경제·지도사업의 독자생존 가능성, 막대한 자본금 소요 등 현실적인 제약을 감안하여 단계적으로 신·경분리를 추진하기로 함.
  - 2004년에 개정된 농협법은 농협 자체적으로 신·경분리에 관한 세부추진계획(이하 농협안)을 마련하고 정부로 하여금 각계의 의견을 수렴한 후 최종 방안을 확정토록 하고 있음.
  
- 본 연구에서는 농협중앙회의 신·경분리 작업이 원활히 추진될 수 있도록 농협안의 타당성을 검토하고 효율적인 신·경분리 방안을 제시
  - 농협안의 타당성을 검토하기 위해 단계별 신·경분리 이행성과 및 준비상황을 평가

- \* 사업부제 강화, 새로운 중앙회체제와 지배구조 구축 등 1단계 신·경분리 이행상황을 점검하고 성과를 평가
- \* 자본금 확충, 경제사업 독자생존, 교육·지원사업비 조달 등 2단계 신·경분리 이행에 관한 준비상황을 점검·평가
- 중앙회 사업구조 및 각종 신·경분리 모델의 장단점을 분석하여 효율적인 신·경분리 방안을 제시
  - \* 신용사업, 경제사업 부문별 필요자본을 추정하고 자본금 확충방안 등을 제시
  - \* 신용사업과 경제사업을 전문적으로 수행하기 위한 별도 법인의 설립 방안을 마련하고 설립기한을 설정
  - \* 신용사업과 경제사업 분리에 따른 교육·지원사업비 조달방안을 제시
  - \* 신·경분리 이후 신용사업의 발전을 위한 과제를 점검
- 연구용역 추진과정에서 현장토론회, 세미나 등을 실시하여 조합원, 농협 임직원 등 이해 당사자와 학계 및 전문가 등의 의견을 수렴

## Ⅱ. 신·경분리 이행성과 및 준비상황 평가

### 1. 1단계 이행성과 평가

#### 가. 평가항목 개관

- 사업별 책임경영체제를 강화하였는지 여부를 평가하기 위해 다음 항목들을 점검
  - 사업체제를 교육지원사업본부, 농업경제사업본부, 축산경제사업본부 및 신용사업본부로 분리하였는지 여부
  - 사업본부별로 회계와 자본 등을 분리하고 손실발생시 각 사업본부에 할당된 (사내)자본금에서 보전하되 엄격히 책임을 추궁할 수 있는 체제를 갖췄는지 여부
  - 상기 목적을 달성하기 위해 이사회 구성 및 구조, 사업본부별 대표이사 선출방법 등 중앙회 지배구조를 개편하였는지 여부

#### 나. 사업부제의 강화

##### 1) 조직의 분리

- 2004년 12월 농협법 개정을 통해 대표이사 및 이사회 중심의 경영체제를 강화
  - 회장을 비상임으로 전환하고 교육지원사업에 전문경영인(전무이사) 제도를 도입(농협법 126조 및 127조 개정)
  - 조직을 농업경제사업본부, 축산경제사업본부, 신용사업본부로 분리하고 대표이사(전무이사)에게 집행간부 및 직원 인사권을 부여



하였으며, 사업부문간 직원 이동을 제한(농협법 131조 및 중앙회 정관 64조 개정)

- 조합장 이사를 감축하는 대신 사외이사를 확대하고 사업부문별 소이사회를 설치하였으며, 이사회내에 감사위원회를 설치하고 준법감시인제도를 도입(농협법 125조 개정)

□ 사업별 조직의 기초는 마련되었으나 교육지원사업, 특별회계 등에 관한 책임경영체제 구축 정도는 아직 미흡한 것으로 평가

- 교육지원사업의 경우 경제 및 신용사업과 달리 전무이사 대표체제를 갖추고 있는 가운데 사실상 비전문, 비상임 회장에 의한 경영구조가 지속
- 특히 교육지원사업비전출시스템이 지속적으로 가동되고 있어 교육지원사업의 책임경영 확립이 어렵고 신용사업 부담이 가중
- 중앙회 각 사업 및 지역본부의 관리 및 기획, 인력 및 전산관리가 동일한 관리회계에 포함되어 각 부문의 수익, 비용, 성과에 대한 평가가 곤란

## 2) 자본의 분리

□ 사내자본시스템 구축과 관련한 농협중앙회의 노력은 미흡한 것으로 평가

- 농협은 신용사업의 BIS기준 자기자본 계산에 관한 특례가 유지되지 않는 한 사내자본금 추가 배분이 곤란하다고 하고 있으나, 사내자본시스템은 신경분리 이전 단계(즉, BIS 특례가 유효한 단계)에서 구축되어야 할 성질의 것이므로 상기 지적은 타당하지 않을 것임.
- 또한 농협은 경제사업의 독자생존이 어려워 사내자본시스템 유지가 곤란하다고 하고 있으나, 동 문제는 최초 사내자본금 배분

시 향후 일정연도의 적자 예상액을 추가 배분하거나 향후 일정 기간 동안 사내자본금을 차감하지 않는 등의 정책적 배려를 통해 해결할 수 있음.

- 향후 각 사업본부가 별도 법인으로 분리될 때에 대비하여 사내자본 시스템 구축에 일층 노력하여 책임경영체제를 확립할 필요
  - 출자금은 고정자산 및 출자금 규모를 기준으로 배분하고, 자본 잉여금은 자본잉여금이 발생한 회계로 귀속시키며, 당기순손익은 적자 및 흑자부문을 구분하여 차등 배분
    - \* 적자사업 : 당기순손실액만큼 사내자본금에서 차감
    - \* 흑자사업 : 이익금중 사외유출액(배당금, 상호지원기금 등)을 제외한 사내유보액을 이익 기여도에 따라 배분
  - 회원조합 지원을 위해 조성된 조합상호지원출자금, 회원지원적립금, 조합상호지원자금, 유통손실적립금 등은 배분대상에서 제외하되 교육지원회계에서 보유하고, 관리회계에 대해서는 사내자본금을 배분하지 않음.
  - 다만 경제사업의 적자기조가 치유되지 않는 한 경제사업본부의 사내자본금이 지속적으로 감소할 우려가 큰 만큼 경제사업에 대한 정책적 배려가 필요
    - \* 과도한 금융비용으로 인한 적자를 줄이기 위해 향후 일정연도의 적자 예상액을 최초 사내자본금 배분시 경제부문에 추가 배분하거나 향후 일정기간 동안 사내자본금을 차감하지 않는 등의 정책적 배려 필요
    - \* 다만 경제사업부문은 적자감축 노력(인건비성 경비 축소, 영업수익 증대)을 지속해야 하며, 이를 경영 평가시 중점 평가
  - 각 사업본부는 부족한 자본을 일정 기간내에 보전할 수 있도록 계획을 수립하고, 특히 신용사업본부는 독자적으로 BIS자기자본 비율 10%를 충족할 수 있는 자본확충계획을 2단계 신경분리 이전까지 수립

### 3) 인력의 분리

- 사업별 인사제도의 독립성을 강화하여 사업부제의 효과를 발휘할 기초를 마련한 것으로 평가
  - 사업별 대표이사(전무이사)에게 집행간부 임면권 및 직원 승진·전보권을 부여·위임하고(농협법 131조 개정) 직원의 사업간 이동을 제한(농협법 131조 및 중앙회 정관 64조 개정)
  - 5, 6급 신규직원을 대상으로 신용 및 경제사업 부분별 구분채용 실시(2006년 하반기부터)
  
- 향후 경제사업 및 교육지원사업의 활성화를 위해 신용사업과 여타 사업간 철저한 차단벽을 설치하고 교육지원사업 및 경제사업본부에 우수한 인력을 확보할 필요
  - 교육지원사업, 경제사업 및 신용사업간 인력의 순환근무를 원칙적으로 금지하고 차단벽을 설치
    - \* 단, 교육지원사업은 제한된 범위 내에서 경제사업과의 순환근무를 인정하고, 정책금융특별회계와 관련된 분야에서는 신용사업과의 순환근무를 인정
  - 교육지원사업 및 경제사업은 직원의 간부화를 추진함과 아울러 신용사업과 차별화된 경력개발 및 인사관리 시스템을 도입
    - \* 일반직원과 간부직원으로 구분하고 소수 정예인원을 채용 때부터 간부직원으로 채용하는 방안을 강구함으로써 조직이 소수의 우수한 간부직원 중심으로 운영될 수 있도록 함.
    - \* 교육지원사업 및 경제사업을 농협에만 특수한(firm-specific) 것과 타업종 및 타직장에서도 통용될 수 있는 것으로 구분하여 전자의 경우 채용, 보수, 승진, 배치 등의 측면에서 우대하고, 후자의 경우 계약직, 파트타이머를 충분히 활용하고 아웃소싱을 확대하는 방안 등을 강구

#### 4) 사업부문간 자금흐름 차단벽 설치

- 사업별 심사기준과 지원절차를 확립하여 사업부문간 자금거래의 투명성과 효율성을 제고할 기초를 마련한 것으로 평가
  - 중앙회 사업부문간 자금흐름의 투명성 및 효율성을 높이기 위해 (가칭) 타회계자금대여심사위원회를 설치
  - 중앙회와 조합간 자금거래시에도 투명성이 제고될 수 있도록 별도의 자금운용기준과 업무절차를 마련
  
- 향후 사업부문간 자금지원이 별도 법인에 대한 자금지원과 같은 차원에서 이뤄지도록 심사체계를 구체화하고 강화할 필요
  - 신용사업의 경제사업에 대한 시설자금, 신규개척사업 자금지원 등은 엄격한 심사과정을 거쳐야 하며 반드시 일정기간 내에 분할상환 하도록 하고 장기성미수금으로 남아 있지 않도록 함.
    - \* 신용사업의 경제사업에 대한 운전자금 지원시에는 1회전 규모설정 등 일정한 기준을 만족하도록 함.
  - 신용사업의 교육지원사업에 대한 자금지원은 이사회 신용사업소 위원회의 의결을 거치도록 함.

### Ⅲ. 2단계 이행 준비상황 평가

- 제2단계 신·경분리를 위한 준비에 차질이 없는지를 평가하기 위해 사업별 자본금확충, 교육지원사업비 조달, 경제사업 독자생존, 동일인신용공여한도 초과분해소(비료계정부채의 국공채전환 등), 전산분리 방안 등을 마련하였는지 여부 및 각 방안의 타당성을 검토

#### 1. 필요자본금 규모 추정

##### 가. 기존의 논의

- 한국금융연구원의 추정
  - 경제사업 필요자본금은 부채비율 200% 기준으로는 1.7조원, 장기성 고정자산 기준으로는 1.2조원으로 추정(2000년 기준)
  - \* 장기성 고정자산 기준에서 정책사업 성격의 장기대여금(채소수급안정자금, 유통활성화사업자금, 인삼활성화자금), 장기미수금(비료계정입체금, 농약계정입체금)은 제외

<표 III-1> 부채비율 기준 경제사업 필요자본금(한국금융연구원, '00년)

(단위 : 억원)

| 구 분       | 부채비율 200% 기준 |       |        | 도매상품업 기준<br>(부채비율 660.4%) |     |       | 제조업 기준<br>(부채비율 295.2%) |       |        |
|-----------|--------------|-------|--------|---------------------------|-----|-------|-------------------------|-------|--------|
|           | 농경           | 축경    | 계      | 농경                        | 축경  | 계     | 농경                      | 축경    | 계      |
| 필요<br>자본금 | 14,315       | 2,988 | 17,303 | 4,335                     | 905 | 5,240 | 9,698                   | 2,024 | 11,722 |

주 : 1) 제조업, 도매상품업 기준은 1997~1999년의 평균임

2) 총부채에서 타회계사업자금을 제외한 순부채(유동부채+고정부채)에 의해 산출

자료 : 「기업경영분석」의 각 년도

<표 III-2> 장기성 고정자산기준 경제사업 필요자본금(한국금융연구원, '00년)

(단위 : 억원)

| 구 분   | 농업경제  | 축산경제  | 계      |
|-------|-------|-------|--------|
| 고정자산  | 2,630 | 4,448 | 7,078  |
| 외부출자금 | 4,360 | 123   | 4,483  |
| 계     | 6,990 | 4,571 | 11,561 |

- 신용사업 필요자본금은 BIS비율 10%를 기준으로 2002년에는 4.9~5.3조원, 2004년에는 5.7~6.5조원으로 추정
- \* 2000년말 현재 자기자본이 약 4조원(BIS비율 10.20%) 규모에 달하고 있음을 감안할 때 추가 필요자본금은 2002년 0.9~1.3조원, 2004년 1.7~2.5조원으로 추정

<표 III-3> 시나리오별 신용사업 필요자본금 추정(한국금융연구원)

(단위 : 억원)

| 구 분     |       | 시나리오1 <sup>1</sup> | 시나리오2 <sup>2</sup> |
|---------|-------|--------------------|--------------------|
| 위험가중자산  | 2002년 | 480,000            | 520,000            |
|         | 2004년 | 560,000            | 640,000            |
| 필요 자기자본 | 2002년 | 48,960             | 53,040             |
|         | 2004년 | 57,040             | 65,280             |

주 : 1) 총자산은 매년 10조원 증가, 위험가중자산은 총자산의 40% 수준 유지  
 2) 위험가중자산은 매년 6조원 증가

- 결국 경제사업과 신용사업의 추가 필요자본금 합계는 2002년말 기준 2.6~3.0조원(부채비율 200% 기준) 또는 2.1~2.5조원(장기성 고정자산 기준)으로 추정
- \* 이와 같은 추가 자본금 확충을 위해서는 당기순이익의 획기적인 증가와 정부의 우선출자 방안이 비교적 타당할 것으로 전망

□ 2003년 「농협개혁위원회」는 한국금융연구원이 제시한 방안에 '경제사업 활성화를 위한 신규투자' 등을 감안하여 2002년말 기준으로 약 7.6조원의 추가 자본금 확충이 필요한 것으로 추정

○ 이렇듯 추가 필요자본금 규모가 한국금융연구원의 추정과 크게 차이나는 것은 「농협개혁위원회」가 교육지원사업과 경제사업의 조합 지도·지원기능 강화, 유통시설투자에 따른 신규투자를 포함한 데에 크게 기인

**<표 III-4> 필요자본금 규모 및 산출기준(농협개혁위원회)**

(단위 : 억원)

| 구 분  | 2002년말<br>자본금(A) | 필요자본금<br>(B) | 추가필요<br>자본금(B-A) | 산 출 기 준                     |
|------|------------------|--------------|------------------|-----------------------------|
| 교육지원 | 43,941           | 26,931       | -                | 장기성 고정자산 +<br>조합지원자금        |
| 경 제  |                  | 52,792       | -                | 장기성 고정자산 +<br>조합지원자금 + 신규투자 |
| 신 용  |                  | 39,959       | -                | BIS비율 10% 수준                |
| 계    |                  | 119,682      | 75,741           |                             |

**나. 농협안의 주요 내용**

□ 2005년말 대차대조표에서 실질적 채권·채무가 아닌 사업부문간 내부계정(타회계사업자금 등)을 상계하여 사업부문별 자산·부채 및 순자산 규모를 확정

○ 단, 상호금융과 공제 및 농작물보험은 농협중앙회 자체 자산이 아니고 조합, 계약자 등의 자산을 위탁하여 운용하는 것이므로 상계하지 않음.

○ 관리부문에 일괄 계상되어 있는 이연법인세차는 각 사업부문별로 배분하고, 내부자본으로 각 사업부문에 기 배분된 수익사업투자금은 그대로 인정

□ 2005년말 현재농협중앙회의 순자산액은 7조 4,143억원인바, 농협안에 따른 사업별 순자산 내역은 다음과 같음(<표 III-5> 참조).

○ 사업부문별로는 신용사업부문이 1조 5,476억원, 경제사업부문이 2조 7,006억원, 관리 및 교육지원사업부문이 3조 1,661억원

<표 III-5> 내부계정 상계 전·후 사업부문별 순자산(2005년)

(단위 : 억원)

| 계정과목                     | 신용        | 농업경제   | 축산경제  | 관리     | 교육지원    | 합계        |
|--------------------------|-----------|--------|-------|--------|---------|-----------|
| 자산                       | 1,325,234 | 53,714 | 5,181 | 13,846 | 69,999  | 1,467,974 |
| 부채                       | 1,312,884 | 52,339 | 3,848 | 12,154 | 531     | 1,381,756 |
| 순자산(A)                   | 12,350    | 1,375  | 1,333 | 1,692  | 69,468  | 86,218    |
| 내부계정<br>상계(B)            | 2,564     | 23,142 | 1,592 | 9,936  | △37,234 | -         |
| 이연법인세<br>배분(C)           | 562       | △440   | 4     | △651   | 525     | -         |
| 내부출자<br>제거(D)            | -         | -      | -     | -      | △12,075 | △12,075   |
| 조정 후<br>순자산<br>(A+B+C+D) | 15,476    | 24,077 | 2,929 | 10,977 | 20,684  | 74,143    |
|                          |           | 27,006 |       | 31,661 |         |           |



<표 III-6> 타 회계관련 자산·부채 내역(2005년)

(단위 : 억원)

| 구 분    | 신용     | 농업경제    | 축산경제   | 관리     | 교육지원   | 계      |
|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 자산     | 33,474 | 895     | 392    | -      | 37,234 | 71,995 |
| 신용사업자금 | -      | -       | -      | -      | 36,038 | 36,038 |
| 농경사업자금 | 23,913 | -       | -      | -      | -      | 23,913 |
| 축경사업자금 | 1,628  | -       | -      | -      | -      | 1,628  |
| 관리사업자금 | 2,761  | -       | -      | -      | -      | 2,761  |
| 특수사업자금 | 763    | -       | -      | -      | -      | 763    |
| 임차보증금  | 4,409  | 895     | 392    | -      | 1,196  | 6,892  |
| 부채     | 36,038 | 24,037  | 1,984  | 9,936  | -      | 71,995 |
| 신용사업자금 | -      | 23,913  | 1,628  | 2,761  | -      | 28,302 |
| 특수사업자금 | -      | 124     | 356    | 283    | -      | 763    |
| 교육지원자금 | 36,038 | -       | -      | -      | -      | 36,038 |
| 임대보증금  | -      | -       | -      | 6,892  | -      | 6,892  |
| 순자산    | △2,564 | △23,142 | △1,592 | △9,936 | 37,234 | -      |

### 1) 교육지원사업부문

□ 교육지원사업은 신경분리 후에도 농협 전체의 구심체로서의 역할을 계속 수행할 수 있도록 교육지원사업 및 관리 부문의 순자산액 3조 1,661억원을 자본금으로 보유해야 함.

○ 관리부문의 순자산을 교육지원사업부문으로 이전한 이유는 교육지원사업이 농협중앙회의 핵심사업으로서 농협 전체 차원에서 공통 자산의 효율적 운영과 합리적 의사결정이 가능하도록 하기 위함.

○ 내부계정 상계 후 교육지원사업부문 순자산액은 2조 684억원, 관리부문 순자산액은 1조 977억원으로 산정되어 분리시 교육지원사업부문의 필요자본금 규모는 3조 1,661억원으로 추정

\* 이는 내부계정 상계 전의 7조 1,160억원에 비해 3조 9,499억원 감소한 것으로, 조합 경쟁력 강화 및 농업인 실익 지원을 위한 조합지원자금(약 2.1조원)과 중앙본부 및 지역본부의 업무용 토지 및 건물(약 1.0조원)에 해당

## 2) 경제사업부문

□ 경제사업부문은 자체 교육지원사업비를 부담하면서 독자생존이 가능하도록 자체 순자산액과 더불어 적자를 해소할 수 있는 수준의 자본금 7조 720억원이 확보되어야 하며, 이중 추가로 필요한 자본금 규모는 4조 3,714억원임.

○ 내부계정 상계 후 경제사업부문의 자체 순자산은 2조 7,006억원으로 산정

\* 이는 내부계정 상계 전의 2,708억원에 비해 2조 4,298억원 증가한 것으로 농업경제(2조 4,077억원) + 축산경제(2,929억원)

○ 경제사업부문의 적자를 해소하기 위해서는 영구 잉여현금흐름이 "0"(손익이 "0"인 상태) 이상이 되어야 하므로 최소 4조 3,714억원의 자본금이 추가로 필요한 것으로 산정

\* 4조 3,714억원은 2005년도 추정 손익계산서(<표 III-8> 참조)의 당기순손실 1,530억원을 할인율(최소 자산운용기회비용) 3.5%로 나누어 계산한 영구잉여현금흐름

\* 할인율 3.5%는 경제사업이 신규사업과 함께 지원사업 위주의 사업을 유지하기 위해 최소한으로 달성해야 할 기회비용으로 신용사업부문의 과거 4개년(2001~2004년)간 예수금 및 차입금의 평균조달금리를 근거로 산정

\* 또한 이는 향후 경제사업이 독자생존하기 위해서는 신규투자발생시 최소한 3.5% 이상의 투자수익률을 달성해야 함을 의미함.

○ 결국 경제사업부문의 필요자본금 7조 720억원은 자체 순자산액 2조 7,006억원과 적자해소를 위해 추가로 필요한 4조 3,714억원의 합계임.

<표 III-7>

경제사업부문 추가 필요자본금

(단위 : 억원)

| 구 분    | 농업경제   | 축산경제   | 합 계    | 추가 필요자본금 |
|--------|--------|--------|--------|----------|
| 부족현금흐름 | 955    | 575    | 1,530  | 43,714   |
| 할인율    | 3.5%   | 3.5%   | 3.5%   |          |
| 영구현금흐름 | 27,286 | 16,428 | 43,714 |          |

경제사업부문 신규투자계획(2006~2015년)

(단위 : 억원)

| 구 분  | 중양회    | 투자내역                  |
|------|--------|-----------------------|
| 농업경제 | 50,600 | 대형 판매장 설치 및 가공공장 신설 등 |
| 축산경제 | 9,400  | 축산물종합유통센터 및 사료공장 설치 등 |
| 계    | 60,000 |                       |

□ 참고로 농협안은 신경분리 후 경제사업부문 손익을 최근 3년간 추세를 통해 추정

- 매출총이익 : 2003~4년 평균(농업경제 11.4%, 축산경제 24.7%)
- 판매관리비 : 2004년 판매관리비 - 대손상각비 + 감가상각비
- 영업외 수익·비용 : 현금 유출입이 없는 지분법평가손익, 유형자산처분손익 등 제외, 장기대여금 이자수익(이자율 2.1% 적용), 비료, 농약 및 양곡관련 입체금 이자수익(이자율 5.5% 적용), 상호금융자금 장단기차입금 이자비용(이자율 5.7%, 1.5% 적용), 농안기금 차입금 이자비용(이자율 4.0% 적용)
- 관리손익분담비용 및 교육지원사업비 : 2004년 관리손익분담비용, 2005년 경제사업 관련 교육지원사업비(예산액)

<표 III-8> 추정 손익계산서(현금흐름)

(단위 : 억원)

| 구 분       | 추 정    |       | 합 계    |       |
|-----------|--------|-------|--------|-------|
|           | 농업경제   | 축산경제  |        |       |
| 매출액       | 32,919 | 3,977 | 36,896 |       |
| 매출원가      | 29,167 | 2,996 | 32,163 |       |
| 매출총이익     | 3,752  | 981   | 4,733  |       |
| 판매관리비     | 4,329  | 1,254 | 5,583  |       |
| 영업이익(손실)  | △577   | △273  | △850   |       |
| 영업외<br>수익 | 이자수익   | 1,496 | -      | 1,496 |
| 비용        | 이자비용   | 739   | 21     | 760   |
| 관리손익분담비용  | 280    | 153   | 433    |       |
| 교육지원사업비   | 855    | 128   | 983    |       |
| 세전이익(손실)  | △955   | △575  | △1,530 |       |
| 법인세       | -      | -     | -      |       |
| 당기순이익(손실) | △955   | △575  | △1,530 |       |

### 3) 신용사업부문

- 신경분리 후에도 교육지원사업비를 계속 분담하고 BIS비율 10%(최저 수준 8%에 BaselⅡ 도입으로 인한 하락분 2% 감안)를 유지하기 위해서는 3조 3,893억원의 기본자본이 추가적으로 필요
  - 신용사업은 약 3,519억원(2005년 예산 편성액 중 타사업부분 분담액을 제외한 금액)의 교육지원사업비를 분담하고도 약 5,570억원의 이익을 창출할 수 있으므로 BIS비율만 충족한다면 독자생존이 가능
  - 신용사업의 기본자본은 신경분리로 인해 BIS기준 자기자본비율 계산시 인정되지 않는 출자금, 이익잉여금 등을 감안(제외)하면 1조 3,943억원이 될 것으로 추정
    - \* 기본자본은 6조 4,958억원(2005년)에서 1조 3,943억원으로 5조 1,015억원만큼 감소하고, 이때 자기자본은 2조 6,135억원, 위험가중자산은 88조 5,207억원이 되므로 BIS비율은 2.95%로 추락

○ 이때 BIS비율 10%를 유지하기 위해서는 약 3조 3,893억원의 기본  
자본이 추가적으로 필요

\* 추가 필요자본금(3조 3,893억원) = 분리후 위험가중자산(88조 5,207억원) ×  
10% - 분리후 자기자본(5조 4,628억원)

\* 분리후 자기자본 5조 4,628억원은 3조 3,893억원의 기본자본이 확충되  
어 2005년말 현재의 보완자본 4조 2,436억원 전액을 인정받는다는 전  
제하의 금액임.

**<표 III-9> 신용사업부문의 추가 필요자본금**

(단위 : 억원, %)

| 구 분   | 자기자본               |                    |                    |                    | 위험가중<br>자산           | BIS<br>비율      | 추가 필요<br>자본금 |
|-------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------|--------------|
|       | 기본<br>자본           | 보완<br>자본           | 후순위<br>ABS         | 계                  |                      |                |              |
| '05년말 | 64,958             | 42,436             | △1,751             | 105,643            | 894,877              | 11.81          | 33,893       |
| 조정액   | 51,015             | -                  | -                  | 51,015             | 9,670                | -              |              |
| 분리후   | 13,943<br>(13,943) | 42,436<br>(13,943) | △1,751<br>(△1,751) | 54,628<br>(26,135) | 885,207<br>(885,207) | 6.17<br>(2.95) |              |

주 : ( )는 보완자본을 기본자본의 한도 내에서만 인정하여 계산한 신경분리 초기 BIS  
자기자본 및 비율임

**<표 III-10> 신용사업부문의 기본자본 변동 내역**

(단위 : 억원)

| 구 분         | 분리 전(A) | 분리 후(B) | 조정액(B-A) |
|-------------|---------|---------|----------|
| 출자금         | 35,285  | 15,476  | △19,809  |
| 이익잉여금       | 32,985  | 0       | △32,985  |
| 이연법인세차      | △1,408  | △537    | 871      |
| 무형자산        | △1,114  | △206    | 908      |
| 신탁특별유보금     | 310     | 310     | 0        |
| 농협CA투신 외부지분 | 136     | 136     | 0        |
| 투자유가증권평가손   | △371    | △371    | 0        |
| 현금지급예정배당금   | △865    | △865    | 0        |
| 계           | 64,958  | 13,943  | △51,015  |

- 참고로 농협안은 신경분리 후 신용사업부문 손익을 장기적인 관점에서 추정하였기 때문에 최근 년도(2005년 8,641억원) 손익보다 작게 추정
- 영업수익
  - \* 자금운용 관련수익: 과거 4개년(2001~2004년) 누적평균수익을
    - 예치금(2.67%), 유가증권(6.36%), 대출금(6.86%)
  - \* 수수료, 외환거래 및 파생상품 운용수익: 과거 4개년 누적평균액
    - 수수료수익(2,455억원), 파생상품수익(5,641억원), 외환거래이익(1,220억원)
  - \* 상계된 타회계자금 관련 이자수익: 0
- 영업비용
  - \* 자금조달 관련비용: 과거 4개년 누적평균 조달금리
    - 예수금(3.58%), 차입금(3.52%), 사채(7.49%)
  - \* 수수료, 외환거래 및 파생상품 운용손실: 과거 4개년 누적평균액
    - 수수료비용(487억원), 파생상품비용(5,458억원), 외환거래손실(993억원)
  - \* 상계된 타회계사업자금 관련 이자비용: 0
  - \* 대손상각비: 과거 4개년 매출채권 평균잔액 대비 대손상각비율(1.09%) 이 미래에도 지속되는 것으로 가정
  - \* 판매관리비: 인건비성 경비는 2004년 금액, 기타 비용은 4개년 평균액
- 영업외 수익·비용
  - \* 비경상적 수익·비용을 제외한 나머지를 과거 4개년 평균 발생액으로 산정
- 관리손익분담비용 및 교육지원사업비
  - \* 관리손익분담비용: 2004년 분담액(1,829억원)에서 내부상계로 발생하지 않는 타회계사업자금 이자비용(414억원)을 제외하고 산정
  - \* 교육지원사업비: 2005년 예산편성액(4,689억원) 중 경제사업부문(983억원) 및 상호금융사업부문(187억원) 분담액을 제외한 금액(3,519억원)으로 산정

<표 III-11>

신용사업부문 손익추정 결과

(단위 : 억원)

| 구분       | 2001년  | 2002년  | 2003년  | 2004년  | 추정     |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 영업수익     | 74,768 | 78,151 | 82,639 | 89,442 | 85,469 |
| 영업비용     | 63,392 | 61,321 | 71,120 | 73,077 | 72,356 |
| 영업이익     | 11,376 | 16,830 | 11,519 | 16,365 | 13,113 |
| 영업외수익    | 705    | 509    | 402    | 900    | 366    |
| 영업외비용    | 2,265  | 2,866  | 3,223  | 1,810  | 854    |
| 경상이익     | 9,816  | 14,473 | 8,698  | 15,455 | 12,625 |
| 관리손익분담비용 | 2,971  | 1,244  | 1,568  | 1,829  | 1,415  |
| 교육지원비    | 38     | 2,967  | 1,283  | 3,207  | 3,519  |
| 세전순이익    | 6,807  | 10,262 | 5,847  | 10,419 | 7,691  |
| 법인세비용    | 1,789  | 2,409  | 801    | 1,901  | 2,115  |
| 당기순이익    | 5,018  | 7,853  | 5,046  | 8,518  | 5,576  |

□ 결국 농협안은 신경분리를 위해서는 최소한 7조 7,607억원의 자본금이  
 추가적으로 필요한 것으로 추정

<표 III-12>

신경분리시 사업부문별 추가 필요자본금

(단위 : 억원)

| 구분   | 2005년<br>순자산(A) | 총 필요<br>자본금(B) | 추가 필요<br>자본금(B-A) | 비고  |
|------|-----------------|----------------|-------------------|---|
| 교육지원 | 31,661          | 31,661         | -                 | 조합상호지원자금 및<br>회원지원적립금 포함                              |
| 경제   | 27,006          | 70,720         | 43,714            | 향후 연간 추정적자(1,530억원)<br>해소분 포함                         |
| 신용   | 13,943          | 47,836         | 33,893            | BIS비율 10%수준(기본자본,<br>Basel II 도입시 약 2%p 하락한 8%<br>수준) |
| 계    | 72,610          | 150,217        | 77,607            |   |

## 다. 평가

### 1) 필요자본금 산출을 위한 사업부문별 자산·부채 확정의 문제점

- 농협은 필요자본금을 '분리시점의 대차대조표상 각 사업부문의 순자산과 각 사업부문의 원활한 사업수행을 위해 추가로 필요한 자본금'으로 정의하고 있음.
  - 또한 사업부문별 순자산 산정을 위해 외부 제3자에 대한 채권과 채무만이 실제 채권과 채무라는 인식하에 내부적인 회계간 채권과 채무를 인정하지 않는 방법을 사용하였음.
    - \* 순자산개념은 자산총계와 부채총계의 차액으로 대차대조표상의 자본금과 동일한 개념으로 사용되고 있으며 농협 필요자본금 산정 용역을 수행한 딜로이트안진 회계법인에서 사용
  
- 위의 가정에 따라 산출된 농협중앙회의 순자산액은 7조 4,143억원임.
  - 사업부문별로는 신용사업부문이 1조 5,476억원, 경제사업부문이 2조 7,006억원, 관리 및 교육지원사업부문이 3조 1,661억원임(<표Ⅲ-12> 참조).
  
- 농협안에서는 순자산 산정시 회계간 채권과 채무를 인정하지 않고 있는데 이는 개별회계의 순자산 규모에는 영향을 미치나 농협중앙회 전체의 순자산규모에는 영향을 미치지 않음.
  - 회계간 내부 채권과 채무의 인정여부에 관계없이 중앙회가 보유하고 있는 자본금(순자산: 자산 - 부채, 8조 6,218억원)의 합계는 내부출자(1조 2,075억원)를 제거할 경우 복잡한 계산을 거쳐 산정된 조종 후 순자산(7조 4,143억원)과 동일함.



- 부연하자면 회계간 채권과 채무를 상계처리하고 산정한 순자산 개념은 회계별 필요자본금을 산출하는데 유용하게 사용될 수 있으나 농협 전체의 필요자본금 산정에는 큰 도움이 되지 않을 것으로 판단됨.
  - 농협안에서도 사업부문별 필요자본금은 사업부문별 특성에 따라 상이한 방법을 적용하여 산정되고 있으며 개별 회계별로 순자산과 필요자본금과의 차이는 중요하지 않은 것으로 판단됨.
  - 다만 순자산을 대차대조표상의 자본금과 동일한 것으로 인정하여 모든 사업부문이 최소한 순자산 만큼의 자본금을 보유하여야 한다는 다소 문제있는 결론을 내고 있음.
  
- 또한 회계간 채권과 채무를 상계처리함으로써 기존 자본금을 순자산에 따라 배분하고 있는데 신경분리가 충분한 자본금이 적립된 이후 이루어진다고 가정할 경우 회계간 기존 자본금을 배분하는 것은 큰 의미가 없을 것임.
  - 더욱이 신경분리 이후에도 농협내 사업부문이 농협과 완전히 독립된 개별 독립회사로 분리되는 것이 아니며 농협중앙회가 전체적인 사업계획에 따라 개별 사업부문에 필요자본금을 출자하게 되기 때문에 사업부문간 자본금 차이가 신경분리를 저해할 정도로 중요한 것은 아닌 것으로 보임.

## 2) 교육지원 사업부문의 최소 필요자금 규모

- 농협안에 따르면 신경분리 이후 교육지원 사업부문의 최소 필요자본금 규모는 3조 1,661억원임.
  - 이는 교육지원 사업부문이 농협 전체의 구심체로서의 역할을 수행하기 위해 회원조합 지원자금과 업무용 토지, 건물 등 고정자산을 자본금으로 보유하여야 한다는 주장에 근거함.

- 현재 회원조합 지원자금(2조 1천억원)은 회원조합 무이자 지원 역할을 수행하는 동시에 신용사업부문의 BIS자기자본비율 산정 시 자본으로 인정되고 있음.
- 농협안에 따른 교육지원 사업부문의 최소 필요자본금은 교육지원 사업부문의 사업을 위해 필요한 자본금 규모를 산정한 것이라기보다는 교육지원 사업부문이 보유하고 있는 자본금(순자산)에서 타 사업부문의 순자산을 제외한 것에 불과함.
  - 농협은 이 규모를 조합 경쟁력 강화 및 농업인 실익 지원을 위한 조합지원자금(약 2.1조원)과 중앙본부 및 지역본부의 업무용 토지 및 건물(약 1.0조원)이라고 주장하고 있으나
  - 동 금액은 중앙회 전체 자본금 69,468억원(배당 865억원 포함) 중 신용사업 예치분 3조 6,038억원, 임차보증금 1,196억원을 제외한 것에 불과함.
  - 순자산개념을 이용하여 최소 필요자본을 산출함에 따라 중앙회 건물 등 공통자산을 신용, 경제 사업부문도 같이 사용하고 있음에도 불구하고 교육지원 사업부문이 자본으로 보유하게 되는 문제가 발생됨.
- 교육지원사업부문의 경우 필요자본금을 산정하기 위해서는 교육지원사업부문이 수익사업을 수행하지 않는 대신 신용사업부문 등 수익사업부문으로부터 배당을 받을 수 있다는 점을 고려하여 필요자본금 규모를 산정하여야 할 것임.
- 교육지원사업부문은 조합지원자금을 직접 보유하지 않아도 출자배당을 통해 회원조합을 지원할 수 있을 것임.
  - 현재 조합지원자금(2조 1천억원)은 조합에 대한 무이자지원자금으로 이용되는 동시에 신용사업부문의 자본금으로 인정받고 있

으나 신경분리시 조합지원자금이 신용부문에 출자되지 않을 경우 신용사업의 BIS비율 산정시 인정받지 못할 것임.

\* 현재 회원조합 지원자금은 회원조합에 무이자로 대출해주고 회원조합은 이를 다시 상호금융특별회계에 예치하여 이자(4.7%)를 받도록 하는 구조임.

○ 따라서 조합지원자금을 타 사업에 출자하고 그 만큼 배당을 받아 회원조합을 지원하는 방안을 고려할 수 있을 것임.

\* 조합지원자금을 상호금융특별회계 예치시 이자수익은 약 1천억 가량인 반면 2조 1천억원 출자시 배당금은 배당률 10% 가정시 2천억원으로 추정됨.

○ 또한 현재 조합지원자금은 투명성 미흡 등 사업 자체의 문제와 출자시의 세금문제도 제기되고 있어 종합적 판단이 필요

### 3) 경제사업부문의 최소 필요자금 규모

□ 농협안에 따르면 경제사업부문은 자체 교육지원사업비를 부담하면서 독자생존이 가능하도록 분리 시점의 자체 순자산액과 더불어 적자를 해소할 수 있는 수준의 자본금이 확보되어야 한다는 주장에 따라 최소 필요자본금 규모를 7조 720억원으로 계산하였음.

○ 농협안에 따르면 경제사업부문의 순자산규모는 2조 7,006억원이며 경제사업부문의 손실보전을 위해 필요한 경제사업 확대를 위해 4조 3,714억원의 출자가 필요함.

\* 향후 수익률을 3.5%로 계산

□ 경제사업부문의 문제점은 사업자체가 수익을 낼 수 없는 부문이라는 것임.

○ 경제사업부문은 매출총이익이 판관비용도 충당하지 못함에 따라 농업경제와 축산경제에서 각각 -577억원, -273억원의 영업손실을 기록할 것으로 추정됨(2005년 농협의 추정손익계산서).

- 영업외수익의 경우 2005년 추정손익계산서에 따르면 736억원의 흑자를 보이는 것으로 추정되어 있으나 이는 계정간 채권과 채무의 상계에 따른 것으로 신용부문에 대한 채무를 고려할 경우 828억원의 이자비용이 발생되어 영업외 부문에서도 92억원의 추가 손실이 발생할 것으로 보임.
- 경제사업부문이 구조적으로 손실을 발생시키고 있음에도 불구하고 농협안은 이러한 사업구조 및 비용구조를 온존한 채 필요자본금을 산정하는 문제점이 있음.
  - 이에 따라 경제사업부문에서의 사업수행과정에서 발생하는 막대한 손실을 보전하기 위해 필요한 최소 자본금을 7조 720억원으로 계산하고 있음.
- 경제사업부문의 필요자본금을 산정하기 이전에 손실을 발생시키는 경제사업부문의 사업구조를 개선하거나 교육지원적 성격을 갖는 일부 사업 수행비용을 교육지원사업부문에서 부담시키도록 하여야 할 것임.
  - 이러한 전제하에 경제사업부문의 손실을 보전하기 위해 필요한 최소자본금을 산출하여야 할 것임.

## 라. 과제

### 1) 자본배분시 기본 고려사항

- 사업부문별 필요자본금 산정시 다음의 점을 고려
  - 중앙회는 신경분리 이후에도 교육지원사업부문을 통해 회원의 균형발전과 사업활성화 등 기존 회원지원사업을 수행할 수 있어야 함.

- 신용사업부문은 건전성 유지를 위해 최소한 BIS 비율 10%를 유지해야 함.
  - 경제사업부문은 회원 및 조합의 경제사업을 지원하며 최소한 손실을 발생시키지 않아야 함.
- 교육지원사업부문은 농협법 134조에 따라 회원의 균형발전과 사업활성화를 위해 회원조합을 지원하고 있으므로 신경분리 이후에도 기존 회원지원사업이 이루어질 수 있어야 함.
- 회원조합에 대한 지원은 각 수익사업부문의 분담금과 중앙회 등이 조성한 조합지원자금으로 이루어지고 있음.
  - 2005년말 회원조합지원을 위해 신용사업부문은 4,413억원, 경제사업부문은 616억원(농업경제 448억원, 축산경제 168억원)을 교육지원사업에 전출하였음.
  - 조합지원자금으로는 조합상호지원자금과 회원지원적립금 등이 있으며 이들 자금은 회원조합에 무이자로 운용되고 있음.
  - 조합상호지원자금은 농협법 134조에 따라 회원의 균형발전과 사업활성화를 위해 중앙회의 출연과 조합의 출자에 의해 조성되어 무이자로 운용되고 있으며 2005년말 잔액은 1조 2,709억원임.
  - \* 중앙회는 사업계획에 반영하여 이익잉여금 처분으로 적립하고 있으며 조합은 전년도 매출총이익 등의 일정률을 출자하고 있음.
  - 회원지원적립금은 1999년 이후 조합의 구조조정 지원 등을 위해 중앙회가 적립하고 있으며 2005년말 조성잔액은 8,325억원임.

<표 III-13>

조합지원 자금별 용도

| 조합상호지원자금   | 회원지원적립금   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 합병 및 부실조합 지원</li> <li>- 미곡종합처리장 등 지도·경제시설 운영지원</li> <li>- 농산물수출, 특색실익사업 등 지도·경제사업활성화 지원</li> <li>- 태풍 등 재해지원</li> <li>- 지역본부 자체 목적지원 등</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대농업인 비료 등 영농·축산자재 무상 지원</li> <li>- 농업인 실익증진 및 농업경쟁력 지원</li> <li>- 부실조합의 경영정상화를 위한 구조개선자금 지원</li> </ul> |

<표 III-14>

조합지원자금 조성 현황

(단위 : 억원)

| 구분  |           | '03년   |       | '04년   |       | '05년   |       |
|-----|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|     |           |        | 순증    |        | 순증    |        | 순증    |
| 중앙회 | 조합상호지원자금  | 4,417  | 410   | 5,117  | 700   | 5,817  | 700   |
|     | 회원지원적립금   | 5,830  | 1,230 | 8,325  | 2,495 | 11,825 | 3,500 |
|     | 소 계       | 10,247 | 1,640 | 13,442 | 3,195 | 17,642 | 4,200 |
| 조합  | 조합상호지원출자금 | 5,603  | 625   | 6,214  | 611   | 6,892  | 678   |
| 합 계 |           | 15,850 | 2,265 | 19,656 | 3,806 | 24,534 | 4,878 |

<표 III-15>

조합지원자금 지원 현황

(단위 : 억원)

| 재원별          | 용도        | 지원금리 | 04년(A) | 05년(B) | 증감<br>(B-A) |
|--------------|-----------|------|--------|--------|-------------|
| 조합상호<br>지원자금 | 합병지원      | 무이자  | 2,684  | 3,830  | 1,146       |
|              | 구조개선 지원   |      | 2,867  | 1,976  | -891        |
|              | 사업활성화 등   |      | 4,177  | 4,842  | 665         |
|              | 지역본부 자체운용 |      | 1,603  | 2,061  | 458         |
|              | 소 계       |      | 11,331 | 12,709 | 1,378       |
| 회원지원<br>적립금  | 구조개선 지원   | 무이자  | 1,757  | 1,757  | 0           |
|              | 유통활성화     |      | 0      | 2,000  | 2,000       |
|              | 영농자재 무상지원 |      | 0      | 2,000  | 2,000       |
|              | 지역특색사업 등  |      | 4,073  | 2,568  | -1,505      |
|              | 소 계       |      | 5,830  | 8,325  | 2,495       |
| 합 계          |           |      | 17,161 | 21,034 | 3,873       |

□ 신용사업부문은 BIS자기자본비율이 최소 10%를 유지할 수 있도록 자본을 보유함.

○ 은행의 경우 적기시정조치 대상이 되지 않기 위한 최소 BIS자기 자본비율이 8%이나 2008년부터 Basel II가 도입될 경우 BIS자기 자본비율이 2%p 정도 하락할 것으로 예상되어 BIS자기자본비율을 최소 10%로 유지하도록 함.

○ 신용사업부문은 BIS비율 산정시 농협중앙회 전체 자본금을 신용 부문 자본금으로 인정받고 있고, 2005년말 현재 자기자본은 기본자본 6조 4,958억원과 보완자본 4조 2,436억원에서 자체 후순위 ABS인수 1,751억원을 차감한 10조 5,643억원이며 BIS비율은 11.81%임.

\* 농협중앙회는 자본금 계정을 교육지원특별회계에서 보유하고 있으며 자본금 중 일부를 수익사업 회계에 배분하고 있고 나머지는 조합상호 지원 자금에 운용, 신용부문에 예치하는 형태로 운용하고 있음.

- 신용사업부문은 신경분리 이후 BIS자기자본비율 산정시 농협중앙회 전체 자본금을 자본금으로 인정받지 못하게 됨에 따라 BIS 자기자본비율 10%를 유지하기 위한 자본금을 중앙회 등으로부터 출자받아야 함.

**<표 III-16> 교육지원 회계 B/S (2005년말)**

(단위 : 억원)

| 자산         |           | 부채        |           |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| (자산)       |           | (부채)      |           |
| 1.유동자산     | 211       | 부채총계      | 53,176    |
| 2. 고정자산    | 2,068,854 |           |           |
| 조합상호지원자금운용 | 2,100,634 | (자본)      |           |
| 3.타회계관련 자산 |           | 1. 출자금    | 3,599,657 |
| 신용사업자금대월   | 3,603,783 | 2. 자본잉여금  | 48,652    |
| 4.내부자본계정   | 1,207,471 | 3. 이익잉여금  | 3,298,462 |
| 수익사업투자금    | 1,207,471 | 자본총계      | 6,946,771 |
| 자산총계       | 6,999,947 | 부채 및 자본총계 | 6,999,947 |

- 경제사업부문은 현재 사업자체가 수익을 내지 못하고 있으므로 비용부담 조정 및 효율성 향상 노력을 기울이면서 최소한 손실을 발생시키지 않도록 자본을 보유함.
  - 2005년말 현재 농업경제사업 및 축산경제사업의 경우 매출총이익이 4,466억원인 반면 관관비용은 5,295억원에 달해 영업이익이 829억원 적자이며 영업외수익 123억원을 고려해도 경상이익은 706억원 적자임.
  - 이와 함께 관리손익비용 및 교육지원사업비를 고려할 경우 손실 규모는 1,707억원에 달함.



- 따라서 경제사업부문이 최소한 손실을 발생시키지 않도록 비용 부담 기준의 변경 및 금융비용부담을 줄일 수 있도록 자본을 배분함.

**<표 III-17> 2005년 경제사업부문 손익**

| 구분      | 부문별    |       | 합계     |       |
|---------|--------|-------|--------|-------|
|         | 농업경제   | 축산경제  |        |       |
| 매출액     | 39,243 | 4,710 | 43,953 |       |
| 매출원가    | 36,004 | 3,483 | 39,487 |       |
| 매출총이익   | 3,239  | 1,227 | 4,466  |       |
| 판매관리비   | 3,882  | 1,413 | 5,295  |       |
| 영업손익    | -643   | -186  | -829   |       |
| 영업외손익   | 수익     | 1,737 | 150    | 1,887 |
|         | 비용     | 1,594 | 170    | 1,764 |
|         | 계      | 143   | -20    | 123   |
| 경상손익    | -500   | -206  | -706   |       |
| 관리손익비용  | 258    | 127   | 385    |       |
| 교육지원사업비 | 448    | 168   | 616    |       |
| 당기순손익   | -1,206 | -501  | -1,707 |       |

## 2) 사업부문별 최소 필요자본금 산정

가) Case 1 : 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우

### <Case 1-1> 교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유할 경우

#### (1) 필요자본금 산정

- 각 사업부문이 현재 수행 중인 사업을 지속하기 위해 필요한 자금을 자본금으로 보유할 수 있도록 함.
- 교육지원사업부문은 회원조합지원을 위해 조합상호지원자금 및 회원지원적립금을 보유토록 함에 따라 2005년 기준 필요자본금 규모는 2조 1,064억원임.
  - 또한 교육지원사업부문은 농협 공통자산의 효율적 운영과 합리적 의사결정을 위해 관리부문의 자산을 이전받아 보유토록 함.
    - \* 관리부문이 보유하고 있는 대표적인 농협 공통자산은 농협중앙회본부 및 지역본부 건물, 연수원 등이며 총 공통자산규모는 1.1조원임.
- 신용사업부문의 경우 2005년 기준 BIS자기자본 비율 10% 달성을 위해 필요한 자본금규모는 4조 5,619억원임.
  - 2005년말 기준 위험가중자산은 89조 4,877억원이며 BIS비율 산정시 보완자본은 기본자본의 100%이내에서 인정되므로 필요 기본자본 규모는 4조 5,619억원임.

<표 III-18> 신용사업부문의 필요자본금(2005년말 기준)

(단위 : 억원, %)

| 구분     | 자기자본   |        |            |         | 위험가중자산  | BIS비율 |
|--------|--------|--------|------------|---------|---------|-------|
|        | 기본자본   | 보완자본   | 후순위<br>ABS | 계       |         |       |
| 신경분리 전 | 64,958 | 42,436 | △1,751     | 105,643 | 894,877 | 11.81 |
| 신경분리 후 | 45,619 | 45,619 | △1,751     | 89,487  | 894,877 | 10    |

□ 경제사업부문은 현 사업구조하에서 영업손실을 나타내고 있으므로 자본금 확충을 통한 금융비용 절감을 통해 손실을 보전하여야 하며 비용부담 조정 방법에 따라 상이한 필요 자본금규모가 산출됨.

○ 교육지원사업비(616억원)를 부담하지 않도록 할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 규모는 2조 1,820~3조 6,367억원임.

\* 당기 순손실 규모는 1,091억원이며 할인율 3~5%를 가정할 경우 이자비용 절감을 위해 필요한 자본금은 1,091억원을 3~5%로 나눈 2조 1,820~3조 6,367억원

○ 경제사업 중 조합 지도지원을 위한 비수익사업 수행에 따른 모든 비용을 부담하지 않을 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 규모는 8,440~1조 4,067억원임.

\* 당기 순손실 규모는 422억원이며 할인율 3~5%를 가정할 경우 이자비용 절감을 위해 필요한 자본금은 422억원을 3~5%로 나눈 8,440~1조 4,067억원

○ 현재와 같이 모든 비용을 부담할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 규모는 3조 4,140~5조 6,900억원임.

\* 이는 당기 순손실 규모 1,707억원을 할인율 3~5%로 나눈 수치임.

**<참고> 사업분류 기준**

수익사업

- 중앙회가 사업의 주체로 적정수익을 추구하거나, 사업수행으로 중앙회와 조합의 수익창출이 가능한 사업
- 현재 시점의 손익은 적자이나 정부 또는 조합(조합원)에 대한 수수료를 현실화 할 경우 흑자전환이 가능한 사업

비수익사업

- 회원조합 또는 조합원을 대상으로 하는 지도지원사업으로 수익과 관계없이 농협이 지속적으로 수행하여야 하는 사업
- \* RPC지원, 농산물안전성관련사업, 산지컨설팅, 농산물 수출관련사업, 회원조합 브랜드 개발, 홍보, 흙살리기운동, 친환경농산물 생산기반 구축 등 회원지원사업으로 주로 인건비가 발생

**<표 III-19> 2005년 경제사업부문 손익(매출발생 사업)**

| 구분      | 부문별    |       | 합계     |       |
|---------|--------|-------|--------|-------|
|         | 농업경제   | 축산경제  |        |       |
| 매출액     | 39,243 | 4,710 | 43,953 |       |
| 매출원가    | 36,004 | 3,483 | 39,487 |       |
| 매출총이익   | 3,239  | 1,227 | 4,466  |       |
| 판매관리비   | 3,495  | 1,131 | 4,626  |       |
| 영업손익    | -256   | 96    | -160   |       |
| 영업외손익   | 수익     | 1,737 | 150    | 1,887 |
|         | 비용     | 1,594 | 170    | 1,764 |
|         | 계      | 143   | -20    | 123   |
| 경상손익    | -113   | 76    | -37    |       |
| 관리손익비용  | 258    | 127   | 385    |       |
| 교육지원사업비 | 0      | 0     | 0      |       |
| 당기순손익   | -371   | -51   | -422   |       |

주 : 판매관리비는 비수익사업 경상이익을 전액 판매관비로 추정하여 제외하여 산출



- \* 현재 교육지원사업부문은 지원대상 조합을 선정하여 조합지원자금을 무이자로 대출하고 있으며 지원대상 조합은 이를 상호금융특별회계에 예치하여 이자를 받아 사업수행을 위해 사용하고 있음.
  - 또한 관리회계가 중앙회 건물 등을 보유함으로써 중앙회(교육지원사업 및 관리회계부문)가 농협 전체의 구심체로서의 역할을 수행할 수 있음.
- 경제사업부문은 조합 지도지원을 위한 비수익사업 수행과정에서 발생하는 비용의 일부 또는 전부를 부담하지 않음으로써 경제사업의 정상화를 위한 노력을 기울일 수 있게 되는 장점이 있음.
- 현재 경제사업부문은 수익창출이 가능한 수익사업과 수익창출과 관계없는 비수익사업을 동시에 수행함에 따라 사업부문 전체적으로 손실발생이 만성화되어 수익확대를 위한 인센티브가 부족한 것으로 판단됨.
  - 비수익사업 수행에 따른 비용부담이 축소 또는 제외될 경우 수익사업 수행과정에서 발생하는 손실의 원인이 명확히 드러남에 따라 이를 해소하기 위한 노력이 강화될 수 있을 것임.
  - \* 경제사업부문은 회원조합을 대상으로 하는 수익사업 수행 시에도 회원조합의 사정을 고려하여 적절한 수수료 등을 부과하지 못하거나 비효율적 운영에 의해 손실이 발생하고 있음.

<표 III-21> 사업별 수익사업과 비수익사업의 구분내역(안)

(단위 : 백만원)

|            | 농업경제           |                | 축산경제           |                | 총계<br>(농경+축경)  |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|            | 사업명            | '05경상손익        | 사업명            | '05경상손익        |                |
| 수익사업       | 유통사업장 운영       | -6,794         | 단체급식           | 1,999          |                |
|            | 인터넷하나로클럽       | -1,024         | 군납가공           | 989            |                |
|            | 신토불이사업         | -3,766         | 판매장            | -16            |                |
|            | 도매전담추진사업       | -740           | 공판장            | -1,069         |                |
|            | 자재사업           | 8,486          | 군납             | 801            |                |
|            | 생활물자사업         | 17,085         | 배합사료공동구매       | 12             |                |
|            | 공판사업           | -1,783         | 중돈사업           | 399            |                |
|            | 상품권사업          | -4,597         | 중앙분석센터         | 448            |                |
|            | 연합마케팅사업        | -10,996        | 목우촌(육가공/계육가공)  | 1,292          |                |
|            | 군납사업           | 214            | -              |                |                |
|            | 종묘개발사업         | -347           | -              |                |                |
|            | 자회사            | -6,730         | 자회사            | 5,311          |                |
|            | 양곡사업(정책)       | 588            | 가축개량(정책-정액판매)  | 128            |                |
|            | 수급안정사업(정책)     | 24             |                |                |                |
|            | 자금지원사업(정책)     | 4,691          |                |                |                |
| <b>소계</b>  | <b>-5,689</b>  | <b>소계</b>      | <b>10,294</b>  | <b>4,605</b>   |                |
| 비수익사업      | 회원지원           | -35,323        | 회원지원           | -14,285        |                |
|            | 식품연구소          | -61            | 축산연구소          | -1,849         |                |
|            | 인삼검사소          | -906           | 축산물위생교육원       | -419           |                |
|            | 해외사무소          | -2,447         | 위축기금관리         | -2,849         |                |
|            | 물류기기공동이용사업     | 173            |                |                |                |
|            | <b>소계</b>      | <b>-38,564</b> | <b>소계</b>      | <b>-19,402</b> | <b>-57,966</b> |
| 내부관리       | -5,756         | 내부관리           | -11,486        | -17,242        |                |
| <b>합 계</b> | <b>-50,009</b> |                | <b>-20,594</b> | <b>-70,603</b> |                |

- 주 : 1) 정책사업(양곡사업, 수급안정사업, 자금지원사업)의 판관비는 회원지원부문에 포함되어 있음  
 - 관리회계상 지역본부 이하 사무소의 정책사업 수행에 따른 판관비가 회원지원부문에 계상
- 2) 식품연구소, 인삼사업소 : 농약안전성 검사 또는 인삼류 연근검사를 주로 하며 실비수수료 발생
- 3) 해외사무소 : 농산물 수출관련 해외 시장조사 및 신용부문 등의 해외자료 수집
- 4) 물류기기공동이용사업 : 조합 경제사업 지원을 위하여 파렛트 등 물류기기 이용 장려 지도
- 5) 내부관리 : 각 부서별 서무, 기획업무 또는 전체 사업장에 공통적으로 적용되는 계정(대손충당금)을 관리하며, 수익사업과 비수익사업에 동일하게 존재

- 반면 교육지원사업 부문은 그 동안 경제사업부문이 부담하여 왔던 비용을 부담하게 됨에 따라 부담이 확대되는 문제점이 있음.
  - 교육지원사업부문은 신경분리 이후 경제사업부문의 교육지원사업비 616억원(2005년 기준) 또는 비수익사업 관련 비용 1,285억원(2005년말 기준 비수익사업 경상손실 669억원 + 교육지원사업비 616억원)을 추가적으로 부담하여야 함.
  - 교육지원사업부문이 비수익사업 손실을 부담할 경우 신용사업으로부터의 투자배당을 이용하게 되나 수익사업부문 지원에 따른 세금을 부담하여야 함.
  - 경제사업부문은 사업을 수행하는 과정에서 조합 지도·지원 사업의 규모를 조정할 수 있으며, 이러한 의사결정은 경제사업에서 내리는 것이 효율적이나 관련비용을 교육지원부문을 통해 지원받게 되면 경제사업이 필요에 따라 적절한 의사결정을 내리는데 제약을 받게 될 수 있음.
  
- 교육지원사업부문은 세제혜택을 위해 경제사업부문의 비수익사업을 지원하기 위한 기금을 조성하여 출연할 수 있을 것임.

**<Case 1-2>교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우**

(1) 필요자본금 산정

- 신용사업부문, 경제사업부문은 사업수행을 위한 자본금을 보유하고 있으며 교육지원사업부문은 관리부문 자산에 해당하는 금액만큼을 자본으로 보유함.
  - 교육지원사업부문은 2005년 기준 1.1조원 상당의 농협 공통자산을 보유함.



- 신용사업부문은 BIS자기자본비율 10%를 유지하며 2005년 기준 BIS자기자본 비율 10% 달성을 위해 필요한 자본금규모는 4조 5,619억원임.
  - 경제사업부문의 필요자본금 규모는 비수익사업 수행에 따른 손실 보전 방법에 따라 평균 1조 1,254억~4조 5,520억원임.
- 교육지원사업부문은 회원조합 지원을 위해 보유하고 있던 조합지원자금을 타 사업부문에 출자함.
- 교육지원사업부문은 조합지원자금을 이용하여 회원조합을 지원하고 있으나 실질적으로 회원조합 지원에 이용되는 것은 조합지원자금이 아니라 조합지원자금 운용에 따른 운용수익임.
  - 교육지원사업부문은 자금용도별로 대상조합을 선정하여 무이자로 자금을 대출해주고 있으며 대상조합은 이를 상호금융특별회계에 예치하고 이자를 받아 대출 용도에 따라 사용하고 있음.
  - 조합지원자금의 예치이자는 회원조합의 시설투자보다는 지도경제시설 운영부담 지원, 경제사업의 손실액 보전, 경제사업 사업비 지원 등에 이용되고 있음.
- 동 방안에 따를 경우 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 경제사업부문의 비용부담 조정 방법에 따라 평균 6조 7,873억원에서 10조 2,139억원으로 추산됨.

<표 III-22>

최소 필요자본금 : Case 1-2

|                       | 최소 필요자본금             |
|-----------------------|----------------------|
| 교육지원사업부문              | 0                    |
| 관리회계                  | 1조 1,000억원           |
| 신용사업부문                | 4조 5,619억원           |
| 경제사업부문A(교육지원사업비 제외 시) | 2조 1,820억~3조 6,367억원 |
| B(비수익사업 비용 제외 시)      | 8,440억~1조 4,067억원    |
| C(모든 비용 부담)           | 3조 4,140억~5조 6,900억원 |
| 합계 A                  | 7조 8,439억~9조 2,986억원 |
| 합계 B                  | 6조 5,059억~7조 686억원   |
| 합계 C                  | 9조 759억~11조 3,519억원  |
| 농협중앙회 자본금             | 7조 6,654억원           |

(2) 장단점 비교

□ 교육지원사업부문이 조합지원자금을 보유하지 않고 타 사업부문에 출자함에 따라 다음과 같은 장점이 있음.

- 신경분리시 필요한 농협 전체의 최소 필요자본금 규모가 조합지원자금 만큼 축소됨.
- 상호금융특별회계에 예치하는 대신 타 사업부문에 출자함에 따라 이자수입보다 높은 배당수입을 이용하여 회원조합 지원을 확대할 수 있을 것임.

\* 가령 조합지원자금(2.1조원)을 상호금융특별회계에 예치할 경우 이자수입은 약 1천억원인 반면 신용사업부문 출자 및 배당률 10% 가정시 배당수익은 2천억원으로 추정됨.

□ 반면 조합지원자금을 타 사업부문에 출자하고 배당금으로 교육지원 사업을 수행할 경우 다음과 같은 문제가 발생할 수 있음.

- 조합지원자금이 회원조합 지원을 위해 직접적으로 사용되는 대신 타 사업부문에 투자된 후 그 배당에 의해 간접적으로 지원됨에 따라 타 사업부문 경영상태에 따른 배당률 변화로 회원조합 지원이 불안정해질 수 있음.
- 조합지원자금은 현 세법상 중앙회가 조합에 무상으로 대여한 경우에 한하여 손비인정을 받고 있으므로 자본으로 출자시 손비인정 조건에 위배되어 잉여금 처분에 의해 적립한 금액(2005년말 기준 1조 7,642억원) 전액에 대해 세금을 부담할 수 있음.
  - \* 농협중앙회는 법인세법상 비영리법인으로 분리되며 수익사업에 대해서만 법인세 납세의무가 있으며, 영리사업에서 발생한 소득을 비영리사업에서 사용하기 위하여 고유목적사업준비금으로 손금계상한 경우에는 소득금액의 80%까지 비용으로 인정함(농협중앙회에 대한 법인세 특례내용).
- 조합지원자금이 회원조합의 손실보조, 시설운영 보조 등 소규모 단기 자금수요만을 충족시킬 뿐 회원조합의 대규모 장기 사업자금수요를 충족시키는 데는 한계가 있음.

#### 나) Case 2 : 사업활성화 방안을 고려할 경우

##### (1) 사업활성화 방안을 고려하는 이유

- 신경분리를 위해 산정한 최소 필요자본금은 신경분리 이후 각 사업부문의 안정적 사업수행을 위해 충분하지 않을 수 있으므로 실제 신경분리를 위해서는 더 많은 자본금이 필요할 수 있음.
- 신용사업부문의 경우 여타 은행과 경쟁하기 위해서는 10%이상의 BIS자기자본 비율을 유지할 필요가 있음.

- 2005년말 기준 농협중앙회 신용사업부문의 BIS 자기자본비율은 11.81%이며 국내은행 평균도 13.00%를 보이고 있으므로 농협의 신경분리시 달성 목표로 하고 있는 BIS비율 10%는 낮을 수 있음.
  - 농협 신용사업부문의 기본자본비율은 7.26%로서 여타 은행 평균 9.32%에 비해 낮은 상태에 있음.
- 경제사업부문의 경우 손실을 보전할 수 있는 정도의 최소 필요자본 규모를 산정하였으나 재투자능력을 가지고 독자생존하기 위해서는 보다 높은 수준의 자본이 필요
- 경제사업부문이 독자생존 능력을 보유하지 않는 한 신경분리는 어려울 것으로 보임.
  - 다만 조합 경영정상화를 통해 적정 수수료를 부과함으로써 필요 자본금 규모를 축소할 수 있도록 노력할 필요
    - \* 현재 경제사업은 수익사업의 경우라 할지라도 회원조합에 대해 적정 수수료 등을 부과하지 못함에 따라 손실을 노정하거나 경쟁기업에 비해 수익구조가 취약한 실정
- 신경분리를 위해 해결하여야 할 중요한 문제의 하나는 신경분리 이후 사업부문간 지원시 발생하는 세금문제이며 이의 해결이 필요할 것임.

## (2) 사업활성화 방안

- 경제사업 활성화 방안
- 이에 관해서는 「농협중앙회 경제사업 활성화 방안」(농경연, 2006. 12)을 참조

○ 동 방안에 따르면 조합지원에 7조원(무이자자금 4조원, 저리자금 3조원), 신규투자에 6조원이 필요하며 추가로 필요한 자본금 규모는 약 4.6조원임.

\* 회원조합의 경제사업 활성화를 위해 농업경제 5조 7,651억원, 축산경제 1조 2,395억원 등 총 7조원 투입이 필요하며, 무이자자금 중 2조 4천억원은 현행 조합지원자금 등을 경제사업지원기금으로 전환하여 지원하고, 나머지 4조 6천억원은 신용사업으로부터 차입

\* 6조 신규투자 자금 중 약 4.6조원은 자본금 확충을 통해 조달하고 나머지 약 2.3조원은 신용사업에서 차입

□ 신용사업 건전성 유지 방안

○ 여기에는 신용사업의 BIS 자기자본비율을 10.0%로 유지하는 방안, 2005년 수준인 11.81%로 유지하는 방안, 2005년 국내은행 평균 수준인 13.0%로 유지하는 방안을 고려

○ 이렇듯 신용사업 건전성 유지방안을 고려하는 이유에 관해서는 IV장(농협중앙회 신용사업 발전을 위한 과제)을 참조

(3) 필요자본금 산정

**<Case 2-1>교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유할 경우**

□ 동 방안에 따를 경우 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 신용사업 부문의 건전성유지 방법에 따라 12조 3,881억원에서 13조 7,305억원으로 추산됨.

○ 교육지원사업부문의 최소 필요자본금은 3.1조원, 경제사업부문의 최소 필요자본금은 4.6조원임.

○ 신용사업부문의 경우 BIS자기자본 비율(10.0%, 11.81%, 13.0%)에 따라 상이한 필요 자본금규모가 산출됨.

\* 각 경우의 산출근거는 4절 참조

○ 2005년말 현재 농협중앙회 전체 자본금 규모가 7조 6,654억원임을 감안하면, 추가 필요한 자본금 규모는 4조 7,227억~6조 651억원의 추가 자본금이 필요

**<표 III-23> 최소 필요자본금 : Case 2-1**

|                     | 최소 필요자본금    |
|---------------------|-------------|
| 교육지원사업부문            | 2조 1,064억원  |
| 관리회계                | 1조 1,000억원  |
| 경제사업부문              | 4조 6,198억원  |
| 신용사업부문A (BIS 10.0%) | 4조 5,619억원  |
| B (BIS 11.81% 유지)   | 5조 3,697억원  |
| C (BIS 13.0%)       | 5조 9,043억원  |
| 합계 A                | 12조 3,881억원 |
| 합계 B                | 13조 1,959억원 |
| 합계 C                | 13조 7,305억원 |
| 농협중앙회 자본금           | 7조 6,654억원  |

**<Case 2-2> 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우**

□ 동 방안에 따를 경우 신경분리시 최소 필요자본금 규모는 신용사업부문의 건전성유지 방법에 따라 10조 2,817억원에서 11조 6,241억원으로 추산됨.

○ 교육지원사업부문의 최소 필요자본금은 3.1조원, 경제사업부문의 최소 필요자본금은 4.6조원임.

- 신용사업부문의 경우 BIS자기자본 비율(10.0%, 11.81%, 13.0%)에 따라 상이한 필요 자본금규모가 산출됨.
- 2005년말 현재 농협중앙회 전체 자본금 규모가 7조 6,654억원임을 감안하면, 추가 필요한 자본금 규모는 2조 6,163억~3조 9,587억원의 추가 자본금이 필요

**<표 III-24>                    최소 필요자본금 : Case 2-2**

|                     | 최소 필요자본금    |
|---------------------|-------------|
| 교육지원사업부문            | 0           |
| 관리회계                | 1조 1,000억원  |
| 경제사업부문              | 4조 6,198억원  |
| 신용사업부문A (BIS 10.0%) | 4조 5,619억원  |
| B (BIS 11.81% 유지)   | 5조 3,697억원  |
| C (BIS 13.0%)       | 5조 9,043억원  |
| 합계 A                | 10조 2,817억원 |
| 합계 B                | 11조 895억원   |
| 합계 C                | 11조 6,241억원 |
| 농협중앙회 자본금           | 7조 6,654억원  |

## 2. 추가 필요자본금 확충방안

### 가. 농협안의 주요 내용

#### 1) 신용사업부문

##### □ 유상증자

- 내부출자(조합 출자): 조합의 출자여력을 감안할 때 중앙회에 대한 조합의 추가 출자는 매우 제한적
  - \* 과거 5년간 중앙회에 대한 조합의 평균 출자금(납입출자금 및 조합상호지원출자금) 규모는 약 2,400억원 정도임
  - \* 2005년말 현재 조합은 자기자본(8조 4,250억원)의 24.1%(2조 324억원, 조합당 16억원)을 중앙회에 출자하고 있음.
  - \* 자기자본 적자조합은 전체의 1.3%인 17개이고, 자기자본이 100억원 이상인 조합은 전체의 16.3%인 212개로 조합의 출자능력이 취약한 상태임.
- 외부(일반인, 일반법인, 정부) 출자: 농협법(\$117조①)상 외부 출자는 농협법 개정 없이는 불가능(농협중앙회에 대한 일반출자는 지역조합, 품목조합 및 품목조합연합회만 가능)
  - \* 협동조합원칙의 하나인 1인 1표제를 개정할 경우 의사결정 권한이 외부출자자에게 이전되어 협동조합의 정체성 및 자율성 훼손(추가 필요자본금 3조 3,893억원을 전부 외부에서 조달할 경우 지분비율은 농협계통 31.3%, 외부 68.7%)
  - \* 배당압력이 높아져 이익이 농협 내부에서 순환되지 못하고 이익의 대부분을 배당으로 지급하여 내부 유보이익이 줄어들 경우 신용사업의 경쟁력이 크게 약화될 전망
  - \* 일반투자자로부터 추가 필요자본금 전액을 유치하고자 하는 경우 시장의 기대요구수익률(과거 3개년 평균 약 12%)에 해당하는 4,067억원을 배당으로 보장해야 함.



<표 III-25>

시중은행의 자기자본 요구수익률

| 은행명  | 베타( $\beta$ ) <sup>1)</sup> | 자기자본비용 | 비 고  |
|------|-----------------------------|--------|--|
| 국민은행 | 1.275450                    | 12.22% | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 무위험수익률 : 5.45%<sup>2)</sup></li> <li>· 시장평균수익률 : 10.76%<sup>3)</sup></li> <li>· 평균자기자본비용 : 12.24%<sup>4)</sup></li> </ul> |
| 기업은행 | 1.218880                    | 11.92% |  |
| 외환은행 | 1.043590                    | 10.99% |  |
| 하나은행 | 1.573550                    | 13.81% |  |

- 주 : 1) 베타( $\beta$ )는 개별증권의 수익이 증권시장 전체의 움직임에 대해서 얼마나 민감하게 반응하여 변동하는가를 나타내는 수치를 말함(교보증권 제공)
- 2) 2005년 11월 8일 현재 5년만기 국고채수익률
- 3) IMF 이후 주식시장이 정상화된 1999년부터 2005년 11월까지의 KOSPI 평균수익률
- 4) 무위험수익률+(시장평균수익률-무위험수익률) $\times$ 베타( $\beta$ )

□ 우선출자

- 농협중앙회는 농협법(\$147조)상 회원외의 자를 대상으로 자기자본의 1/2 범위 내에서 우선출자를 발행할 수 있음.
- 그러나 우선출자는 일반출자보다 배당률을 높게 해야 하므로 이익의 외부유출 규모가 크다는 문제
- 따라서 우선출자를 통해 자본을 조달한다면 국채발행 또는 예산을 통한 정부의 우선출자를 고려하는 것이 현실적
- \* 2001년 정부는 축협과의 통합에 따른 BIS비율 하락분을 지원하기 위해 예금자보호기금채권으로 962억원을 우선출자한 바 있음.

□ 신종자본증권 발행

- 신종자본증권은 일정한 자본적 안정성 요건을 충족할 경우 금융감독당국이 기본자본으로 인정하므로 BIS 자기자본 확충에 활용이 가능

- 그러나 발행한도가 기본자본의 15%로 자본확충 규모에 한계가 있고, 고율의 확정금리로 발행되므로 이자부담이 크다는 단점이 있음.

\* 발행 가능액 : 기본자본(1조 3,943억원) × 15% = 2,091억원

**<표 III-26> 은행별 신종자본증권 발행 현황**

| 은행 | 발행일    | 형 태 | 발행액     | 발행금리 |             | 중도상환    | 만기  |
|----|--------|-----|---------|------|-------------|---------|-----|
| 하나 | '02.12 | 우선주 | 2억불     | 8.7% |             | 10년후 가능 | 영구  |
| 조흥 | '03. 6 | 채권  | 3,000억원 | 7.8% |             | 5년후 가능  | 30년 |
| 외환 | '03. 5 | 채권  | 2,500억원 | 8.5% |             | 5년후 가능  | 30년 |
| 국민 | '03. 5 | 채권  | 1,000억원 | 6.0% |             | 5년후 가능  | 30년 |
| 국민 | '03. 8 | 채권  | 5,000억원 | 7.0% |             | 5년후 가능  | 30년 |
| 국민 | '03.10 | 채권  | 2,600억원 | 6.8% |             | 5년후 가능  | 30년 |
| 신한 | '05. 2 | 채권  | 3억불     | 고정   | 5.7%        | 10년후 가능 | 30년 |
|    |        |     |         | 변동   | 3월리보+97.5bp | 10년후 가능 | 30년 |

□ 농업금융채권 발행

- 농업금융채권은 후순위채로서 보완자본으로 활용 가능
  - \* 2005년말 현재 중앙회의 농업금융채권 발행잔액은 2조 4,211억원이며, 이 중 9,936억원을 보완자본으로 인정받고 있음.
- 그러나 기본자본 한도내에서만 보완자본으로 인정되기 때문에 자본확충 수단으로 한계가 있음.
  - \* 농협법상 발행 가능액: 약 52조 8천억원(자기자본의 5배이내)
  - \* BIS 자기자본 인정한도: 약 3조 2천억원(기본자본의 1/2이내)
  - \* 현재 보완자본 인정액: 약 9,900억원
  - \* 추가 인정 가능액: 약 2조 2,000억원

□ 정부 정책자금차입금에 대한 후순위채무 인정

- 정책자금 취급으로 인한 위험가중자산 부담은 2005년말 기준 1조 4,767억원이며, BIS비율 △0.19%p 하락요인으로 작용하고 있음.

- 산업은행의 경우 '한국산업은행법'에 정책자금차입금을 후순위 채무로 인정하는 명시조항에 의거 동 차입금을 보완자본으로 인정받고 있음.
- 그러나, 정책자금차입금에 대한 후순위 채무도 기본자본의 한도 내에서만 인정되므로 신경분리 시점에서는 효과가 거의 없음.

## 2) 경제사업부문

### □ 조합으로부터 조달

- 현 조합의 재무상황을 감안할 때 일시에 4.4조원을 조달하는 것은 현실적으로 곤란

### □ 외부(일반인, 일반법인, 정부) 조달

- 경제사업부문의 필요자본금은 적자를 해소할 정도에 불과하므로 배당 등의 투자수익을 기대하기 어려워 외부투자자의 투자유인은 없을 것으로 판단
- 외부에서 투자가 이루어진다 하더라도 투자수익의 회수가 우선시되므로, 공익성보다는 수익성 추구로 이어져 교육·지원사업의 위축을 초래할 우려
- 경제사업부문의 외부자본 조달은 정부가 정책적 차원에서 지원하는 방안 외에 다른 방안은 없을 것으로 판단

### □ 자력(이익잉여금 적립)에 의한 확충

- 신용사업부문에서 경제사업부문의 적자해소를 위한 추가 필요자본금 4.4조원을 일시에 부담하고 자력으로 BIS비율 10%를 달성
- 매년 기본자본은 8,250억원, 보완자본은 2,783억원, 위험가중자산은 5조 5,110억원씩 증가하는 것으로 가정하면 상기 목표를 달성하는 데 약 15년이 소요되는 것으로 추정

- \* 기본자본은 출자금 2,812억원(2004년치 적용), 이익잉여금 5,438억원 증가분 포함하여 매년 8,250억원 증가
  - 이익잉여금 추정시 경제사업 손익을 당초 1,530억원에서 1,230억원으로 조정하고 법인세율 23.2% 적용
- \* 보완자본 추정시 매년 대손충당금인정액 966억원(2004년치 적용), 공제지급여력 1,817억원(과거 3년 평균증가액 적용) 증가하는 것으로 가정하고, 기한부 후순위채권, 투자유가증권 평가이익 등은 감안의 필요성이 없다고 판단
- \* 위험가중자산 증가액 추정에는 2001~2005년 평균 GDP 성장률을 적용

**<표 III-27> 농협중앙회 출자금 증가 추이**

(단위 : 억원)

| 구 분       | 2002년  |       | 2003년  |       | 2004년  |       |
|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|           |        | 순증    |        | 순증    |        | 순증    |
| 납입출자금     | 7,033  | 1,376 | 9,016  | 1,983 | 11,161 | 2,145 |
| 조합상호지원출자금 | 4,978  | 623   | 5,603  | 625   | 6,214  | 611   |
| 우선출자금     | 1,516  | 11    | 1,876  | 360   | 1,932  | 56    |
| 계         | 13,527 | 2,010 | 16,498 | 2,968 | 19,307 | 2,812 |

**<표 III-28> 이익잉여금 추정**

(단위 : 억원)

| 구 분         | 금액    | 계 산 내 역  |
|-------------|-------|--|
| ①세전이익       | 6,461 | 경제사업 및 신용사업 추정손익 합산<br>- 경제(△1,230), 신용(7,691) |
| ②법인세비용      | 1,499 | ①×23.2%  |
| ③계          | 4,962 | ①-②  |
| ④공제사업 이익잉여금 | 1,100 | 세 부담후 금액임                                      |
| ⑤당기순이익      | 6,062 | ③+④  |
| ⑥배당금        | 624   | 과거 3개년 평균배당금                                   |
| ⑦이익잉여금      | 5,438 |  |

<표 III-29>

대손충당금인정액 현황

(단위 : 억원)

| 구 분      | 2002년 |       | 2003년 |       | 2004년  |     |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|
|          |       | 순증    |       | 순증    |        | 순증  |
| 대손충당금인정액 | 7,724 | 4,830 | 9,061 | 1,337 | 10,027 | 966 |

<표 III-30>

공제지급여력 현황

(단위 : 억원)

| 구 분    | 2002년  |       | 2003년  |       | 2004년  |       | 평균순증  |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|
|        |        | 순증    |        | 순증    |        | 순증    |       |
| 공제지급여력 | 10,739 | 1,841 | 11,919 | 1,180 | 14,348 | 2,429 | 1,817 |

나. 평가 및 과제

1) 신용사업부문

- 조합별로 출자여력의 차이는 있으나 우량·대규모 조합을 중심으로 최소한 2,000억원의 추가 출자가 가능할 것으로 예상
  - 자기자본이 100억원을 넘는 조합을 중심으로 조합당 평균 10억 원씩 추가 출자하여도 2,120억원의 추가 출자가 가능
  - 다만 현재 자기자본 100억원을 넘는 조합 약 200개 가운데 10억 원 정도의 추가 출자가 가능한 조합이 어느 정도 있을 것인지에 관해서는 신중한 검토가 필요
  
- 중앙회 신용사업부문이 비회원의 과도한 경영간섭을 견제하면서 협동조합 본연의 기능을 수행할 수 있는 범위에서 외부출자를 유치할 경우 필요자본금의 49%까지 추가 출자가 가능할 것으로 예상

- 이는 농협이 우호지분을 포함하여 51%(majority voting) 수준으로 자본금을 유지하는 경우를 의미
- 다만 비회원의 의결권 행사 및 배당 압력으로 협동조합의 정체성 및 자율성이 훼손될 우려가 있을 경우에는 농업금융채권, 정부 또는 비회원 우선출자, 정부의 공기업주식 현물출자 등의 방법을 혼용하는 방안을 고려할 수 있음.

## 2) 경제사업부문

- 현재 경제사업의 사업구조상 추가 필요자본금을 비회원이나 조합으로부터 조달하기는 어려울 것으로 예상
  - 중앙회 경제사업이 구조적 적자로 인해 배당을 내기 어려운 한 비회원이나 조합으로부터 추가 투자나 출자를 기대하기 곤란
- 이에 따라 추가 필요자본금은 경제사업의 구조재편 내지 구조조정을 전제로 자력 및 정부지원을 통해 조달하는 것이 바람직하다고 판단
  - 경제사업의 구조재편 내지 구조조정은 동 사업부문의 적자를 근본적으로 해소하고 독자생존 기반을 확보하기 위한 노력의 일환
  - 이는 단순히 적자보전을 위해 자본금을 적립하는 것이 아니라, 구조적으로 적자를 낼 수밖에 없는 지도·지원적 성격의 경제사업을 점진적으로 축소하고, 순수경제사업의 활성화를 위해 투자계획을 수립하는 것 등을 의미
  - 자력(이익잉여금 적립) 및 정부지원(세제지원, 출자지원 등)을 통한 자본금 조달은 이와 같은 구조개선 노력을 전제로 할 때에 비로소 타당성을 인정받고 효과를 발휘할 수 있을 것임.

### 3. 교육지원사업비 조달방안

#### 가. 농협안의 주요 내용

- 교육지원사업부문의 사업비는 순수 교육지원사업비와 운영경비(판매관리비+관리손익분담비용)로 구성되며 매년 증가 추세
  - 타 사업부문에서 교육지원사업을 수행함에 따라 발생하는 판매관리비는 해당 사업부문의 판매관리비에 포함됨에 따라 산출이 곤란
  - 이익잉여금 처분으로 조성되고 있는 조합상호지원자금 및 회원지원적립금은 감안하지 않음.
  - 신경분리시 신용사업부문이 이익잉여금을 자체 내부 적립함에 따라 교육지원사업비 추가 적립은 불가능

<표 III-31> 교육지원사업부문의 사업비 현황

(단위 : 억원)

| 구 분      | 2003년 | 2004년 | 2005년 |
|----------|-------|-------|-------|
| 교육지원사업비  | 1,981 | 3,429 | 3,391 |
| 판매관리비    | 833   | 1,010 | 1,197 |
| 관리손익분담비용 | 64    | 160   | 180   |
| 합 계      | 2,878 | 4,599 | 4,768 |

- 현재 농협중앙회는 교육지원사업비를 포함한 교육지원사업부문의 손실을 충당하기 위해 교육지원사업비전출제도를 운영하고 있음.
  - 각 수익사업부문에서 매출총이익 구성비에 따라 교육지원사업부문 총손실을 분담하고, 관리손익은 각 사업부문의 활동기준 원가에 의해서 배분하고 있음.

- 이에 따라 경제사업부문은 실집행액보다 적게 분담하고 신용사업부문이 대부분을 분담하고 있으나, 경제사업부문의 적자보전을 고려하면 사실상 신용사업부문이 전액을 부담

**<표 III-32> 교육지원사업부문의 손실분담 현황**

(단위 : 억원)

| 구 분  | 2003년 |       | 2004년 |       | 2005년 |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|      | 실집행액  | 분담액   | 실집행액  | 분담액   | 실집행액  | 분담액   |
| 신 용  | 181   | 1,525 | 179   | 3,434 | 173   | 4,938 |
| 농업경제 | 647   | 204   | 719   | 410   | 684   | 448   |
| 축산경제 | 152   | 53    | 158   | 107   | 168   | 168   |
| 교육지원 | 1,001 | -     | 2,373 | -     | 2,366 | -     |
| 계    | 1,981 | 1,782 | 3,429 | 3,951 | 3,391 | 5,554 |

주 : 1) 실집행액 : 순수 교육지원사업비

2) 분담액 : 교육지원사업부문 총손실액(교육지원사업비+판매관리비+관리손익 분담비용+영업외손익)

- 향후 교육지원사업비는 2006년도 수지예산 편성내역을 준용하여 최소 5,064억원으로 추정



<표 III-33>

사업부문별 교육지원사업 사업비 추정

(단위 : 억원)

| 구 분                 | 금액          | 주요 사업내용   |
|---------------------|-------------|---|
| 교육<br>지원<br>사업<br>비 | 신용사업        | 215<br>· 조합 금융장비 지원, 상호금융 교육 등  |
|                     | 경제사업        | 1,090<br>· 영농지도 : 브랜드 통합, 농축산물 품질인증, 병해충<br>방지 및 가축질병예방 등<br>· 조합육성 : 유통저리자금 이차보전, 하나로마트 대형화,<br>낙농가 경영안정 등         |
|                     | 교육지원<br>사 업 | 2,452<br>· 영농지도 : 지역자율추진사업, 문화복지재단 출연 등<br>· 조합육성 : 농업인 실익지원자금 이차보전, 조합합병<br>지원 등<br>· 교육 : 농업인 영농기술 및 조합임직원 실무교육 등 |
|                     | 소계          | 3,757   |
| 판매관리비               | 1,050       |   |
| 관리손익분담비용            | 257         |   |
| 합계                  | 5,064       |   |

□ 신경분리 후 교육지원사업비는 현재와 같이 신용사업부문에서 대부분을 분담하되, 경제사업관련 교육지원사업비는 경제사업부문이 자체 부담하고, 조합분담은 경영여건을 고려하면서 점진적으로 확대 조정하는 것이 바람직

○ 경제사업부문의 상당 부분이 조합의 경제사업을 지도·지원하는 사업임을 감안할 때, 분리 후 경제사업 관련 교육지원사업비는 스스로 조달하는 것이 합리적

\* 경제사업부문이 자체 조달해야 할 교육지원사업비는 총 비용의 약 20% 수준(1,090억원)

○ 경제사업관련 교육지원사업비를 제외한 나머지 총비용(3,974억원)은 현재와 같이 매년 신용사업부문으로부터 조달하는 것이 조세 측면에서 가장 현실적

\* 현재 동일 법인내에서 사업을 영위함에 따라 세법상 고유목적사업비(조세특례제한법§74②)로 인정받아 손비처리가 가능

- \* 신경분리시에는 법인간 자금대여, 기부, 배당 등의 형태를 띠게 되나, 자금대여의 경우 교육지원사업부문은 수익이 발생하지 않아 원금 및 이자를 부담할 능력이 없으므로 불가능
- \* 기부금의 경우 고유목적사업비 또는 법정기부금으로 인정받기 위해서는 세법 개정이 필요하며, 외부자본 유입시는 외부출자자의 동의가 필요
- \* 배당금의 경우 세금부담 후 지급되므로 매년 약 1,000여억원의 세금 부담이 예상( $3,974\text{억원} \times 27.5\%$ (법인세율) = 1,093억원)
- 현 정관상(제23조 경비부담) 농협중앙회는 교육지원사업에 필요한 경비를 조합에 부과할 수 있으나, 현재 조합의 수익력을 고려할 때 조합에 상당한 경영부담을 줄 우려

- 또한 신경분리 후 교육지원사업이 위축되지 않기 위해서는 정부의 지원과 협조가 필요
  - 정부 및 신용사업부문의 교육지원사업부문 지원제도를 농협법에 규정하고 세제상 지원방안을 마련하며 교육지원사업부문에 대한 국고보조를 확대할 필요
  - 또한 신경분리시 조합지원사업준비금(조합상호지원자금, 회원지원 적립금)의 추가 적립이 불가능함에 따라 조합경영지도와 경제사업에 대한 정부의 지원이 필요

## 나. 평가 및 과제

- 몇 가지 교육지원사업비 개념이 난립하는 가운데 실질적으로 광의의 사업비 개념이 적용되면서 비용부담의 형평성 문제를 야기
  - 현재 교육지원사업비와 관련하여 협의(순수 교육지원사업비+판매관리비+관리손익분담비용), 광의(순수 교육지원사업비+판매관리비+관리손익분담비용+영업외손익 등 총손실액) 등의 개념이 혼재

- \* '05년의 경우 총손실액은 5,554억원으로, 이는 순수 교육지원사업비(3,391억원), 판매관리비(1,197억원), 관리손익분담비용(180억원), 영업외손익(786억원 손실)의 합계임.
  - 현재 중앙회는 이들 가운데 가장 광의의 개념인 총손실액을 사실상 교육지원사업비로 간주하고 이를 충당하기 위해 교육지원사업비전출제도를 운용
    - \* 교육지원사업비전출제도는 각 수익회계가 매출총이익 구성비에 따라 교육지원사업 손실액을 분담하는 것을 의미
  - 현행 교육지원사업비전출제도는 실질적으로 유일한 수익회계인 신용사업에 부담을 전가함으로써 형평성 문제를 야기
    - \* '05년의 경우 전체 손실액 가운데 신용사업 분담액은 4,938억원(88.9%)으로 가장 큰 비중을 차지
    - \* 신용사업의 손실분담액이 전체 교육지원사업비 실집행액보다 큰 것은 신용사업이 자체 교육지원사업비('05년 173억원)뿐만 아니라 경제사업('05년 852억원) 및 교육지원('05년 2,366억원) 사업의 교육지원사업비까지 대신 부담하는 데에 기인
- 향후 교육지원사업비를 협의의 교육지원사업비로 한정함으로써 교육지원사업의 효율성, 투명성, 책임성을 제고할 필요
- 몇 가지 교육지원사업비 가운데 본래 취지에 맞는 교육지원사업비 개념은 협의의 교육지원사업비에 해당
    - \* '05년의 경우 순수 교육지원사업비는 조합육성(약 60%), 영농지도(약 30%), 교육(3.3%), 홍보(7.5%), 조사연구비(0.6%) 등으로 구성되고 교육지원사업 총손실의 약 70%에 달함.
  - 향후 농협은 교육지원사업 총손실의 약 30%에 해당하는 제경비(판매관리비, 관리손익분담비용)를 절감함으로써 비용효율성을 제고함은 물론 동 사업 수행에 따른 책임성을 제고할 필요
    - \* 여기서 책임성이란 교육지원사업비가 목적사업 수행에 차질 없이 사용됨을 의미

- 또한 교육지원사업 총손실의 일부를 구성하는 영업외손익을 교육 지원사업비에서 제외함으로써 동 사업의 투명성을 제고할 필요
  - \* 영업외손익이 교육지원사업 총손실에 포함되는 것은 조합지원적립금 (조합상호지원자금+회원지원적립금)의 무이자자금 운용에 따른 손익, 농협문화복지재단 기부금 등 각종 잡손실의 존재에 기인
  - \* 하지만 이들은 교육지원사업의 목적과 직접적 관련성이 낮을 뿐만 아니라 동 사업회계의 변동성을 크게 하고 투명성을 저해할 가능성

- 또한 각 사업으로 하여금 스스로 교육지원사업비를 조달할 수 있는 방안을 마련하여 형평성과 조합정신을 제고할 필요
  - 협의의 교육지원사업비는 중앙회의 신용사업 및 경제사업에 대한 출자금 배당, 조합으로부터의 회비를 통해 조달
  - 다만 신경분리 후 경제사업에 대한 교육지원 활동이 위축되지 않도록 세제지원, 국고보조 등을 확대할 필요

#### 4. 법인설립 방안 및 기한

##### 가. 농협안의 주요 내용

- 한국금융연구원 연구보고서에서 제시된 2단계 신경분리 방안을 기본으로 법인설립 방안을 검토
  - 조직체계 : 제반 전제조건이 충족되면 현 농협중앙회를 중앙회, 신용사업연합회, 경제사업연합회 3개의 별도법인으로 분리
  - 출자구조 : 농협중앙회가 지주회사로서 신용사업연합회와 경제사업연합회에 각각 100% 출자하고, 추가 필요자본금(부족자본금)은 농협중앙회의 자율성과 농업인 실익을 유지할 수 있는 경우에 한하여 외부에서 조달

○ 사업연합회의 법적 성격 : 농협법에 의한 특수법인

□ 각 조직의 기능은 다음과 같음.

○ 농협중앙회 : 교육지원사업과 농협 전체조직의 구심체로서의 역할을 수행함.

\* 농정, 조사, 감사, 교육, 홍보, 조합 종합경영지도 및 지원, 조합원 농업경영 및 생활지도, 사업연합회간 조정, 전산 등

○ 경제사업연합회 : 현 경제(농업 및 축산)사업을 수행함.

\* 회원의 경제사업 지도·지원, 경제자회사 관리 등

○ 신용사업연합회 : 현 신용사업(상호금융·공제특별회계 포함)을 수행함.

\* 회원의 신용사업 지도·지원, 신용자회사 관리 등

□ 관련 법 제·개정 등 정부지원, 협조가 필요한 사항은 다음과 같음.

○ 농협법 제·개정 : 농협중앙회 및 사업연합회 관련 근거, 출자, 지배구조, 사업, 정부 및 신용사업연합회의 농협중앙회(교육지원사업) 지원제도 규정

○ 세법 개정 : 신용사업연합회의 교육지원사업비 분담에 대한 전액 손비인정, 신용사업연합회의 배당금에 대한 면세

○ 추가 필요자본금 지원 : 경제사업(4.4조원), 신용사업(3.4조원)

○ 교육지원사업에 대한 국고보조 확대 : 신경분리로 조합상호지원자금과 회원지원적립금 추가 조성이 불가능하기 때문

○ 각 사업연합회의 신규사업 진출 촉진 등

□ 법인설립 시기는 한국금융연구원이 제시한 전제조건이 충족되어야 함은 물론 농업구조의 변화, 조합의 자립경영기반 구축 등 제반여건과 농업인 조합원의 자율조직인 협동조합으로서 구성원의 통일된 의견을 종합적으로 고려하여 결정해야 함.

- 농업구조의 변화 : 현재와 같은 영세소농 위주의 농업구조는 곤란
- 조합 자립경영기반 확충 : 2007년까지 조합의 순자본비율 4%를 달성하고, 향후 금융시장통합법과 BaselⅡ 시행으로 BIS비율이 2%p 정도 하락할 것을 감안하여 순자본비율을 6%이상 달성할 필요
- 협동조합의 자율성 : 중요한 의사결정 시에는 구성원의 통일된 의견을 존중해야 함.
- 경제사업 독자생존 등 전제조건 충족 : 농협중앙회가 협동조합의 정체성을 유지하면서 자력으로 신경분리를 위한 추가 필요자본금(7.8조원)을 확충하는 데는 15년 이상 소요되는 것으로 추정
  - \* 단, 농협중앙회의 자체 노력과 함께 정부 지원이 이루어질 경우에는 기간이 단축될 수 있을 것으로 전망

## 나. 평가 및 과제

### 1) 평가

- 농협이 제시한 3개 별도법인 분리방안 및 관련법 제·개정 등 정부 지원방안은 한국금융연구원이 제안한 2단계 신경분리 방안을 기본으로 하고 있어 추가 논의가 불필요한 것으로 판단됨.
  - 특히 농협안은 중앙회에 사업연합회간 조정기능을 부여하고, 경제사업연합회에 경제자회사 관리기능을 부여하고 있어 현재보다 진일보한 것이라 평가할 수 있음.
- 다만 현 중앙회 조직을 3개 별도법인으로 분리할 경우 각 법인의 기능을 어떻게 가져갈 것인가에 관해서는 재론의 여지가 있음.
  - 농협안의 구조는 기본적으로 3개 별도법인이 현행 농협법에서 규정하고 있는 중앙회, 경제사업, 신용사업의 각 기능을 유지·계승하는 것임.

○ 하지만 이는 현행 사업구조의 문제점을 그대로 온존하는 것으로서 반드시 바람직한 방안이라고 평가하기 곤란

\* 예컨대 농협안은 중앙회에 조합 및 조합원 경영지도 및 지원기능을 부여하고 경제사업연합회에 회원 경제사업 지도·지원기능을 부여함으로써 지도·지원사업에 대한 중앙회와 경제사업연합회의 역할분담을 모호하게 할 가능성

□ 또한 법인설립 시기에 관해서는 한국금융연구원이 제시한 전제조건 외에 계량화하기 힘든 제반여건을 추가 고려해야 한다고 지적함으로써 2단계 신경분리 조기 실현가능성이 어려움을 시사

○ 다만 중앙회의 자체 노력과 함께 정부지원이 이루어질 경우에는 시기가 단축될 수 있을 것으로 전망

## 2) 법인설립 방안과 관련된 과제

□ 향후 농협중앙회 사업구조는 경제사업의 성격, 조합지원자금의 운용방법 및 운용주체에 따라 상이한 법인형태로 재구축하는 것을 검토할 필요가 있음.

○ 단, 경제자회사는 농협안대로 경제사업연합회가 관리하는 것을 전제로 함.

○ 또한 조합지원자금은 자금의 용도상 교육지원사업이나 경제사업의 성격을 지니는 것으로서 중앙회나 경제사업연합회에서 운용되는 것을 전제로 함.

가) 경제사업의 성격 : 수익사업 vs. 비수익사업

□ 경제사업 구조의 독자생존 가능성에 따라 경제사업연합회를 수익사업 또는 비수익사업 단위로 독립시키는 방안을 검토

○ 이를 위해 각 경우의 장단점을 비교해 보면 다음과 같음.

**<표 III-34-1> 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시키는 경우**

| 장점   | 단점  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙회 출자배당 통한 교육지원사업 지원</li> <li>- 시장인센티브 도입으로 경제사업 활성화</li> <li>- 공정경쟁 역량 제고로 시장 이미지를 개선하고 마케팅 강화</li> <li>- 유능한 경제사업 인재 유치가능</li> <li>- 경제사업의 적절한 수익성 확보로 신용사업 의존을 낮추고 신용사업의 건전성 및 독자발전 가능성 제고</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 적자시 중앙회 출자배당 곤란</li> <li>- 수익성 추구로 자체 교육지원사업 소홀</li> <li>- 법인세 특혜인정 곤란</li> <li>- 공익성 추구로 적자를 시현하는 자회사에 대한 보유논거 저하</li> <li>- 신용사업으로부터의 지원논거 저하</li> </ul> |

**<표 III-34-2> 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시키는 경우**

| 장점   | 단점  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙회 출자배당 불필요</li> <li>- 조합주의 고수하며 자체 교육지원사업 확대 가능</li> <li>- 법인세 특혜 등 절세효과</li> <li>- 자회사 통한 사업확대 가능</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자체 교육지원사업비 조달 부담</li> <li>- 경제사업 활성화 인센티브 결여</li> <li>- 공정성 시비로 마케팅 확대에 제약</li> <li>- 유능한 경제사업 인재 유치곤란</li> <li>- 경제사업 적자탈피 곤란으로 신용사업 의존구조가 지속되고 양 사업 독자발전 곤란</li> </ul> |

나) 조합지원자금의 운용방법 : 자본금 vs. 기금

조합지원자금을 중앙회나 경제사업연합회의 기금(독립법인) 또는 자본금으로 운용하는 방안의 장단점을 비교해 보면 다음과 같음.



**<표 III-35-1> 조합지원자금을 기금으로 운용하는 경우**

| 장점   | 단점   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합지원의 투명성·공정성 개선</li> <li>- 자본금 감소 우려 없이 대규모 장기 자금지원 가능</li> <li>- 여타 공공기금과의 통합관리를 가능하게 하여 자금사용을 효율화</li> <li>- 신경분리시 출연 등을 통한 기금확보 용이</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기금 부실시 정부부담 증가 가능성</li> <li>- 기금 관리비용이 과다할 가능성</li> <li>- 세금문제 발생 가능성(확인요)</li> </ul> |

**<표 III-35-2> 조합지원자금을 자본금으로 운용하는 경우**

| 장점   | 단점   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금운용 부실화 우려 적음</li> <li>- 기금 관리비용 절약</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합지원의 투명성·공정성 모호</li> <li>- 자본금 감소 우려로 대규모 장기 자금지원 곤란</li> <li>- 신경분리시 추가 재원 확보 곤란</li> </ul> |

다) 조합지원자금의 운용주체 : 중앙회 vs. 경제사업연합회

조합지원자금을 중앙회 또는 경제사업연합회가 운용하는 방안의 장단점을 비교 검토해 보면 다음과 같음.

<표 III-36-1> 조합지원자금을 중앙회가 운영하는 경우

| 장점   | 단점  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙회 위상 유지</li> <li>- 중앙회의 감시·감사기능 활용 가능</li> <li>- 현재와 같이 조합의 다양한 자금수요 충족 가능</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합 경제사업 활성화에 필요한 자금 지원에 제약</li> <li>- 경제자회사-조합경제사업간 유기적 발전 애로</li> </ul> |

<표 III-36-2> 조합지원자금을 경제사업연합회가 운영하는 경우

| 장점   | 단점   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조합 경제사업 활성화에 필요한 자금 지원 용이</li> <li>- 경제자회사-조합경제사업간 유기적 발전 가능</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙회 위상 저하</li> <li>- 경제사업 경영비효율시 자금원금 축소 가능성</li> <li>- 조합의 다양한 자금수요를 충족시키는 데 한계</li> </ul> |

라) 종합

- 신경분리의 근본 취지가 경제사업 활성화, 신용사업 건전성 및 독자발전 등에 있음을 감안할 때 경제사업연합회는 수익사업 단위로 독립시키는 방안이 바람직
  - 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시킬 경우에는 조합주의의 고수, 자체 교육지원사업의 확대, 법인세 특혜 등 절세효과, 자회사 통한 사업확대가 가능한 반면
  - \* 경제사업 활성화 유인이 결여되고 공정성 시비로 마케팅 확대에 제약이 따르며 유능한 인재를 유치하기 곤란한 등 경제사업 활성화에 지장을 초래할 가능성

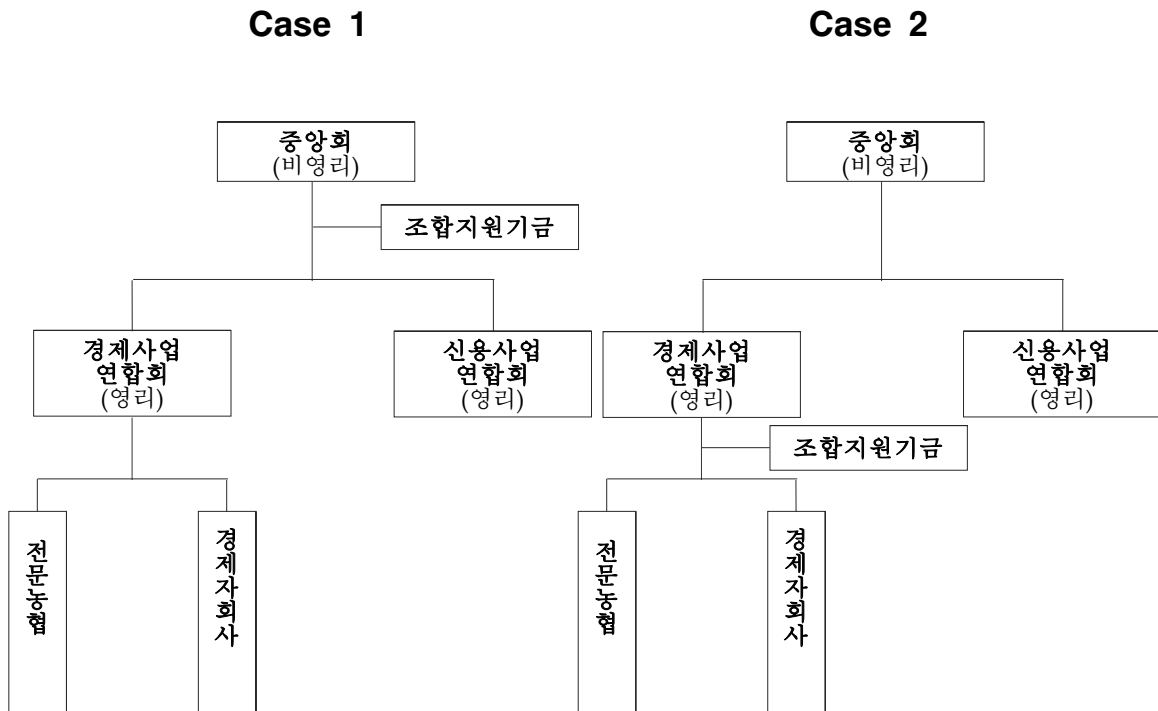
- 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시킬 경우에는 수익성 추구로 교육지원사업 소홀, 법인세 특혜인정 곤란, 자회사 보유논거 및 신용사업으로부터 지원논거 저하 등의 문제가 있으나
    - \* 시장인센티브의 도입으로 경제사업을 활성화하고, 공정경쟁 역량 제고로 시장 이미지를 개선하여 마케팅을 강화하며, 유능한 경제사업 인재를 유치할 수 있는 등 경제사업 활성화 측면에서 도움
  - 경제사업연합회를 비영리법인으로 독립시킬 경우의 장점이나 경제사업연합회를 영리법인으로 독립시킬 경우의 단점은 각각 비교적 용이한 방법으로 살리거나 해소할 수 있을 것으로 기대
- 신경분리의 종국적 효과가 조합 내지 조합원 실익 증대에 있음을 감안할 때 조합지원자금은 기금을 통해 운용하는 방안이 바람직
- 조합지원자금을 자본금으로 운용할 경우에는 조합지원의 투명성·공정성이 모호하고 자본금 감소 우려로 대규모 장기 자금지원이 곤란하며 신경분리시 자본금 확충도 곤란하여 조합 내지 조합원 실익 증대에 한계
  - 한편 조합지원자금을 기금으로 운용할 경우에는 상기 단점을 모두 해소할 수 있을 뿐만 아니라 각종 기금의 통합관리도 용이해질 가능성
  - 다만 기금부실시 정부부담이 증가하고 기금관리 비용이 과다해지며 세금문제가 발생할 가능성이 있음에 유의할 필요
- 다만 조합지원기금의 운용주체를 중앙회로 하는 경우와 경제사업연합회로 하는 경우의 장단점은 비교형량이 어려워 이해당사자간 의견조율 등이 필요

□ 또한 중앙회가 신경분리의 종국적 효과가 조합 내지 조합원 실익 증대에 있음을 감안할 때 조합지원자금은 기금을 통해 운용하는 방안이 바람직

○ 조합지원자금을 자본금으로 운용할 경우에는 조합지원의 투명

□ 이상의 내용을 종합해 보면 법인설립 방안은 다음과 같은 두 가지 경우로 대별될 수 있을 것임.

<그림 III-1>                      법인설립 방안



### 3) 법인설립 기한과 관련된 과제

#### 가) 개관

- 법인설립 기한이란 필요자본금 확충에 드는 시간을 의미하는바, 이는 앞에서 추정한 최소 필요자본금 규모에 따라 달라질 수 있음.
  - 최소 필요자본금 규모는 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우와 고려할 경우에 크게 달라질 수 있음.
  - 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우에도 조합지원자금의 방향, 경제사업부문의 비용부담 조정방법에 따라 필요자본금 규모가 달라질 수 있음.
    - \* 이 경우 신용사업의 기본자본, 보완자본, 위험가중자산은 각각 매년 2,729억원, 2,783억원, 5조 5,110억원 증가한다고 가정(농협중앙회 추정)하여 BIS 자기자본비율을 10.0%로 고정
    - \* 또한 중앙회 총자본은 매년 8,250억원(출자금 2,812억원, 이익잉여금 5,438억원) 증가한다고 가정(농협중앙회 추정)
  - 사업활성화 방안을 고려할 경우에도 신용사업의 BIS 자기자본비율에 따라 필요자본금 규모가 달라질 수 있음.
    - \* 이 경우 경제사업 필요자본금은 4조 6,198억원으로 고정(농경연 연구용역 결과 이용)
    - \* 위 경우와 마찬가지로 중앙회 총자본은 매년 8,250억원(출자금 2,812억원, 이익잉여금 5,438억원), 신용사업의 보완자본, 위험가중자산은 각각 매년 2,783억원, 5조 5,110억원 증가한다고 가정
    - \* 이때 BIS 자기자본비율을 10.0%, 11.81%(2005년), 13.0%(2005년 국내은행 평균)로 유지하기 위해서는 신용사업의 기본자본이 각각 매년 2,783억원, 3,768억원, 4,380억원 증가해야 함.
- 또한 경제사업활성화를 위한 차입금 이자부담 및 경제사업활성화에 따른 수익발생과 지도사업비 절감효과를 고려할 경우 신경분리를

위한 자본확충 기간은 아래에서 추정된 것과 다소 차이가 날 수도 있음.

- 조합지원(4조 6천억원) 및 중앙회 신규투자(2조원)를 위해 총 6조 6천억원을 차입함에 따라 새로이 이자를 부담해야 하는 반면 경제사업활성화에 따라 신규투자가 이루어질 경우 투자수익이 발생하며 지도사업비 절감노력에 의해 비용이 축소될 수도 있을 것임.
- 특히 농협안은 조합지원자금을 2.4조원(2005년말)에서 5.6조원(2015년)으로 2.8조원 확대하는 것을 제안하고 있는바, 이 경우 법인 설립에는 3~4년이 추가 소요될 가능성이 있는 반면 동 자금이 신경분리 시점에서 신용사업 차입원금 상환에 이용될 경우 경제사업 및 신용사업의 안정에 기여할 수도 있을 것으로 판단됨.

□ 특히 사업활성화 방안을 고려하지 않은 Case 1은 단지 신경분리를 위해 최소로 필요한 자본금을 산출한 것인 반면, Case 2는 신경분리 이후 각 사업의 안정적 수행을 염두에 두고 있어 신경분리의 본래 취지에 부합할 것으로 판단됨.

#### 나) Case 1 : 사업활성화 방안을 고려하지 않을 경우

□ Case 1-1, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유했을 경우 법인 설립에는 최소한 5년~8년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.

- 경제사업이 교육지원사업비를 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 6,777억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 5년이 소요될 것으로 예상 (Case 1-1 A)

\* 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 6,777억원은 5년 후인 2011년을 기준으로 할 경우 12조 422억원이 됨.

- 경제사업이 현재와 같이 모든 비용을 부담할 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 12조 3,203억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 8년이 소요될 것으로 예상 (Case 1-1 C)
  - \* 2005년 기준 최소 필요자본금 12조 3,203억원은 8년 후인 2014년을 기준으로 할 경우 14조 7,764억원이 됨.
- 경제사업이 모든 비수익사업 비용을 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 8조 8,937억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 2년이 소요될 것으로 예상되나, 이 경우는 현실성이 없는 것으로 판단됨(Case 1-1 B).
  - \* 2005년 기준 최소 필요자본금 8조 8,937억원은 2년 후인 2008년을 기준으로 할 경우 9조 7,124억원이 됨.
  - \* 경제사업이 모든 비수익사업 비용을 부담하지 않는 경우를 상정하는 것은 현실성이 없음.

| CASE 1-1 A |         |         |        |        |         |        |        |         |        |        |        |         |           |                 |             |         |  |
|------------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|-----------|-----------------|-------------|---------|--|
| 증가분        | 8,250   |         |        |        |         |        |        |         | 2,729  | 2,783  |        |         |           | 55,110          |             |         |  |
| 구분         | 총자본 (A) | 교육지원(B) |        |        | 경제사업(C) |        |        | 신용사업(D) |        |        |        | 위험가중자산  | bis 비율    | 필요자본금 (E=B+C+D) | 추가 필요 (E-A) |         |  |
|            |         | 관리 자산   | 조합 지원  | 소계     |         |        | 소계     | 기본 자본   | 보완 자본  | 후순위    | 계      |         |           |                 |             |         |  |
| 2005       | 76,654  | 11,000  | 21,064 | 32,064 | 29,094  | 0      | 29,094 | 45,619  | 45,619 | 1,751  | 89,487 | 894,877 | 10.00     | 106,777         | 30,123      |         |  |
| 2006       | 84,904  | 11,000  | 21,064 | 32,064 | 29,094  | 0      | 29,094 | 48,348  | 48,402 | 1,751  | 94,999 | 949,987 | 10.00     | 109,506         | 24,602      |         |  |
| 2007       | 1       | 93,154  | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 51,077 | 51,185 | 1,751  | 100,511 | 1,005,097 | 10.00           | 112,235     | 19,081  |  |
| 2008       | 2       | 101,404 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 53,806 | 53,968 | 1,751  | 106,023 | 1,060,207 | 10.00           | 114,964     | 13,560  |  |
| 2009       | 3       | 109,654 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 56,535 | 56,751 | 1,751  | 111,535 | 1,115,317 | 10.00           | 117,693     | 8,039   |  |
| 2010       | 4       | 117,904 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 59,264 | 59,534 | 1,751  | 117,047 | 1,170,427 | 10.00           | 120,422     | 2,518   |  |
| 2011       | 5       | 126,154 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 61,993 | 62,317 | 1,751  | 122,559 | 1,225,537 | 10.00           | 123,151     | -3,003  |  |
| 2012       | 6       | 134,404 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 64,722 | 65,100 | 1,751  | 128,071 | 1,280,647 | 10.00           | 125,880     | -8,524  |  |
| 2013       | 7       | 142,654 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 29,094 | 0      | 29,094  | 67,451 | 67,883 | 1,751  | 133,583 | 1,335,757 | 10.00           | 128,609     | -14,045 |  |

CASE 1-1 B

| 증가분  | 8,250      |             |          |        |             |        |        | 2,729    | 2,783    |         |        | 55,110         |           |                        |                   |         |
|------|------------|-------------|----------|--------|-------------|--------|--------|----------|----------|---------|--------|----------------|-----------|------------------------|-------------------|---------|
| 구분   | 총자본<br>(A) | 교육지원<br>(B) |          |        | 경제사업<br>(C) |        |        | 신용사업(D)  |          |         |        | 위험<br>가중<br>자산 | bis<br>비율 | 필요<br>자본금<br>(E=B+C+D) | 추가<br>필요<br>(E-A) |         |
|      |            | 관리<br>자산    | 조합<br>지원 | 소계     |             |        | 소계     | 기본<br>자본 | 보완<br>자본 | 후순<br>위 | 계      |                |           |                        |                   |         |
| 2005 | 76,654     | 11,000      | 21,064   | 32,064 | 11,254      | 0      | 11,254 | 45,619   | 45,619   | 1,751   | 89,487 | 894,877        | 10.00     | 88,937                 | 12,283            |         |
| 2006 | 84,904     | 11,000      | 21,064   | 32,064 | 11,254      | 0      | 11,254 | 48,348   | 48,402   | 1,751   | 94,999 | 949,987        | 10.00     | 91,666                 | 6,762             |         |
| 2007 | 1          | 93,154      | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 11,254 | 0      | 11,254   | 51,077   | 51,185  | 1,751  | 100,511        | 1,005,097 | 10.00                  | 94,395            | 1,241   |
| 2008 | 2          | 101,404     | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 11,254 | 0      | 11,254   | 53,806   | 53,968  | 1,751  | 106,023        | 1,060,207 | 10.00                  | 97,124            | -4,280  |
| 2009 | 3          | 109,654     | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 11,254 | 0      | 11,254   | 56,535   | 56,751  | 1,751  | 111,535        | 1,115,317 | 10.00                  | 99,853            | -9,801  |
| 2010 | 4          | 117,904     | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 11,254 | 0      | 11,254   | 59,264   | 59,534  | 1,751  | 117,047        | 1,170,427 | 10.00                  | 102,582           | -15,322 |

CASE 1-1 C

| 증가분  | 8,250      |          |          |        |             |        |        | 2,729    | 2,783    |         |        | 55,110         |           |                        |                   |         |
|------|------------|----------|----------|--------|-------------|--------|--------|----------|----------|---------|--------|----------------|-----------|------------------------|-------------------|---------|
| 구분   | 총자본<br>(A) | 교육지원(B)  |          |        | 경제사업<br>(C) |        |        | 신용사업(D)  |          |         |        | 위험<br>가중<br>자산 | bis<br>비율 | 필요<br>자본금<br>(E=B+C+D) | 추가<br>필요<br>(E-A) |         |
|      |            | 관리<br>자산 | 조합<br>지원 | 소계     |             |        | 소계     | 기본<br>자본 | 보완<br>자본 | 후순<br>위 | 계      |                |           |                        |                   |         |
| 2005 | 76,654     | 11,000   | 21,064   | 32,064 | 45,520      | 0      | 45,520 | 45,619   | 45,619   | 1,751   | 89,487 | 894,877        | 10.00     | 123,203                | 46,549            |         |
| 2006 | 84,904     | 11,000   | 21,064   | 32,064 | 45,520      | 0      | 45,520 | 48,348   | 48,402   | 1,751   | 94,999 | 949,987        | 10.00     | 125,932                | 41,028            |         |
| 2007 | 1          | 93,154   | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 51,077   | 51,185  | 1,751  | 100,511        | 1,005,097 | 10.00                  | 128,661           | 35,507  |
| 2008 | 2          | 101,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 53,806   | 53,968  | 1,751  | 106,023        | 1,060,207 | 10.00                  | 131,390           | 29,986  |
| 2009 | 3          | 109,654  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 56,535   | 56,751  | 1,751  | 111,535        | 1,115,317 | 10.00                  | 134,119           | 24,465  |
| 2010 | 4          | 117,904  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 59,264   | 59,534  | 1,751  | 117,047        | 1,170,427 | 10.00                  | 136,848           | 18,944  |
| 2011 | 5          | 126,154  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 61,993   | 62,317  | 1,751  | 122,559        | 1,225,537 | 10.00                  | 139,577           | 13,423  |
| 2012 | 6          | 134,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 64,722   | 65,100  | 1,751  | 128,071        | 1,280,647 | 10.00                  | 142,306           | 7,902   |
| 2013 | 7          | 142,654  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 67,451   | 67,883  | 1,751  | 133,583        | 1,335,757 | 10.00                  | 145,035           | 2,381   |
| 2014 | 8          | 150,904  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 70,180   | 70,666  | 1,752  | 139,094        | 1,390,867 | 10.00                  | 147,764           | -3,140  |
| 2015 | 9          | 159,154  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 72,909   | 73,449  | 1,753  | 144,605        | 1,445,977 | 10.00                  | 150,493           | -8,661  |
| 2016 | 10         | 167,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064      | 45,520 | 0      | 45,520   | 75,638   | 76,232  | 1,754  | 150,116        | 1,501,087 | 10.00                  | 153,222           | -14,182 |



□ Case 1-2, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우 법인 설립에는 최소한 1년~4년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.

○ 경제사업이 교육지원사업비를 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 8조 5,713억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 1년이 소요될 것으로 예상 (Case 1-2 A)

\* 2005년 기준 최소 필요자본금 8조 5,713억원은 1년 후인 2007년을 기준으로 할 경우 9조 1,171억원이 됨.

○ 경제사업이 현재와 같이 모든 비용을 부담할 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 2,139억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 4년이 소요될 것으로 예상 (Case 1-2 C)

\* 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 2,139억원은 4년 후인 2010년을 기준으로 할 경우 11조 5,784억원이 됨.

○ 경제사업이 모든 비수익사업 비용을 부담하지 않을 경우의 2005년 기준 최소 필요자본금은 6조 7,873억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)인데, 이는 법인 설립에 전혀 시간이 필요하지 않음을 의미하는 것으로 현실성이 없음(Case 1-2 B).

\* 2005년 기준 신경분리에 필요한 최소 필요자본금이 6조 7,873억원이라는 것은 2005년 현재 중앙회 자본금 7조 6,654억원이 이미 충분함을 의미하는 것으로서 현실성이 없음.

CASE 1-2 A

| 증가분  |           | 8,250    |       |        |          |   |        | 2,729   |        | 2,783 |         | 55,110    |        |                 |             |  |  |
|------|-----------|----------|-------|--------|----------|---|--------|---------|--------|-------|---------|-----------|--------|-----------------|-------------|--|--|
| 구분   | 총자본 (A)   | 교육지원 (B) |       |        | 경제사업 (C) |   |        | 신용사업(D) |        |       |         | 위험가중자산    | bis 비율 | 필요자본금 (E=B+C+D) | 추가 필요 (E-A) |  |  |
|      |           | 관리 자산    | 조합 지원 | 소계     |          |   | 소계     | 기본 자본   | 보완 자본  | 후순위   | 계       |           |        |                 |             |  |  |
| 2005 | 76,654    | 11,000   | 0     | 11,000 | 29,094   | 0 | 29,094 | 45,619  | 45,619 | 1,751 | 89,487  | 894,877   | 10.00  | 85,713          | 9,059       |  |  |
| 2006 | 84,904    | 11,000   | 0     | 11,000 | 29,094   | 0 | 29,094 | 48,348  | 48,402 | 1,751 | 94,999  | 949,987   | 10.00  | 88,442          | 3,538       |  |  |
| 2007 | 1 93,154  | 11,000   | 0     | 11,000 | 29,094   | 0 | 29,094 | 51,077  | 51,185 | 1,751 | 100,511 | 1,005,097 | 10.00  | 91,171          | -1,983      |  |  |
| 2008 | 2 101,404 | 11,000   | 0     | 11,000 | 29,094   | 0 | 29,094 | 53,806  | 53,968 | 1,751 | 106,023 | 1,060,207 | 10.00  | 93,900          | -7,504      |  |  |
| 2009 | 3 109,654 | 11,000   | 0     | 11,000 | 29,094   | 0 | 29,094 | 56,535  | 56,751 | 1,751 | 111,535 | 1,115,317 | 10.00  | 96,629          | -13,025     |  |  |

CASE 1-2 B

| 증가분  |          | 8,250    |       |        |          |   |        | 2,729   |        | 2,783 |         | 55,110    |        |                 |             |  |  |
|------|----------|----------|-------|--------|----------|---|--------|---------|--------|-------|---------|-----------|--------|-----------------|-------------|--|--|
| 구분   | 총자본 (A)  | 교육지원 (B) |       |        | 경제사업 (C) |   |        | 신용사업(D) |        |       |         | 위험가중자산    | bis 비율 | 필요자본금 (E=B+C+D) | 추가 필요 (E-A) |  |  |
|      |          | 관리 자산    | 조합 지원 | 소계     |          |   | 소계     | 기본 자본   | 보완 자본  | 후순위   | 계       |           |        |                 |             |  |  |
| 2005 | 76,654   | 11,000   | 0     | 11,000 | 11,254   | 0 | 11,254 | 45,619  | 45,619 | 1,751 | 89,487  | 894,877   | 10.00  | 67,873          | -8,781      |  |  |
| 2006 | 84,904   | 11,000   | 0     | 11,000 | 11,254   | 0 | 11,254 | 48,348  | 48,402 | 1,751 | 94,999  | 949,987   | 10.00  | 70,602          | -14,302     |  |  |
| 2007 | 1 93,154 | 11,000   | 0     | 11,000 | 11,254   | 0 | 11,254 | 51,077  | 51,185 | 1,751 | 100,511 | 1,005,097 | 10.00  | 73,331          | -19,823     |  |  |

| CASE 1-2 C |           |          |      |        |          |   |        |         |        |       |         |           |        |                 |            |
|------------|-----------|----------|------|--------|----------|---|--------|---------|--------|-------|---------|-----------|--------|-----------------|------------|
| 증가분        | 8,250     |          |      |        |          |   |        | 2,729   | 2,783  |       |         |           | 55,110 |                 |            |
| 구분         | 총자본 (A)   | 교육지원 (B) |      |        | 경제사업 (C) |   |        | 신용사업(D) |        |       |         | 위험가중      | bis 비율 | 필요자본금 (E=B+C+D) | 추가필요 (E-A) |
|            |           | 관리자산     | 종합지원 | 소계     |          |   | 소계     | 기본자본    | 보완자본   | 후순위   | 계       |           |        |                 |            |
| 2005       | 76,654    | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 45,619  | 45,619 | 1,751 | 89,487  | 894,877   | 10.00  | 102,139         | 25,485     |
| 2006       | 84,904    | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 48,348  | 48,402 | 1,751 | 94,999  | 949,987   | 10.00  | 104,868         | 19,964     |
| 2007       | 1 93,154  | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 51,077  | 51,185 | 1,751 | 100,511 | 1,005,097 | 10.00  | 107,597         | 14,443     |
| 2008       | 2 101,404 | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 53,806  | 53,968 | 1,751 | 106,023 | 1,060,207 | 10.00  | 110,326         | 8,922      |
| 2009       | 3 109,654 | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 56,535  | 56,751 | 1,751 | 111,535 | 1,115,317 | 10.00  | 113,055         | 3,401      |
| 2010       | 4 117,904 | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 59,264  | 59,534 | 1,751 | 117,047 | 1,170,427 | 10.00  | 115,784         | -2,120     |
| 2011       | 5 126,154 | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 61,993  | 62,317 | 1,751 | 122,559 | 1,225,537 | 10.00  | 118,513         | -7,641     |
| 2012       | 6 134,404 | 11,000   | 0    | 11,000 | 45,520   | 0 | 45,520 | 64,722  | 65,100 | 1,751 | 128,071 | 1,280,647 | 10.00  | 121,242         | -13,162    |

다) Case 2 : 사업활성화 방안을 고려할 경우

□ Case 2-1, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 자본금으로 보유할 경우 법인 설립에는 최소한 8년~15년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.

○ 신용사업이 BIS 자기자본비율 10.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 12조 3,881억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 8년이 소요될 것으로 예상 (Case 2-1 A)

\* 2005년 기준 최소 필요자본금 12조 3,881억원은 8년 후인 2014년을 기준으로 할 경우 14조 8,442억원이 됨.

○ 신용사업이 BIS 자기자본비율 11.8%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 13조 1,959억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율

을 적용)을 축적하는 데는 최소한 12년이 소요될 것으로 예상 (Case 2-1 B).

\* 2005년 기준 최소 필요자본금 13조 1,959억원은 12년 후인 2018년을 기준으로 할 경우 18조 943억원이 됨.

○ 신용사업이 BIS 자기자본비율 13.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 13조 7,305억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 15년이 소요될 것으로 예상 (Case 2-1 C)

\* 2005년 기준 최소 필요자본금 13조 7,305억원은 15년 후인 2021년을 기준으로 할 경우 20조 7,385억원이 됨.

| CASE 2-1 A |        |         |        |        |         |        |        |         |        |        |        |         |           |                |           |         |  |
|------------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|-----------|----------------|-----------|---------|--|
| 증가분        | 8,250  |         |        |        |         |        |        |         | 2,729  | 2,783  |        |         |           | 55,110         |           |         |  |
| 구분         | 총자본(A) | 교육지원(B) |        |        | 경제사업(C) |        |        | 신용사업(D) |        |        |        | 위험가중자산  | bis 비율    | 필요자본금(E=B+C+D) | 추가필요(E-A) |         |  |
|            |        | 관리자산    | 조합지원   | 소계     | 기존투자    | 신규투자   | 소계     | 기본자본    | 보완자본   | 후순위    | 계      |         |           |                |           |         |  |
| 2005       | 76,654 | 11,000  | 21,064 | 32,064 | 6,198   | 40,000 | 46,198 | 45,619  | 45,619 | 1,751  | 89,487 | 894,877 | 10.00     | 123,881        | 47,227    |         |  |
| 2006       | 84,904 | 11,000  | 21,064 | 32,064 | 6,198   | 40,000 | 46,198 | 48,348  | 48,402 | 1,751  | 94,999 | 949,987 | 10.00     | 126,610        | 41,706    |         |  |
| 2007       | 1      | 93,154  | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 51,077 | 51,185 | 1,751  | 100,511 | 1,005,097 | 10.00          | 129,339   | 36,185  |  |
| 2008       | 2      | 101,404 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 53,806 | 53,968 | 1,751  | 106,023 | 1,060,207 | 10.00          | 132,068   | 30,664  |  |
| 2009       | 3      | 109,654 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 56,535 | 56,751 | 1,751  | 111,535 | 1,115,317 | 10.00          | 134,797   | 25,143  |  |
| 2010       | 4      | 117,904 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 59,264 | 59,534 | 1,751  | 117,047 | 1,170,427 | 10.00          | 137,526   | 19,622  |  |
| 2011       | 5      | 126,154 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 61,993 | 62,317 | 1,751  | 122,559 | 1,225,537 | 10.00          | 140,255   | 14,101  |  |
| 2012       | 6      | 134,404 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 64,722 | 65,100 | 1,751  | 128,071 | 1,280,647 | 10.00          | 142,984   | 8,580   |  |
| 2013       | 7      | 142,654 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 67,451 | 67,883 | 1,751  | 133,583 | 1,335,757 | 10.00          | 145,713   | 3,059   |  |
| 2014       | 8      | 150,904 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 70,180 | 70,666 | 1,751  | 139,095 | 1,390,867 | 10.00          | 148,442   | -2,462  |  |
| 2015       | 9      | 159,154 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 72,909 | 73,449 | 1,751  | 144,607 | 1,445,977 | 10.00          | 151,171   | -7,983  |  |
| 2016       | 10     | 167,404 | 11,000 | 21,064 | 32,064  | 6,198  | 40,000 | 46,198  | 75,638 | 76,232 | 1,751  | 150,119 | 1,501,087 | 10.00          | 153,900   | -13,504 |  |

CASE 2-1 B

| 증가분  |            | 8,250       |          |        |          |          |        | 3,768    | 2,783    |         |       | 55,110         |           |                            |                       |         |
|------|------------|-------------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|----------|---------|-------|----------------|-----------|----------------------------|-----------------------|---------|
| 구분   | 총자본<br>(A) | 교육지원<br>(B) |          |        | 경제사업(C)  |          |        | 신용사업(D)  |          |         |       | 위험<br>가중<br>자산 | bis<br>비율 | 필요<br>자본금<br><br>(E=B+C+D) | 추가<br>필요<br><br>(E-A) |         |
|      |            | 관리<br>자산    | 조합<br>지원 | 소계     | 기존<br>투자 | 신규<br>투자 | 소계     | 기본<br>자본 | 보완<br>자본 | 후순<br>위 | 계     |                |           |                            |                       |         |
|      |            |             |          |        |          |          |        |          |          |         |       |                |           |                            |                       |         |
| 2005 |            | 76,654      | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 53,697   | 53,697  | 1,751 | 105,643        | 894,877   | 11.81                      | 131,959               | 55,305  |
| 2006 |            | 84,904      | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 57,465   | 56,480  | 1,751 | 112,194        | 949,987   | 11.81                      | 135,727               | 50,823  |
| 2007 | 1          | 93,154      | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 61,233   | 59,263  | 1,751 | 118,745        | 1,005,097 | 11.81                      | 139,495               | 46,341  |
| 2008 | 2          | 101,404     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 65,001   | 62,046  | 1,751 | 125,296        | 1,060,207 | 11.81                      | 143,263               | 41,859  |
| 2009 | 3          | 109,654     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 68,769   | 64,829  | 1,751 | 131,847        | 1,115,317 | 11.81                      | 147,031               | 37,377  |
| 2010 | 4          | 117,904     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 72,537   | 67,612  | 1,751 | 138,398        | 1,170,427 | 11.81                      | 150,799               | 32,895  |
| 2011 | 5          | 126,154     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 76,305   | 70,395  | 1,751 | 144,949        | 1,225,537 | 11.81                      | 154,567               | 28,413  |
| 2012 | 6          | 134,404     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 80,073   | 73,178  | 1,751 | 151,500        | 1,280,647 | 11.81                      | 158,335               | 23,931  |
| 2013 | 7          | 142,654     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 83,841   | 75,961  | 1,751 | 158,051        | 1,335,757 | 11.81                      | 162,103               | 19,449  |
| 2014 | 8          | 150,904     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 87,609   | 78,744  | 1,751 | 164,602        | 1,390,867 | 11.81                      | 165,871               | 14,967  |
| 2015 | 9          | 159,154     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 91,377   | 81,527  | 1,751 | 171,153        | 1,445,977 | 11.81                      | 169,639               | 10,485  |
| 2016 | 10         | 167,404     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 95,145   | 84,310  | 1,751 | 177,704        | 1,501,087 | 11.81                      | 173,407               | 6,003   |
| 2017 | 11         | 175,654     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 98,913   | 87,093  | 1,751 | 184,255        | 1,556,197 | 11.81                      | 177,175               | 1,521   |
| 2018 | 12         | 183,904     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 102,681  | 89,876  | 1,751 | 190,806        | 1,611,307 | 11.81                      | 180,943               | -2,961  |
| 2019 | 13         | 192,154     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 106,449  | 92,659  | 1,751 | 197,357        | 1,666,417 | 11.81                      | 184,711               | -7,443  |
| 2020 | 14         | 200,404     | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 110,217  | 95,442  | 1,752 | 203,907        | 1,721,527 | 11.81                      | 188,479               | -11,925 |

CASE 2-1 C

| 증가분  | 8,250      |          |          |        |          |          |        | 4,380    | 2,783    |          |         | 55,110         |           |                            |                       |        |
|------|------------|----------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|----------|----------|---------|----------------|-----------|----------------------------|-----------------------|--------|
| 구분   | 총자본<br>(A) | 교육지원(B)  |          |        | 경제사업(C)  |          |        | 신용사업(D)  |          |          |         | 위험<br>가중<br>자산 | bis<br>비율 | 필요<br>자본금<br><br>(E=B+C+D) | 추가<br>필요<br><br>(E-A) |        |
|      |            | 관리<br>자산 | 조합<br>지원 | 소계     | 기존<br>투자 | 신규<br>투자 | 소계     | 기본<br>자본 | 보완<br>자본 | 후순위<br>위 | 계       |                |           |                            |                       |        |
| 2005 | 76,654     | 11,000   | 21,064   | 32,064 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 59,043   | 59,043   | 1,751    | 116,335 | 894,877        | 13.00     | 137,305                    | 60,651                |        |
| 2006 | 84,904     | 11,000   | 21,064   | 32,064 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 63,423   | 61,826   | 1,751    | 123,498 | 949,987        | 13.00     | 141,685                    | 56,781                |        |
| 2007 | 1          | 93,154   | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 67,803   | 64,609   | 1,751   | 130,661        | 1,005,097 | 13.00                      | 146,065               | 52,911 |
| 2008 | 2          | 101,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 72,183   | 67,392   | 1,751   | 137,824        | 1,060,207 | 13.00                      | 150,445               | 49,041 |
| 2009 | 3          | 109,654  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 76,563   | 70,175   | 1,751   | 144,987        | 1,115,317 | 13.00                      | 154,825               | 45,171 |
| 2010 | 4          | 117,904  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 80,943   | 72,958   | 1,751   | 152,150        | 1,170,427 | 13.00                      | 159,205               | 41,301 |
| 2011 | 5          | 126,154  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 85,323   | 75,741   | 1,751   | 159,313        | 1,225,537 | 13.00                      | 163,585               | 37,431 |
| 2012 | 6          | 134,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 89,703   | 78,524   | 1,751   | 166,476        | 1,280,647 | 13.00                      | 167,965               | 33,561 |
| 2013 | 7          | 142,654  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 94,083   | 81,307   | 1,751   | 173,639        | 1,335,757 | 13.00                      | 172,345               | 29,691 |
| 2014 | 8          | 150,904  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 98,463   | 84,090   | 1,751   | 180,802        | 1,390,867 | 13.00                      | 176,725               | 25,821 |
| 2015 | 9          | 159,154  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 102,843  | 86,873   | 1,751   | 187,965        | 1,445,977 | 13.00                      | 181,105               | 21,951 |
| 2016 | 10         | 167,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 107,223  | 89,656   | 1,751   | 195,128        | 1,501,087 | 13.00                      | 185,485               | 18,081 |
| 2017 | 11         | 175,654  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 111,603  | 92,439   | 1,751   | 202,291        | 1,556,197 | 13.00                      | 189,865               | 14,211 |
| 2018 | 12         | 183,904  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 115,983  | 95,222   | 1,751   | 209,454        | 1,611,307 | 13.00                      | 194,245               | 10,341 |
| 2019 | 13         | 192,154  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 120,363  | 98,005   | 1,751   | 216,617        | 1,666,417 | 13.00                      | 198,625               | 6,471  |
| 2020 | 14         | 200,404  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 124,743  | 100,788  | 1,751   | 223,780        | 1,721,527 | 13.00                      | 203,005               | 2,601  |
| 2021 | 15         | 208,654  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 129,123  | 103,571  | 1,752   | 230,942        | 1,776,637 | 13.00                      | 207,385               | -1,269 |
| 2022 | 16         | 216,904  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 133,503  | 106,354  | 1,753   | 238,104        | 1,831,747 | 13.00                      | 211,765               | -5,139 |
| 2023 | 17         | 225,154  | 11,000   | 21,064 | 32,064   | 6,198    | 40,000 | 46,198   | 137,883  | 109,137  | 1,754   | 245,266        | 1,886,857 | 13.00                      | 216,145               | -9,009 |

- Case 2-2, 즉 교육지원사업부문이 조합지원자금을 타 사업에 출자하는 경우 법인 설립에는 최소한 4년~10년의 기간이 소요될 것으로 예상됨.
  - 신용사업이 BIS 자기자본비율 10.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 2,817억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 4년이 소요될 것으로 예상 (Case 2-2 A)
    - \* 2005년 기준 최소 필요자본금 10조 2,817억원은 4년 후인 2010년을 기준으로 할 경우 11조 6,462억원이 됨.
  - 신용사업이 BIS 자기자본비율 11.8%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 11조 895억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 7년이 소요될 것으로 예상(Case 2-2 B).
    - \* 2005년 기준 최소 필요자본금 11조 895억원은 7년 후인 2013년을 기준으로 할 경우 14조 1,039억원이 됨.
  - 신용사업이 BIS 자기자본비율 13.0%를 유지할 경우 2005년 기준 최소 필요자본금 11조 6,241억원(3~5%의 중간인 4%의 할인율을 적용)을 축적하는 데는 최소한 10년이 소요될 것으로 예상 (Case 2-2 C)
    - \* 2005년 기준 최소 필요자본금 11조 6,241억원은 10년 후인 2016년을 기준으로 할 경우 16조 4,421억원이 됨.

CASE 2-2 A

| 증가분  | 8,250      |          |          |        |          |          |        |          | 2,729    | 2,783   |         |                |           | 55,110                     |                       |  |  |
|------|------------|----------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|----------|---------|---------|----------------|-----------|----------------------------|-----------------------|--|--|
| 구분   | 총자본<br>(A) | 교육지원(B)  |          |        | 경제사업(C)  |          |        | 신용사업(D)  |          |         |         | 위험<br>가중<br>자산 | bis<br>비율 | 필요<br>자본금<br><br>(E=B+C+D) | 추가<br>필요<br><br>(E-A) |  |  |
|      |            | 관리<br>자산 | 조합<br>지원 | 소계     | 기존<br>투자 | 신규<br>투자 | 소계     | 기본<br>자본 | 보완<br>자본 | 후순<br>위 | 계       |                |           |                            |                       |  |  |
| 2005 | 76,654     | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 45,619   | 45,619   | 1,751   | 89,487  | 894,877        | 10.00     | 102,817                    | 26,163                |  |  |
| 2006 | 84,904     | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 48,348   | 48,402   | 1,751   | 94,999  | 949,987        | 10.00     | 105,546                    | 20,642                |  |  |
| 2007 | 1 93,154   | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 51,077   | 51,185   | 1,751   | 100,511 | 1,005,097      | 10.00     | 108,275                    | 15,121                |  |  |
| 2008 | 2 101,404  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 53,806   | 53,968   | 1,751   | 106,023 | 1,060,207      | 10.00     | 111,004                    | 9,600                 |  |  |
| 2009 | 3 109,654  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 56,535   | 56,751   | 1,751   | 111,535 | 1,115,317      | 10.00     | 113,733                    | 4,079                 |  |  |
| 2010 | 4 117,904  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 59,264   | 59,534   | 1,752   | 117,046 | 1,170,427      | 10.00     | 116,462                    | -1,442                |  |  |
| 2011 | 5 126,154  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 61,993   | 62,317   | 1,753   | 122,557 | 1,225,537      | 10.00     | 119,191                    | -6,963                |  |  |
| 2012 | 6 134,404  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 64,722   | 65,100   | 1,754   | 128,068 | 1,280,647      | 10.00     | 121,920                    | -12,484               |  |  |

CASE 2-2 B

| 증가분  | 8,250      |          |          |        |          |          |        |          | 3,768    | 2,783   |         |                |           | 55,110                     |                       |  |  |
|------|------------|----------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|----------|---------|---------|----------------|-----------|----------------------------|-----------------------|--|--|
| 구분   | 총자본<br>(A) | 교육지원(B)  |          |        | 경제사업(C)  |          |        | 신용사업(D)  |          |         |         | 위험<br>가중<br>자산 | bis<br>비율 | 필요<br>자본금<br><br>(E=B+C+D) | 추가<br>필요<br><br>(E-A) |  |  |
|      |            | 관리<br>자산 | 조합<br>지원 | 소계     | 기존<br>투자 | 신규<br>투자 | 소계     | 기본<br>자본 | 보완<br>자본 | 후순<br>위 | 계       |                |           |                            |                       |  |  |
| 2005 | 76,654     | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 53,697   | 53,697   | 1,751   | 105,643 | 894,877        | 11.81     | 110,895                    | 34,241                |  |  |
| 2006 | 84,904     | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 57,465   | 56,480   | 1,751   | 112,194 | 949,987        | 11.81     | 114,663                    | 29,759                |  |  |
| 2007 | 1 93,154   | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 61,233   | 59,263   | 1,751   | 118,745 | 1,005,097      | 11.81     | 118,431                    | 25,277                |  |  |
| 2008 | 2 101,404  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 65,001   | 62,046   | 1,752   | 125,295 | 1,060,207      | 11.81     | 122,199                    | 20,795                |  |  |
| 2009 | 3 109,654  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 68,769   | 64,829   | 1,753   | 131,845 | 1,115,317      | 11.81     | 125,967                    | 16,313                |  |  |
| 2010 | 4 117,904  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 72,537   | 67,612   | 1,754   | 138,395 | 1,170,427      | 11.81     | 129,735                    | 11,831                |  |  |
| 2011 | 5 126,154  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 76,305   | 70,395   | 1,755   | 144,945 | 1,225,537      | 11.81     | 133,503                    | 7,349                 |  |  |
| 2012 | 6 134,404  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 80,073   | 73,178   | 1,756   | 151,495 | 1,280,647      | 11.81     | 137,271                    | 2,867                 |  |  |
| 2013 | 7 142,654  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 83,841   | 75,961   | 1,757   | 158,045 | 1,335,757      | 11.81     | 141,039                    | -1,615                |  |  |
| 2014 | 8 150,904  | 11,000   |          | 11,000 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 87,609   | 78,744   | 1,758   | 164,595 | 1,390,867      | 11.81     | 144,807                    | -6,097                |  |  |
| 2015 | 9 159,154  | 11,001   |          | 11,001 | 6,198    | 40,000   | 46,198 | 91,377   | 81,527   | 1,759   | 171,145 | 1,445,977      | 12.81     | 148,576                    | -10,578               |  |  |



CASE 2-2 C

| 증가분  |         | 8,250    |        |    |          |       |        |          | 4,380   | 2,783  |       |         | 55,110    |                  |             |         |
|------|---------|----------|--------|----|----------|-------|--------|----------|---------|--------|-------|---------|-----------|------------------|-------------|---------|
| 구분   | 총자본 (A) | 교육지원 (B) |        |    | 경제사업 (C) |       |        | 신용사업 (D) |         |        |       | 위험가중자산  | bis 비율    | 필요 자본금 (E=B+C+D) | 추가 필요 (E-A) |         |
|      |         | 관리 자산    | 종합 지원  | 소계 | 기존 투자    | 신규 투자 | 소계     | 기분       | 보완      | 후순위    | 계     |         |           |                  |             |         |
| 2005 |         | 76,654   | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 59,043  | 59,043 | 1,751 | 116,335 | 894,877   | 13.00            | 116,241     | 39,587  |
| 2006 |         | 84,904   | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 63,423  | 61,826 | 1,751 | 123,498 | 949,987   | 13.00            | 120,621     | 35,717  |
| 2007 | 1       | 93,154   | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 67,803  | 64,609 | 1,751 | 130,661 | 1,005,097 | 13.00            | 125,001     | 31,847  |
| 2008 | 2       | 101,404  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 72,183  | 67,392 | 1,751 | 137,824 | 1,060,207 | 13.00            | 129,381     | 27,977  |
| 2009 | 3       | 109,654  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 76,563  | 70,175 | 1,751 | 144,987 | 1,115,317 | 13.00            | 133,761     | 24,107  |
| 2010 | 4       | 117,904  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 80,943  | 72,958 | 1,751 | 152,150 | 1,170,427 | 13.00            | 138,141     | 20,237  |
| 2011 | 5       | 126,154  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 85,323  | 75,741 | 1,751 | 159,313 | 1,225,537 | 13.00            | 142,521     | 16,367  |
| 2012 | 6       | 134,404  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 89,703  | 78,524 | 1,751 | 166,476 | 1,280,647 | 13.00            | 146,901     | 12,497  |
| 2013 | 7       | 142,654  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 94,083  | 81,307 | 1,752 | 173,638 | 1,335,757 | 13.00            | 151,281     | 8,627   |
| 2014 | 8       | 150,904  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 98,463  | 84,090 | 1,753 | 180,800 | 1,390,867 | 13.00            | 155,661     | 4,757   |
| 2015 | 9       | 159,154  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 102,843 | 86,873 | 1,754 | 187,962 | 1,445,977 | 13.00            | 160,041     | 887     |
| 2016 | 10      | 167,404  | 11,000 |    | 11,000   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 107,223 | 89,656 | 1,755 | 195,124 | 1,501,087 | 13.00            | 164,421     | -2,983  |
| 2017 | 11      | 175,654  | 11,001 |    | 11,001   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 111,603 | 92,439 | 1,756 | 202,286 | 1,556,197 | 13.00            | 168,802     | -6,852  |
| 2018 | 12      | 183,904  | 11,002 |    | 11,002   | 6,198 | 40,000 | 46,198   | 115,983 | 95,222 | 1,757 | 209,448 | 1,611,307 | 13.00            | 173,183     | -10,721 |

4) 법인 형태 및 협동조합 정신과 관련된 과제

□ 중앙회가 지주회사로서 신용사업연합회, 경제사업연합회에 100% 출자하는 것이 협동조합 정신에 맞지 않을 가능성이 있다는 견해가 있는바, 이 견해에 대해서는 보다 심도있는 검토와 연구가 필요

- 상기 견해는 신용 및 경제사업이 중앙회를 통하기보다 조합과 조합원에 의해 자주적으로 영위될 경우에 비로소 협동조합 정신이 구현될 수 있음을 간접적으로 시사
  - \* 이와 더불어 조합과 조합원이 경제사업연합회를 소유·지배하고 동 경제사업연합회가 신용사업연합회나 중앙회 신용사업을 소유·지배할 경우라야 협동조합 정신이 구현될 수 있다는 견해도 존재
- 하지만 수많은 조합과 조합원이 직접 신용 및 경제사업을 영위하는 데에는 현실적, 기술적으로 한계가 있어 부득이 중앙회와 같은 형태의 대리인을 선정하지 않을 수밖에 없는 문제에 봉착
  - \* 또한 경제사업연합회가 중앙회 신용사업을 소유·지배하는 것은 현행 은행법상의 금산분리 원칙(은행법 15조 및 16조의 2) 등에 위배
- 따라서 상기 견해에 대해 올바른 판단을 내리기 위해서는 중앙회가 수많은 조합과 조합원의 대리인으로서 협동조합 정신을 구현하는 데 차질이 없는지 여부를 평가할 필요

□ 협동조합 정신(이념 내지 원칙)은 자주·형평, 교육·지도, 자조·효율 등으로 표현되며 민주주의와 자본주의 발전에 따라 형성·변모되어 왔음.

- 「조합원의 평등 및 자발적 가입」(칼버트), 「평등, 민주성, 자유」(왓킨스), 「자발적 결사, 민주적 관리, 자율과 독립」(ICA)과 같은 협동조합 정신은 '자주'(또는 '자치')와 '형평'을 전제로 하는 추상적인 개념임.
- 「교육 및 책임」(왓킨스), 「교육 및 홍보」(ICA)와 같은 협동조합 정신은 리더쉽(정부·운동가)에 의한 '교육'과 '지도'의 중요성을 반영하는 것임.
- 「조합원의 경제적 이익증진」(칼버트), 「협동조합기업」(하넬), 「결합을 통한 상부상조」(왓킨스), 「조합원의 경제적 참여, 협

동조합간 협동」(ICA)과 같은 협동조합 정신은 '자조'와 '효율'의 중요성을 반영하는 것임.

- \* 이들은 자본주의의 폐해에 대한 대항의 논리적 근거(오웬)인 동시에 경제적 효율성 및 이윤추구 등 시장원리가 확산되는 과정에서 수용된 개념임.
- 끝으로 「지역사회에 대한 기여」(ICA) 등과 같은 협동조합 정신은 '지역 및 환경' 등에 대한 고려의 필요성을 반영하는 것으로 비교적 최근 시장자본주의의 폐해에 대한 시민단체, 사회운동가 등의 비판을 반영하는 것임.

□ 이들 제 이념은 협동조합의 정체성(identity)을 운동체, 공익단체, 경제단체 등으로 다양화하는 선행적 근거로서 이용될 수 있음.

- 협동조합 정신 중 자주성과 형평성이 중요시된다면 협동조합은 운동체 및 공익단체의 성격이 강조됨.
- 협동조합 정신 중 자조성과 효율성이 중요시된다면 협동조합은 경제단체 및 기업적 성격이 강조됨.
- 한편 교육과 지도는 협동조합의 정체성을 결정하는 데 중요한 역할을 할 수 있음.
  - \* 협동조합이 자생적으로 발전한 유럽의 경우 '교육'은 협동조합정신 중 '자조'와 '효율'을 상대적으로 중요시
  - \* 예컨대 최초의 협동조합 형태인 1884년 영국의 로치데일(소비조합)이나 1862년 독일의 라이파이젠(신용조합) 역시 '자조'가 궁극적 목적이었으나 설립 초기에는 정부 후원기구인 협동조합부 담당관의 교육과 지도를 필요로 했음.
  - \* 한편 협동조합이 정부주도형으로 발전한 아시아의 경우 '교육'은 협동조합 정신 중 '자주'와 '형평'을 상대적으로 중요시

□ 그러나 현실적으로 협동조합 정신은 자주와 자조, 형평과 효율이 혼합된 형태(hybrid form)로 존재하여 협동조합의 정체성을 모호하게 할 가능성이 상존함.

- 조합원간, 즉 조합 내부적으로는 공동소유 및 분권적 의사결정에 입각한 소유·지배구조를 통해 '자주와 형평'의 원칙을 준수
- 조합원과 비조합원간, 즉 조합 외부적으로는 자체 자금조달 및 운용에 입각한 이윤추구를 통해 '자조와 효율'의 원칙을 준수
- 한편 조합원은 조합의 소유자인 동시에 고객(동일성 원칙)이며 불특정 신규조합원에 문호를 개방(이타주의 원칙)해야 하기 때문에 실질적으로 비조합원을 차별화하기 곤란
  - \* 또한 준조합원의 확대, 환경단체 등의 등장으로 조합원과 비조합원간의 장벽이 낮아짐은 물론 WTO체제의 출범 등 글로벌화의 영향으로 양자의 구분이 무의미해 짐.
- 특히 우리나라 등 아시아국가에서는 '자주와 형평'의 원칙이 강조되는 경제사업과 '자조와 효율'의 원칙이 강조되는 신용사업이 종합적으로 이루어짐으로써 협동조합의 정체성이 모호해 짐.

- 비교적 최근에는 협동조합을 정부나 기업과의 중간 영역인 제3섹터로서 별도 취급해야 한다는 '협동조합섹터론'이 등장하여 협동조합의 이념 및 정체성에 관한 근본적 재검토의 필요성을 촉구<sup>1)</sup>
  - 제3섹터는 정부 및 기업섹터에 속하지 않는 다양한 형태의 조직을 총칭하는 것으로 비정부기구(NGO), 비영리기구(NPO), 사회경제적 조직(social economy) 등으로 불림.
  - 협동조합섹터와 제3섹터는 조직의 구성원리는 같으나 그 목적은 다름.
    - \* 양자는 민주적·자발적 조직으로 '지역사회의 지속가능한 발전'을 위해 기여해야 한다는 점에서 동일

---

1) 협동조합섹터는 지드(Gide)의 '협동조합공화국'(1889)을 비판하는 협동조합운동가 포케(Fauque)에 의해 1937년에 제창됨. 그 후 1966년 국제협동조합연맹(ICA)은 국민경제에서 차지하는 동 섹터의 역할과 위상을 강조했고, 1980년 ICA 보고대회에서 레이들로(Laidlaw)가 '협동조합 지역사회건설'을 제기한 이후 공론화됨. 한편 1995년 ICA는 '지역사회에 대한 기여'의 원칙(ICA 제7원칙)을 채택하여 동 섹터의 공익적 역할을 구체화

- \* 한편 전자는 조합원의 권익증진을 목적으로 하는 반면 후자는 불특정 다수의 공익을 목적으로 한다는 점에서 차이
- 협동조합섹터는 정부·기업섹터의 중간적 성격을 띠며 정부섹터와는 상호보완·동반자 관계, 기업섹터와는 상호경합 관계에 있음.
- \* 협동조합은 정책사업을 대행한다는 점에서는 정부섹터, 사업체로서 시장에서 활동한다는 점에서는 기업섹터의 성격을 지님.
- \* 정부의 산출물은 공공재, 기업의 산출물은 사적재, 협동조합의 산출물은 준공공재적 성격을 지님.
- \* 정부의 운영메커니즘은 원칙(rule)에 입각한 계획, 기업의 운영메커니즘은 재량(discretion)이 통용되는 시장, 협동조합의 운영메커니즘은 원칙과 재량을 겸비한 교섭
- \* 협동조합은 정책사업을 대행하는 대신 정부로부터 각종 지원을 받으며 시장의 독과점에 따른 폐해를 막기 위해 대기업과 경쟁

□ 결국 협동조합의 발전은 자조·효율에 입각한 경제단체·기업의 원리와 자주·형평에 입각한 운동체·공익단체의 원리가 조화를 이루도록 하는 실행메커니즘의 존재에 달려있음.

- 자주·형평성은 거대 중앙집권적 조직에서는 구현되기 어렵지만, 조직이 지나치게 영세할 경우에는 교육·지도라는 형태의 정부지원을 불가피하게 할 가능성이 높음.
- 자조·효율성은 규모의 경제를 실현하기 어려운 영세한 조직에서는 구현되기 어렵지만, 조직이 지나치게 비대할 경우에는 교육·지도라는 형태의 정부통제를 불가피하게 할 가능성이 높음.
- 중앙회가 신용사업연합회, 경제사업연합회의 지주회사 역할을 수행하는 동시에 협동조합 정신을 구현할 수 있기 위해서는 자주·형평성과 자조·효율성을 동시에 달성하는 메커니즘이 필요

## IV. 농협중앙회 신용사업 발전을 위한 과제

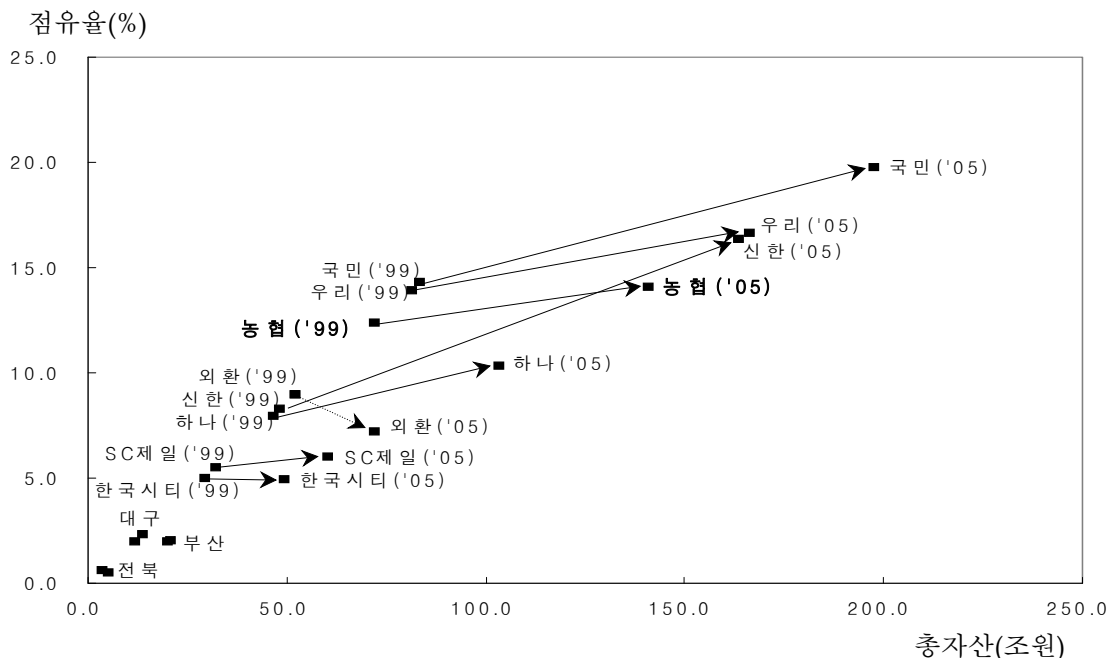
### 1. 은행산업의 구조변화와 농협

#### 가. 성장성

□ 구조조정 및 경쟁력 강화를 위한 자발적 인수·합병으로 은행 수가 줄어들어 따라 2005년말 현재 대부분 은행의 총자산 및 시장점유율(총자산 기준)은 1999년에 비해 증가

○ 2005년말 상위 4대은행(국민, 신한, 우리, 하나)이 차지하는 점유율의 합(CR4)은 63.2을 기록하여 1999년 말의 44.5에 비해 약 41.9p 상승

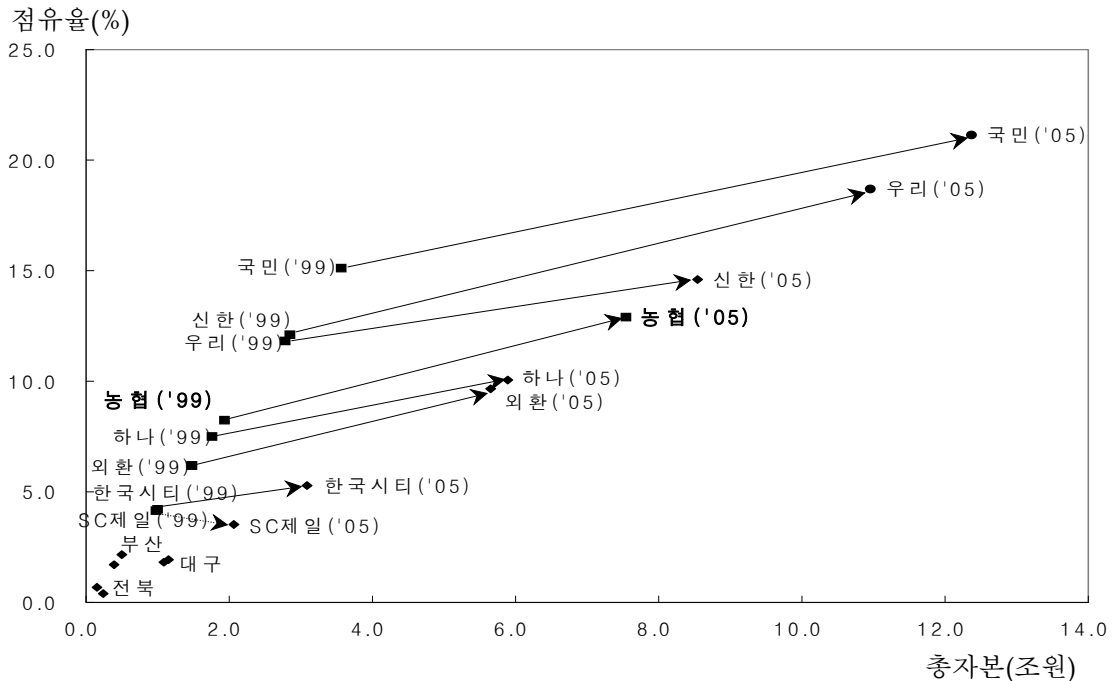
<그림 IV-1> 총자산 및 시장점유율의 변화



주 : 1) 총자산=은행계정자산+신탁계정자산  
 2) 2005년의 경우 광주와 경남은 우리에, 제주와 조흥은 신한에 포함  
 3) 그림의 선명도를 위해 지방은행은 표시하지 않았음.  
 자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 자본금 규모도 외형확대에 따른 건전성 강화의 일환으로 지속적으로 확대되고 있으며 개별은행의 시장점유율 또한 SC제일은행을 제외한 대부분 은행이 증가
  - 한편 2005년말 현재 상위 4대은행이 차지하는 점유율의 합(CR4)은 64.5%로 1999년말의 46.5%에 비해 38.6p 하락

<그림 IV-2> 총자본 및 시장점유율의 변화



주 : 1) 대차대조표상 자본총계  
 2) 농협중앙회의 경우, 납입자본 및 자기자본은 신용사업부문을 포함한 중앙회 전체 기준 (미인정분 차감)  
 자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 현재까지 농협은 대형은행의 위치를 유지해 왔으나 향후 은행시장의 포화, 시중은행간 경쟁심화로 추가성장이나 지속성장의 한계에 봉착할 가능성
  - 은행시장이 성숙단계에 접어든 것을 감안하면 은행별 시장점유율은 앞으로도 현 수준에서 유지될 가능성이 큰 것으로 평가

- \* 다만 외환은행을 누가 인수하는지에 따라 은행간 시장점유율 순위가 바뀔 가능성도 상존
- \* 또한 은행의 총자산성장률은 정부의 자본시장 육성외지, 은행시장의 성숙도 등을 감안하면 앞으로도 명목경제성장률 수준 내에서 유지될 전망
- 농협은 총자산과 시장점유율 측면에서 대형은행에 포함되지만 신한은행의 대형화로 1999년에 비해서 시장점유율 순위가 3위에서 4위로 하락
- \* 자본금의 경우에도 대형은행에 포함되며 4위를 유지

<표 IV-1> 총자산 시장점유율 순위

(단위 : 조원, %)

|           | 2005년        |             |          | 1999년       |             |          |
|-----------|--------------|-------------|----------|-------------|-------------|----------|
|           | 총자산          | 점유율         | 순위       | 총자산         | 점유율         | 순위       |
| 국민        | 197.7        | 19.8        | 1        | 83.4        | 14.3        | 1        |
| 우리        | 166.1        | 16.6        | 2        | 81.3        | 13.9        | 2        |
| 신한        | 163.7        | 16.4        | 3        | 48.3        | 8.3         | 5        |
| <b>농협</b> | <b>140.7</b> | <b>14.1</b> | <b>4</b> | <b>72.1</b> | <b>12.4</b> | <b>3</b> |
| 하나        | 103.3        | 10.3        | 5        | 46.5        | 8.0         | 6        |
| 외환        | 71.9         | 7.2         | 6        | 52.2        | 9.0         | 4        |
| SC제일      | 60.1         | 6.0         | 7        | 32.2        | 5.5         | 7        |
| 한국시티      | 49.3         | 4.9         | 8        | 29.2        | 5.0         | 8        |
| 대구        | 20.6         | 2.1         | 9        | 13.5        | 2.3         | 9        |
| 부산        | 20.0         | 2.0         | 10       | 11.7        | 2.0         | 10       |
| 전북        | 5.2          | 0.5         | 11       | 3.5         | 0.6         | 11       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호



<표 IV-2>

자본금 시장점유율 순위

(단위 : 조원, %)

|           | 2005년      |             |          | 1999년      |            |          |
|-----------|------------|-------------|----------|------------|------------|----------|
|           | 자본금        | 점유율         | 순위       | 자본금        | 점유율        | 순위       |
| 국민        | 12.4       | 21.1        | 1        | 3.6        | 15.1       | 1        |
| 우리        | 10.9       | 18.7        | 2        | 2.8        | 11.8       | 3        |
| 신한        | 8.5        | 14.6        | 3        | 2.9        | 12.1       | 2        |
| <b>농협</b> | <b>7.5</b> | <b>12.9</b> | <b>4</b> | <b>1.9</b> | <b>8.2</b> | <b>4</b> |
| 하나        | 5.9        | 10.1        | 5        | 1.8        | 7.5        | 5        |
| 외환        | 5.7        | 9.7         | 6        | 1.5        | 6.2        | 6        |
| 한국시티      | 3.1        | 5.3         | 7        | 1.0        | 4.2        | 7        |
| SC제일      | 2.1        | 3.5         | 8        | 1.0        | 4.2        | 8        |
| 부산        | 1.1        | 2.0         | 9        | 0.4        | 1.7        | 10       |
| 대구        | 1.1        | 1.8         | 10       | 0.5        | 2.2        | 9        |
| 전북        | 0.2        | 0.4         | 11       | 0.2        | 0.7        | 11       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

나. 수익성

□ 2005년말 현재 거의 모든 은행들은 당기순이익 증가에 힘입어 높은 ROA를 시현하는 등 수익성이 큰 폭으로 개선되었으나 농협의 경우 자산규모에 비해 개선정도가 낮음.

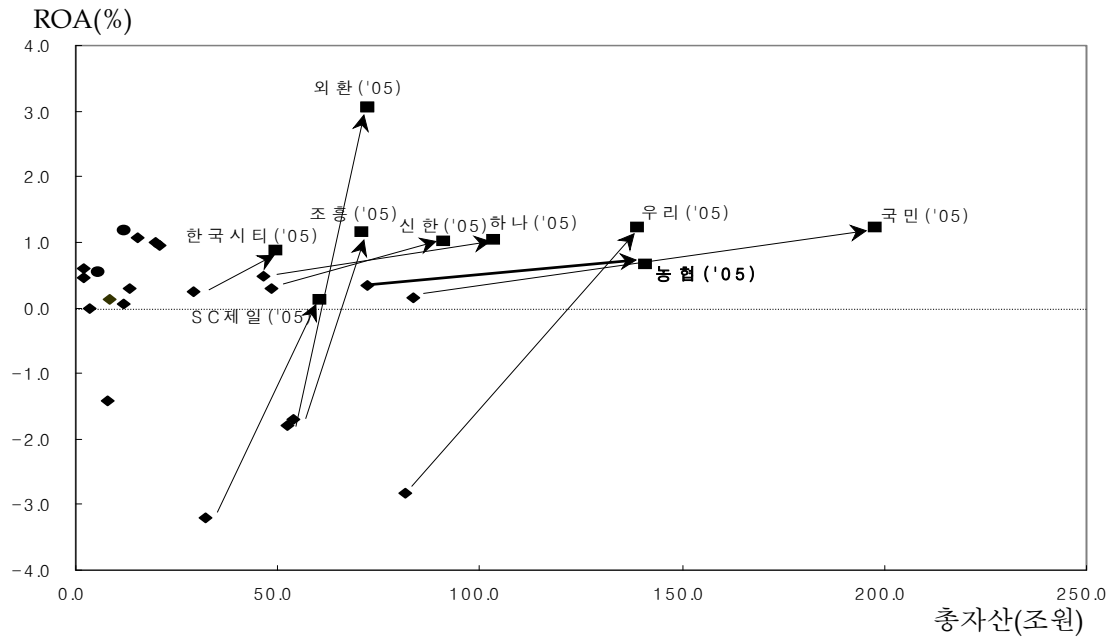
○ 우리, 조흥, 외환, SC제일의 경우 자산증가에 비해 높은 총자산 이익률을 기록하여 변동선의 각도가 가파르게 나타나고 있음.

\* 반면, 국민, 신한, 하나은행 등의 경우 자산증가에 비해 낮은 총자산 이익률을 시현하여 변동선의 각도가 완만

○ 농협의 경우 총자산이익률 증가폭이 0.34%p에 불과하여 국민, 신한, 하나은행 보다 완만한 각도를 나타내고 있으며, 순이익증가율이 다른 은행들에 비해 낮아 ROA 순위 역시 크게 하락

\* 농협의 순이익증가율은 377.7%로 시중은행 평균인 1,134.9%에 비해 크게 낮은 수준

<그림 IV-3> 총자산 및 ROA의 변화



- 주 : 1) 처음 좌표와 두 번째 좌표는 각각 1999년말과 2005년말의 농협과 일반은행의 총자산 및 ROA를 표시  
 2) 그림의 선명도를 위해 지방은행의 변화는 표시하지 않았음.  
 3) 신한 및 우리은행의 자산 및 ROA에는 조흥, 경남은행 등 지주회사내 다른 자회사 은행이 포함되지 않았음.

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-3>

ROA 순위

(단위 : %)

|           | 2005년       |           | 1999년       |          |
|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|
|           | ROA         | 순위        | ROA         | 순위       |
| 외환        | 3.05        | 1         | -1.80       | 13       |
| 우리        | 1.24        | 2         | -2.82       | 14       |
| 국민        | 1.24        | 3         | 0.16        | 7        |
| 광주        | 1.18        | 4         | -1.41       | 11       |
| 조흥        | 1.16        | 5         | -1.69       | 12       |
| 경남        | 1.06        | 6         | 0.12        | 8        |
| 하나        | 1.05        | 7         | 0.47        | 1        |
| 신한        | 1.03        | 8         | 0.30        | 4        |
| 부산        | 0.99        | 9         | 0.05        | 9        |
| 대구        | 0.94        | 10        | 0.29        | 5        |
| 한국씨티      | 0.89        | 11        | 0.24        | 6        |
| <b>농협</b> | <b>0.68</b> | <b>12</b> | <b>0.34</b> | <b>3</b> |
| 제주        | 0.59        | 13        | 0.45        | 2        |
| 전북        | 0.56        | 14        | -0.02       | 10       |
| SC제일      | 0.14        | 15        | -3.21       | 15       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

□ 2005년 말 현재 모든 은행의 당기순이익은 1999년에 비해 큰 폭으로 증가하였으나 농협의 당기순이익은 국민, 우리은행 등 비슷한 규모의 은행에 비해 낮은 수준

○ 2005년 말 현재 모든 은행의 당기순이익이 1999년 수준을 크게 웃돌면서 45°선을 기준으로 좌상에 위치

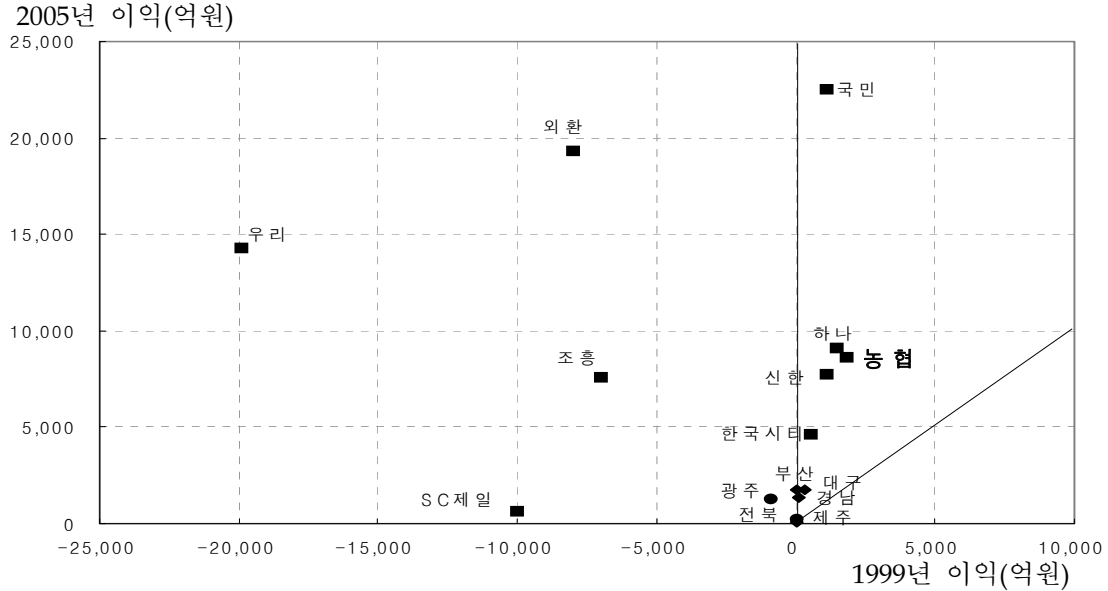
\* 우리, 외환, 조흥, SC제일은행은 대손상각으로 인해 1999년 큰 폭의 적자를 기록하였으나 2005년에는 대규모 흑자를 달성

\* 규모면에 있어서 국민 21배, 한국씨티 9배, 신한 및 하나은행은 각각 7배, 6배 이상 당기순이익이 증가

○ 하지만 2005년 농협의 당기순이익은 국민은행, 우리은행 등 비슷한 규모의 은행에 비해 낮으며, 당기순이익 순위는 국민은행, 우리은행 등 비슷한 규모의 은행이 상승한 것과 달리 가장 큰 폭(4단계)으로 하락

<그림 IV-4>

당기순이익의 변화



자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-4>

당기순이익 순위

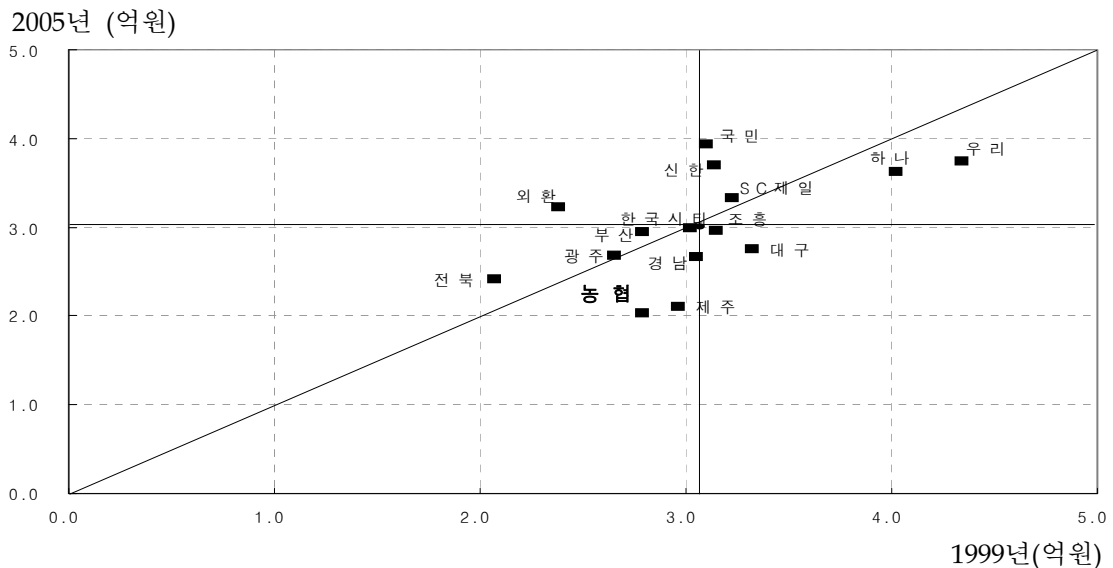
(단위 : 억 원)

|           | 2005         |          | 1999         |          |
|-----------|--------------|----------|--------------|----------|
|           | 당기순이익        | 순위       | 당기순이익        | 순위       |
| 국민        | 22,522       | 1        | 1,079        | 4        |
| 외환        | 19,293       | 2        | -8,028       | 13       |
| 우리        | 14,258       | 3        | -19,872      | 15       |
| 하나        | 9,068        | 4        | 1,443        | 2        |
| <b>농협</b> | <b>8,641</b> | <b>5</b> | <b>1,809</b> | <b>1</b> |
| 신한        | 7,744        | 6        | 1,131        | 3        |
| 조흥        | 7,565        | 7        | -6,980       | 12       |
| 한국시티      | 4,609        | 8        | 503          | 5        |
| 부산        | 1,789        | 9        | 50           | 9        |
| 대구        | 1,753        | 10       | 308          | 6        |
| 경남        | 1,327        | 11       | 87           | 7        |
| 광주        | 1,247        | 12       | -925         | 11       |
| SC제일      | 653          | 13       | -10,046      | 14       |
| 전북        | 268          | 14       | -5           | 10       |
| 제주        | 111          | 15       | 62           | 8        |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 주요 시중은행의 순이자마진이 개선되고 지방은행의 순이자마진 순위가 높은 반면 농협은 순이자마진 및 동 순위 모든 면에서 저조
  - 2001년과 2005년을 비교할 경우 국민, 신한은행 등 7개 은행의 순이자마진은 45°선의 좌상에 위치
    - \* 1999년에는 순이자마진 지표가 도입되지 않아 2001년 자료를 활용
  - 순이자마진의 은행별 순위를 살펴보면 광주와 전북은행을 제외하고 대구(3위), 제주(4위), 부산(5위) 등 지방은행의 순위가 5위안에 포함
    - \* 한편 하나, 신한, 외국계은행의 경우 평균적으로 여신금리가 낮아 순이자마진이 하위권을 기록하고 있으나, 이들 은행의 여신금리가 낮은 것은 신용도가 높은 우량고객을 중심으로 영업하기 때문인 것으로 추정
  - 농협의 순이자마진은 1999년 3.05%에서 2004년에는 2.67%를 기록하여 순위가 4단계 하락

<그림 IV-5> 순이자마진의 변화



주 : 1) 2001년도에는 국민+주택=국민, 한빛+평화=한빛(우리)

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-5>

순이자마진의 순위

(단위 : %)

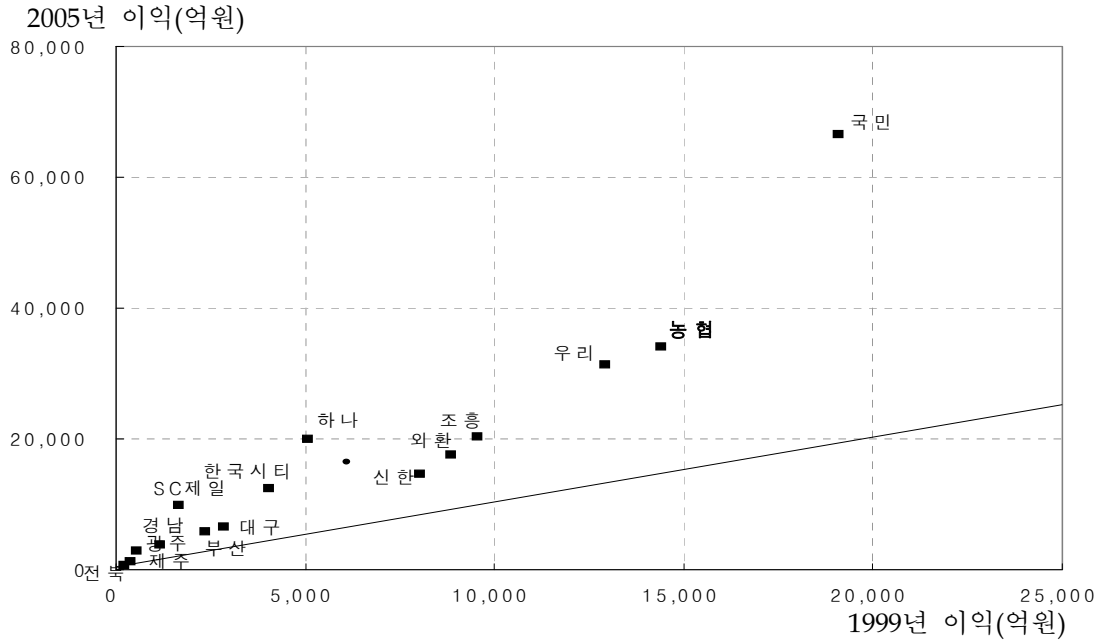
|           | 2005년말      |           | 2001년말      |          |
|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|
|           | 순이자마진       | 순위        | 순이자마진       | 순위       |
| 국민        | 3.94        | 1         | 3.10        | 7        |
| 조흥        | 3.75        | 2         | 4.34        | 1        |
| 대구        | 3.70        | 3         | 3.14        | 6        |
| 제주        | 3.63        | 4         | 4.02        | 2        |
| 부산        | 3.34        | 5         | 3.22        | 4        |
| 외환        | 3.23        | 6         | 2.38        | 14       |
| 경남        | 3.00        | 7         | 3.02        | 9        |
| 우리        | 2.97        | 8         | 3.15        | 5        |
| 전북        | 2.95        | 9         | 2.79        | 11       |
| 광주        | 2.76        | 10        | 3.32        | 3        |
| 한국시티      | 2.68        | 11        | 2.65        | 13       |
| <b>농협</b> | <b>2.67</b> | <b>12</b> | <b>3.05</b> | <b>8</b> |
| 하나        | 2.42        | 13        | 2.07        | 15       |
| 제일        | 2.11        | 14        | 2.96        | 10       |
| 신한        | 2.04        | 15        | 2.79        | 12       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 거의 모든 은행에서 이자이익 비중이 증가하고 비이자이익 비중이 감소하는 양상을 띠고 있으나, 농협의 경우 비이자이익 비중 및 순위 모든 면에서 저조
  - 대부분의 은행에서 이자이익이 크게 증가하고 비이자이익은 감소 또는 소폭 증가에 그침에 따라 2005년말 현재 총이익에서 비이자이익이 차지하는 비중은 1999년에 비해 하락
  - 2005년 비이자이익 순위는 우리(11단계), 국민(7단계), 외환(6단계), 신한(5단계), 조흥(4단계) 등이 1999년에 비해 크게 상승한 반면 모든 지방은행은 큰 폭으로 하락
  - 농협의 경우 수수료수익 등 비이자이익 순위가 높음에도 불구하고 기본적으로 이자이익 비중이 매우 높아 비이자이익 비중 및 비이자이익 비중의 순위가 저조

<그림 IV-6>

이자이익의 변화



자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-6>

이자이익의 순위

(단위 : 억원)

|           | 2005          |          | 1999          |          |
|-----------|---------------|----------|---------------|----------|
|           | 이자이익          | 순위       | 이자이익          | 순위       |
| 국민        | 66,578        | 1        | 19,065        | 1        |
| <b>농협</b> | <b>34,085</b> | <b>2</b> | <b>14,382</b> | <b>2</b> |
| 우리        | 31,372        | 3        | 12,911        | 3        |
| 조흥        | 20,379        | 4        | 9,554         | 4        |
| 하나        | 19,962        | 5        | 5,063         | 7        |
| 외환        | 17,692        | 6        | 8,828         | 5        |
| 신한        | 14,751        | 7        | 8,032         | 6        |
| 한국시티      | 12,415        | 8        | 4,024         | 8        |
| SC제일      | 9,856         | 9        | 1,663         | 11       |
| 대구        | 6,668         | 10       | 2,857         | 9        |
| 부산        | 5,927         | 11       | 2,356         | 10       |
| 경남        | 3,767         | 12       | 1,144         | 12       |
| 광주        | 2,920         | 13       | 545           | 13       |
| 전북        | 1,371         | 14       | 379           | 14       |
| 제주        | 671           | 15       | 199           | 15       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-7>

수수료수익의 순위

(단위 : 억원)

|           | 2005년        |          | 1999년        |          |
|-----------|--------------|----------|--------------|----------|
|           | 수수료수익        | 순위       | 수수료수익        | 순위       |
| 국민        | 7,867        | 1        | 1,794        | 6        |
| <b>농협</b> | <b>4,739</b> | <b>2</b> | <b>3,981</b> | <b>1</b> |
| 우리        | 3,532        | 3        | 2,726        | 4        |
| 신한        | 2,331        | 4        | 3,325        | 2        |
| 제주        | 2,037        | 5        | 1,934        | 5        |
| 외환        | 1,951        | 6        | 703          | 9        |
| 전북        | 1,923        | 7        | 2,873        | 3        |
| 한국시티      | 857          | 8        | 1,478        | 7        |
| 하나        | 550          | 9        | 543          | 11       |
| SC제일      | 529          | 10       | 554          | 10       |
| 조흥        | 514          | 11       | 1,104        | 8        |
| 대구        | 340          | 12       | 270          | 13       |
| 부산        | 253          | 13       | 374          | 12       |
| 경남        | 152          | 14       | 116          | 14       |
| 광주        | 24           | 15       | 53           | 15       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-8>

비이자이익의 순위

(단위 : 억원)

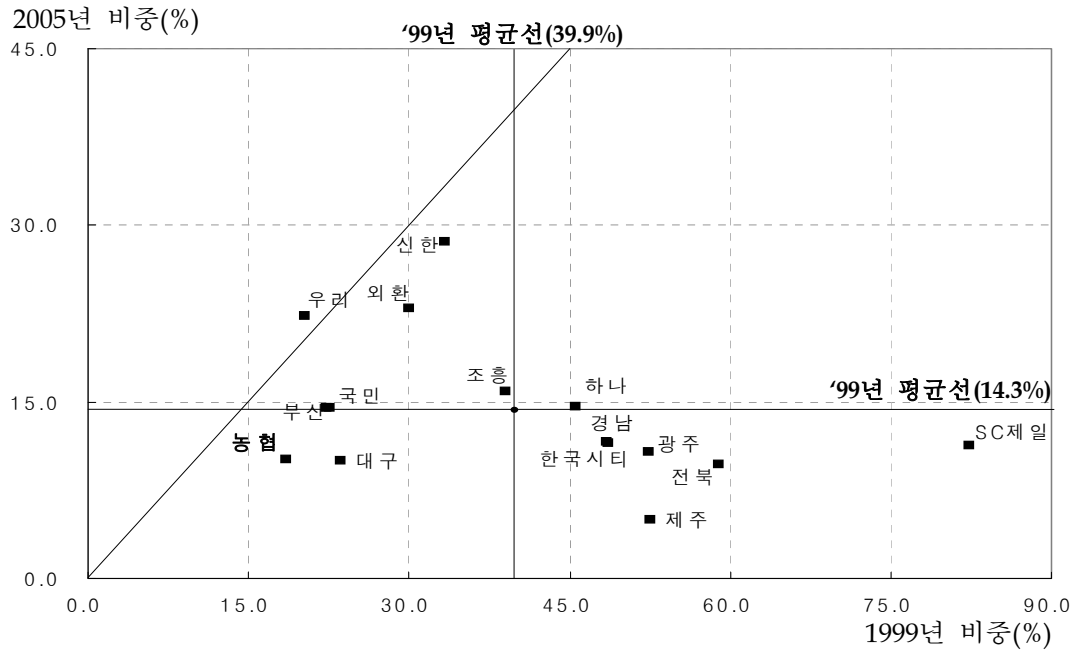
|           | 2005년        |          | 1999년        |          |
|-----------|--------------|----------|--------------|----------|
|           | 비이자이익        | 순위       | 비이자이익        | 순위       |
| 국민        | 11,363       | 1        | 5,434        | 3        |
| <b>농협</b> | <b>9,007</b> | <b>2</b> | <b>3,276</b> | <b>9</b> |
| 우리        | 5,923        | 3        | 4,013        | 5        |
| 외환        | 5,291        | 4        | 3,768        | 8        |
| 한국시티      | 3,860        | 5        | 6,103        | 2        |
| 제주        | 3,855        | 6        | 3,782        | 7        |
| 조흥        | 3,432        | 7        | 4,220        | 4        |
| 신한        | 1,643        | 8        | 3,783        | 6        |
| 하나        | 1,261        | 9        | 7,712        | 1        |
| SC제일      | 1,010        | 10       | 684          | 12       |
| 대구        | 745          | 11       | 878          | 11       |
| 부산        | 492          | 12       | 1,082        | 10       |
| 경남        | 353          | 13       | 600          | 13       |
| 광주        | 148          | 14       | 543          | 14       |
| 전북        | 36           | 15       | 220          | 15       |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호



<그림 IV-7>

비이자이익 비중의 변화



주 : 비중=비이자이익/총이익  
 자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-9>

비이자이익 비중의 순위

(단위 : %)

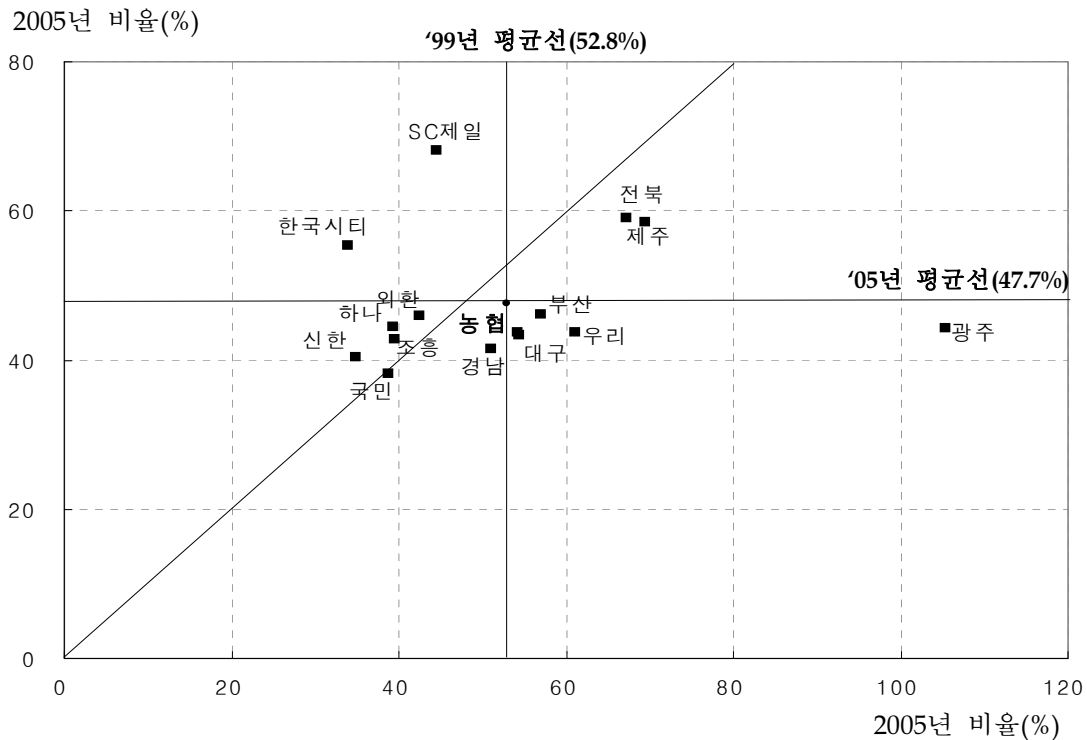
|           | 비이자이익/총이익   |           | 비이자이익/총이익   |           |
|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|           | 2005년       | 순위        | 1999년       | 순위        |
| 신한        | 28.6        | 1         | 33.3        | 9         |
| 외환        | 23.0        | 2         | 29.9        | 10        |
| 우리        | 22.3        | 3         | 20.2        | 14        |
| 조흥        | 15.9        | 4         | 39.0        | 8         |
| 하나        | 14.7        | 5         | 45.5        | 7         |
| 국민        | 14.6        | 6         | 22.2        | 13        |
| 부산        | 14.6        | 7         | 22.5        | 12        |
| 한국시티      | 11.7        | 8         | 48.5        | 6         |
| 경남        | 11.6        | 9         | 48.6        | 5         |
| 제일        | 11.3        | 10        | 82.3        | 1         |
| 광주        | 10.8        | 11        | 52.4        | 4         |
| <b>농협</b> | <b>10.2</b> | <b>12</b> | <b>18.5</b> | <b>15</b> |
| 대구        | 10.1        | 13        | 23.5        | 11        |
| 전북        | 9.7         | 14        | 58.9        | 2         |
| 제주        | 5.1         | 15        | 52.5        | 3         |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

## 다. 비용효율성

- 2005년말 현재 국민, 우리, 신한, 외환 및 지방은행은 1999년에 비해 경비보상비율(비용효율성)이 개선된 반면 중형은행의 경우 다소 악화
  - 한국시티은행은 총이익이 32% 증가한 반면 판관비가 103.5%나 증가하였고, 제일은행의 경우 총이익이 21.6% 증가한 반면 판관비가 57%가량 증가
  - 광주은행의 경우 절대규모는 작으나 총이익이 1999년에 비해 143.7%가량 증가한 데다 판매관리비가 7.9% 증가하는 데 그쳐 비용효율성이 크게 향상

<그림 IV-8> 경비보상비율의 변화



주 : 경비보상비율=판관비/총이익  
 자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 2005년말 현재 경비보상비율의 순위는 대형 시중은행이 상위권, 중형 시중은행 및 대형 지방은행이 중위권, 소형 지방은행이 하위권을 유지
  - 2005년말 현재 국민, 우리은행의 순위가 각각 2단계, 6단계씩 상승하여 1위, 6위를 차지하는 반면, 한국시티은행의 경우 1999년 1위에서 2005년 12위로 순위가 큰 폭으로 하락
  - 대부분의 지방은행은 1999년에 비해 비용효율성이 개선되었으나 소형 지방은행의 경우 여전히 하위권을 유지하고 있는 실정
  - 경비보상비율의 은행별 분산은 1999년에 비해 크게 축소되어 비용효율성 측면에서 은행별 격차는 축소

<표 IV-10>

경비보상비율의 순위

(단위 : %)

|           | 2005년       |          | 1999년       |          |
|-----------|-------------|----------|-------------|----------|
|           | 비율          | 순위       | 비율          | 순위       |
| 국민        | 38.2        | 1        | 38.7        | 3        |
| 신한        | 40.4        | 2        | 34.7        | 2        |
| 경남        | 41.5        | 3        | 50.9        | 8        |
| 조흥        | 42.8        | 4        | 39.5        | 5        |
| 대구        | 43.3        | 5        | 54.2        | 10       |
| 우리        | 43.8        | 6        | 61.0        | 12       |
| <b>농협</b> | <b>43.8</b> | <b>7</b> | <b>54.2</b> | <b>9</b> |
| 광주        | 44.4        | 8        | 105.2       | 15       |
| 하나        | 44.5        | 9        | 39.2        | 4        |
| 외환        | 45.9        | 10       | 42.4        | 6        |
| 부산        | 46.3        | 11       | 57.0        | 11       |
| 한국시티      | 55.4        | 12       | 33.8        | 1        |
| 제주        | 58.6        | 13       | 69.5        | 14       |
| 전북        | 59.1        | 14       | 67.2        | 13       |
| SC제일      | 68.2        | 15       | 44.4        | 7        |

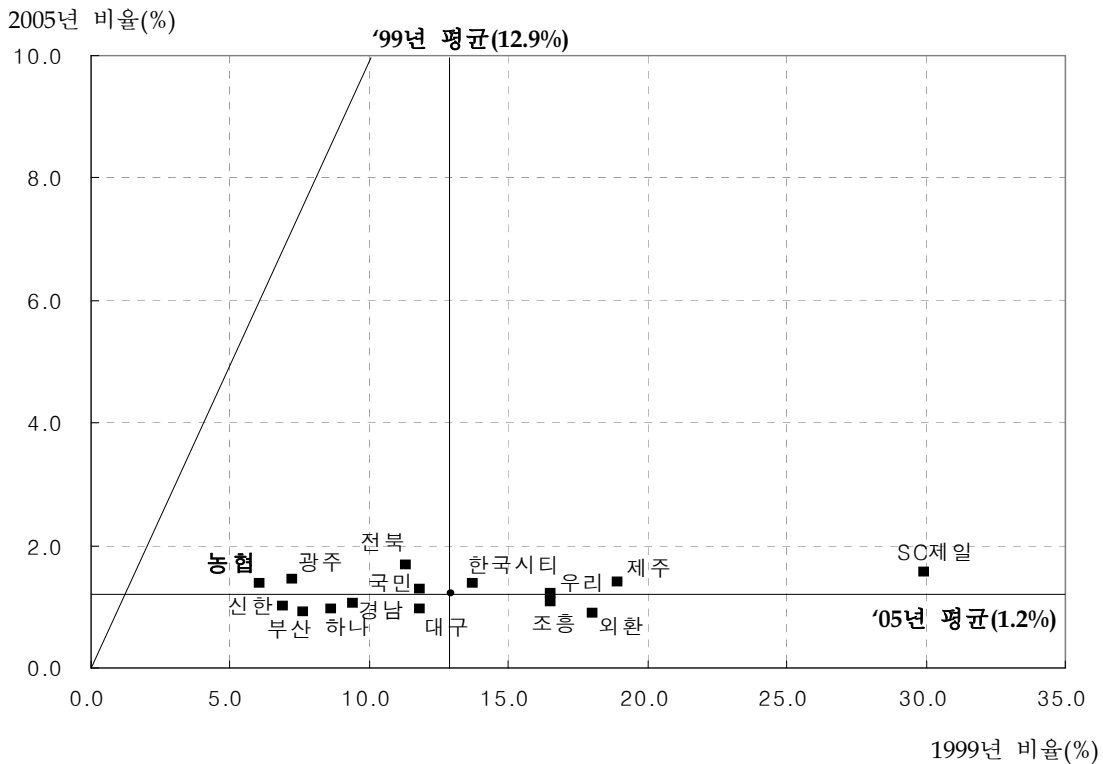
자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 2005년말 현재 농협의 경비보상비율은 43.8%를 기록하여 1999년 (54.2%)에 비해 개선되었으나, 그 순위는 대형 시중은행과 중형 시중은행(및 대형 지방은행) 사이의 중위권에 머물고 있는 실정

**라. 건전성 및 자본적정성**

- 2005년말 현재 일반은행과 농협은 모두 고정이하여신비율이 1999년에 비해 크게 하락하여 자산건전성이 큰 폭으로 개선
  - 외환과 부산은행의 고정이하여신비율이 가장 낮은 가운데 모든 은행들이 1%대의 고정이하여신비율을 유지
  - 또한 모든 은행의 고정이하여신 대비 총당금적립비율(2005년말 현재 96.1%) 역시 1999년(45.3%)에 비해 큰 폭으로 상승

**<그림 IV-9> 고정이하여신비율의 변화**



자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-11>

고정이하여신비율의 순위

(단위 : %)

|           | 2005년      |           | 1999년      |          |
|-----------|------------|-----------|------------|----------|
|           | 고정이하여신비율   | 순위        | 고정이하여신비율   | 순위       |
| 외환        | 0.9        | 1         | 18         | 13       |
| 부산        | 0.9        | 2         | 7.6        | 4        |
| 대구        | 1.0        | 3         | 11.8       | 8        |
| 하나        | 1.0        | 4         | 8.6        | 5        |
| 신한        | 1.0        | 5         | 6.9        | 2        |
| 경남        | 1.1        | 6         | 9.4        | 6        |
| 조흥        | 1.1        | 7         | 16.5       | 11       |
| 우리        | 1.2        | 8         | 16.5       | 12       |
| 전북        | 1.3        | 9         | 11.8       | 9        |
| <b>농협</b> | <b>1.4</b> | <b>10</b> | <b>6.0</b> | <b>1</b> |
| 한국시티      | 1.4        | 11        | 13.7       | 10       |
| 제주        | 1.4        | 12        | 18.9       | 14       |
| 광주        | 1.5        | 13        | 7.2        | 3        |
| SC제일      | 1.6        | 14        | 29.9       | 15       |
| 국민        | 1.7        | 15        | 11.3       | 7        |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-12>

총당금적립비율의 순위

(단위 : %)

|           | 2005년        |          | 1999년       |          |
|-----------|--------------|----------|-------------|----------|
|           | 총당금적립비율      | 순위       | 총당금적립비율     | 순위       |
| 조흥        | 188.6        | 1        | 54.5        | 2        |
| 대구        | 172.7        | 2        | 42.7        | 10       |
| 부산        | 164.8        | 3        | 40.4        | 11       |
| <b>농협</b> | <b>160.0</b> | <b>4</b> | <b>47.7</b> | <b>4</b> |
| 외환        | 144.8        | 5        | 43.8        | 7        |
| 경남        | 137.5        | 6        | 36.9        | 14       |
| 하나        | 128.0        | 7        | 45.2        | 5        |
| 제주        | 126.4        | 8        | 42.9        | 9        |
| 신한        | 124.3        | 9        | 60.0        | 1        |
| 우리        | 123.0        | 10       | 53.1        | 3        |
| 국민        | 107.5        | 11       | 44.5        | 6        |
| 전북        | 101.7        | 12       | 37.8        | 13       |
| 한국시티      | 98.0         | 13       | 43.5        | 8        |
| 광주        | 96.6         | 14       | 39.1        | 12       |
| 제일        | 86.5         | 15       | 11.0        | 15       |

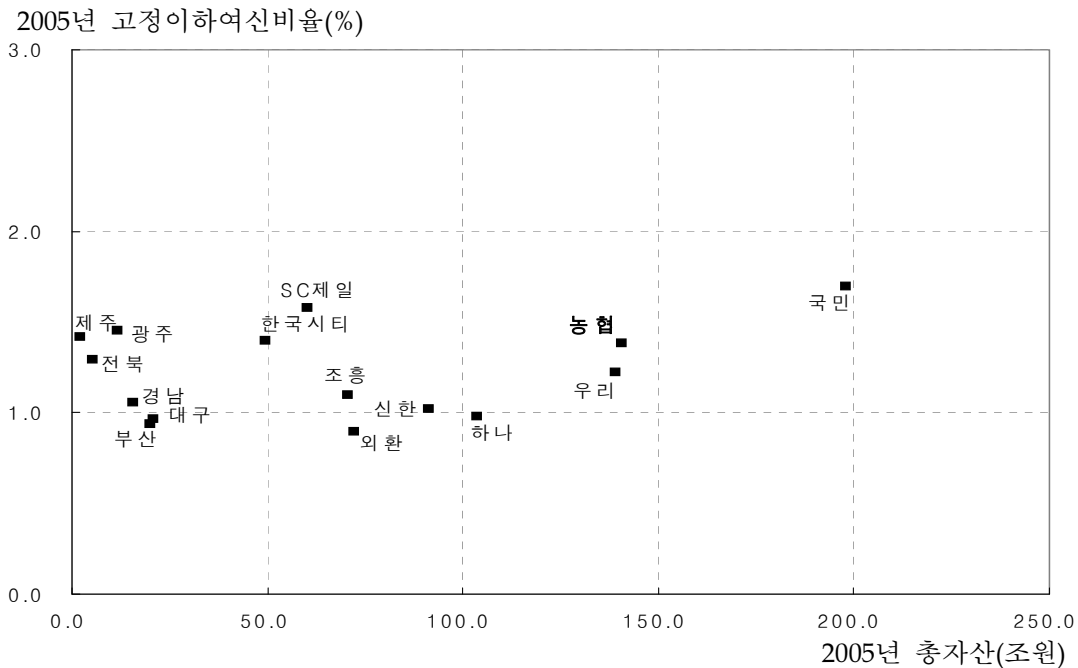
자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

□ 한편 국민, 우리, 농협 등 대형은행의 경우 상대적으로 건전성이 취약한 실정

○ 국민은행은 자산규모가 가장 크나 고정이하여신비율이 1.7%로 가장 높은 수준(15위)을 기록하는 등 자산대비 건전성이 상대적으로 낮은 상황

○ 농협 역시 국민, 우리은행과 더불어 자산규모에 비해 건전성이 상대적으로 낮은 수준을 기록

<그림 IV-10> 총자산과 고정이하여신비율 비교



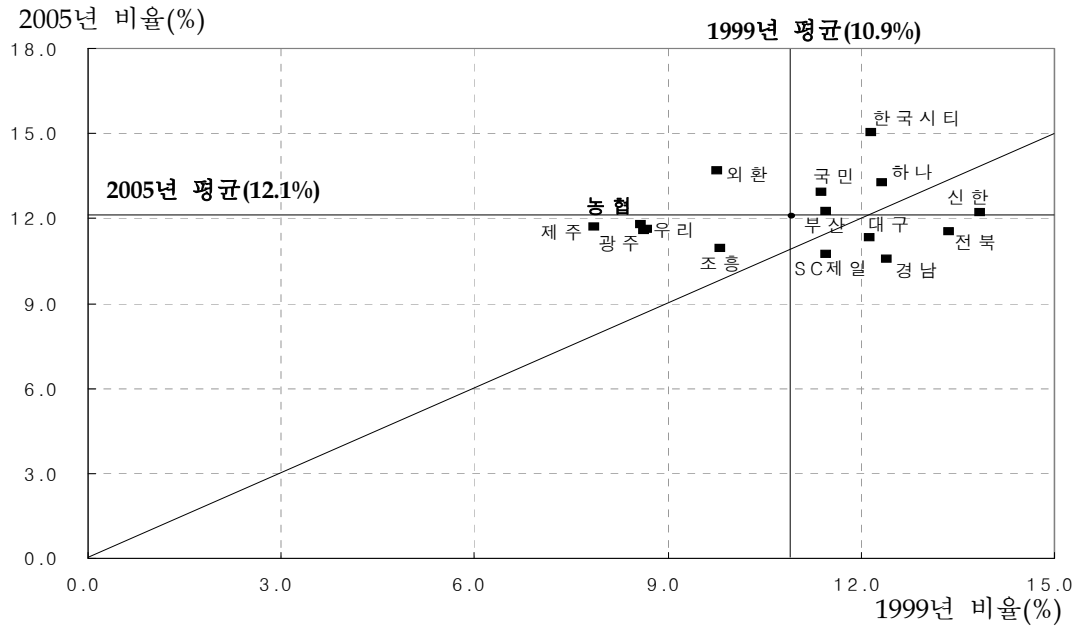
자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

□ 2005년말 현재 모든 은행의 BIS 자기자본비율은 10%를 상회하고 있으나, 농협의 경우 규모에 비해 동 비율이 높지 않으며 특히 단순자기자본 비율은 전 은행권에서 최하위를 기록

○ 2005년말 농협의 BIS 자기자본비율은 11.18%로 1999년에 비해 크게 개선되었으나 국민, 신한, 하나은행 등에 비해 낮은 수준

- 2005년 현재 농협의 단순자기자본비율은 0.41%로 최하위를 기록하고 있으며 업종평균(5.2%)에 비해 절대적으로 낮음.

<그림 IV-11> BIS자기자본비율의 변화



주 : 1999년 비율은 신용리스크만을 고려한 BIS자기자본비율임.

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<표 IV-13>

BIS자기자본비율 순위

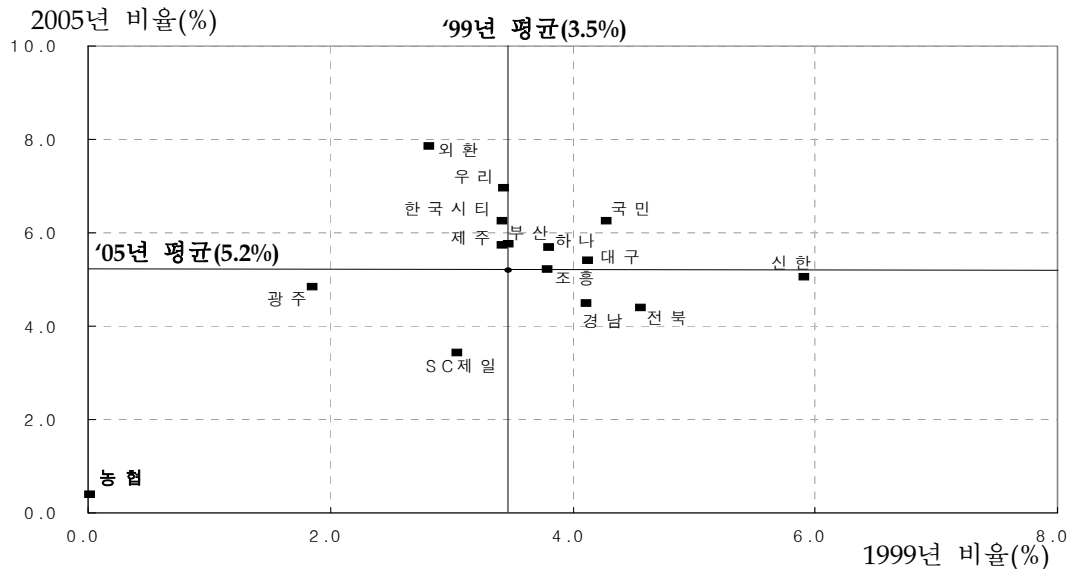
(단위 : %)

|           | 2005년        |          | 1999년       |           |
|-----------|--------------|----------|-------------|-----------|
|           | 비율           | 순위       | 비율          | 순위        |
| 한국시티      | 15.05        | 1        | 12.14       | 5         |
| 외환        | 13.68        | 2        | 9.76        | 11        |
| 하나        | 13.29        | 3        | 12.33       | 4         |
| 국민        | 12.95        | 4        | 11.38       | 9         |
| 부산        | 12.25        | 5        | 11.45       | 7         |
| 신한        | 12.23        | 6        | 13.85       | 1         |
| <b>농협</b> | <b>11.81</b> | <b>7</b> | <b>8.57</b> | <b>14</b> |
| 제주        | 11.71        | 8        | 7.85        | 15        |
| 우리        | 11.65        | 9        | 8.67        | 12        |
| 광주        | 11.60        | 10       | 8.63        | 13        |
| 전북        | 11.53        | 11       | 13.36       | 2         |
| 대구        | 11.33        | 12       | 12.12       | 6         |
| 조흥        | 10.94        | 13       | 9.8         | 10        |
| SC제일      | 10.74        | 14       | 11.44       | 8         |
| 경남        | 10.59        | 15       | 12.39       | 3         |

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

<그림 IV-12>

단순자기자본비율의 변화



- 주 : 1) 단순자기자본 = 자본총계/총자산×100  
 2) 자본총계 자료는 금감원 금융통계시스템 자료를 사용  
 3) 1999년 농협의 단순자기자본비율은 자료의 부재로 2000년의 자본총계 및 총자산을 사용  
 자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호, 금융통계시스템



<표 IV-14>

단순자기자본비율의 순위

(단위 : %)

|           | 2005년       |           | 1999년       |           |
|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|           | 비율          | 순위        | 비율          | 순위        |
| 외환        | 7.87        | 1         | 2.81        | 13        |
| 우리        | 6.97        | 2         | 3.42        | 9         |
| 국민        | 6.26        | 3         | 4.28        | 3         |
| 한국시티      | 6.25        | 4         | 3.41        | 11        |
| 제주        | 5.78        | 5         | 3.47        | 8         |
| 부산        | 5.74        | 6         | 3.42        | 10        |
| 하나        | 5.70        | 7         | 3.80        | 6         |
| 조흥        | 5.42        | 8         | 4.12        | 4         |
| 대구        | 5.23        | 9         | 3.79        | 7         |
| 신한        | 5.05        | 10        | 5.90        | 1         |
| 광주        | 4.84        | 11        | 1.85        | 14        |
| 경남        | 4.50        | 12        | 4.11        | 5         |
| 전북        | 4.41        | 13        | 4.56        | 2         |
| 제일        | 3.45        | 14        | 3.05        | 12        |
| <b>농협</b> | <b>0.41</b> | <b>15</b> | <b>0.01</b> | <b>15</b> |

자료 : 금융감독원, 은행경영통계 각호

## 2. 농협중앙회 신용사업의 현주소와 과제

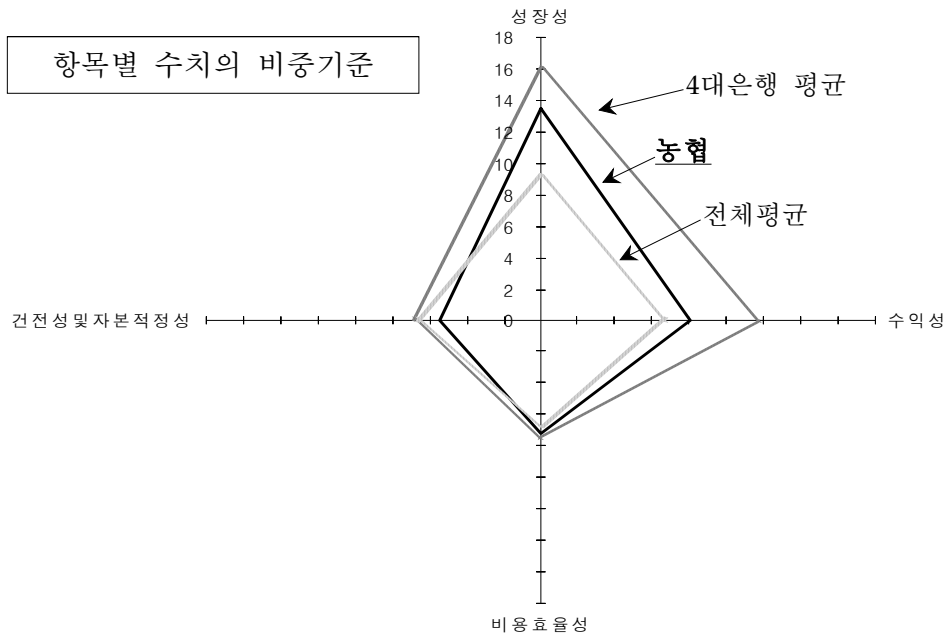
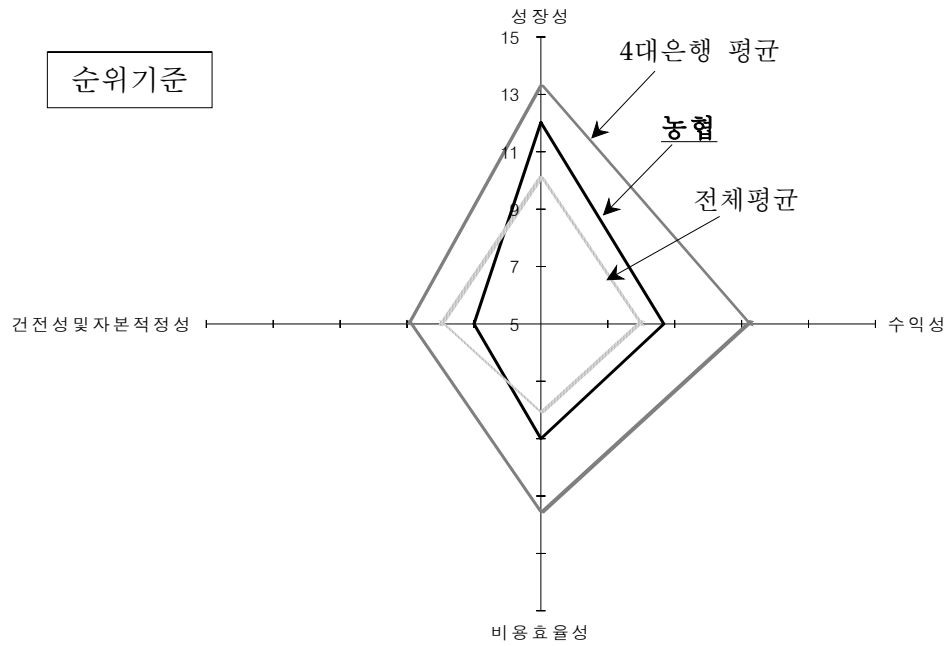
### 가. 농협의 현위치

- 농협과 일반은행의 성장성, 수익성, 비용효율성, 건전성 및 자본적정성은 전반적으로 개선되고 있으나 은행별로 편차가 존재
  - 4대은행은 모든 면에서 여타은행에 비해 높은 수준을 나타내고 있으며 특히 성장성과 수익성이 높게 나타남.
  - 전체평균은 성장성이 약간 높게 나타나는 것을 제외하면 대체로 균형적인 모습을 보이고 있음.

- 농협은 전체적으로 4대은행의 평균 수준에는 미치지 못하나 일반은행 전체평균 수준에는 웃돌아 중형은행 수준에 머물러 있는 것으로 평가됨.
  - 성장성의 경우 4대은행 평균에 근접하고 있으나 수익성과 비용효율성은 전체평균에 가깝게 나타남.
  - 한편 건전성 및 자본적정성은 4대은행 평균뿐만 아니라 전체은행 평균에도 미치지 못하고 있음.

<그림 IV-13>

농협의 현위치



주 : 1) 2005년말 기준

2) 각 항목별 성과를 점수화하여 도표에 표시

3) 순위기준은 각 분석지표의 순위를 점수화

4) 비중기준은 각 분석지표 수치의 합을 100으로 한 뒤 이를 각 은행별로 점수화

- 개별은행별로는 국민은행이 가장 높은 자산증가세를 기록하였으며 이자 및 비이자이익도 최고 수준임에도 불구하고 부실에 따른 영업외비용이 커서 수익성은 경쟁은행에 비해 낮은 수준
  - 영업이익은 가장 크나 부실채권 처리과정에서 큰 폭의 대출채권 매각손이 발생하는 등 영업외비용이 높아 당기순이익 규모가 다른 대형은행에 비해 작으며 건전성도 낮은 수준
  - 이에 따라 부실율이 상대적으로 높은 중소기업금융을 축소하는 한편 소매금융의 지배력 확대에 초점을 둔 전략을 전개할 것으로 보임.
  
- 우리은행의 경우 대형은행 중 상대적으로 자산증가율이 낮은 편이나 이자 및 비이자 이익, ROA 등 수익성이 양호하고 자본적정성도 높은 수준
  - 그러나 고정이하여신비율이 상대적으로 높은 상황
  - LG증권 인수를 계기로 지주회사 체제를 확립한 것으로 평가되며 향후 사업다각화를 통해 성장기회를 모색할 것으로 전망
  - 앞으로의 민영화 방향에 따라 은행산업에 큰 변화가 있을 것으로 보이며 이 과정에서 추가적인 인수·합병 가능성도 존재
  
- 신한은행은 성장성, 수익성, 자산건전성 및 자본적정성 등에서 가장 안정적인 모습을 보이고 있으며 사업다각화도 일단락되어 앞으로도 지주회사체제를 통해 지속적으로 성장할 가능성
  
- 하나은행은 규모가 중형은행보다는 크나 상위 3사에 못 미치는 상황이어서 지주회사체제 전환 이후 추가적인 인수·합병을 통한 성장전략을 모색할 가능성

- 한편 중형은행 중 한국시티은행, 제일은행 등 외국계은행은 외형보다는 수익성 위주의 완만한 성장전략을 유지할 가능성이 높은 것으로 판단
  - 가계대출 중심의 리테일 banking과 신용카드 업무에 초점을 맞출 것으로 보이며, 이에 따라 가계대출시장의 경쟁은 더욱 심화될 전망
  - 외환은행은 투자자본인 대주주의 특성을 감안하면 매각가능성이 높으며 추가적인 M&A 대상으로 포함될 여지
  
- 지방은행의 경우 규모가 워낙 작아 시중은행간의 경쟁구도에 참여하지 않을 것으로 보이며 가계대출을 중심으로 지역에 특화된 영업 전략을 유지할 전망

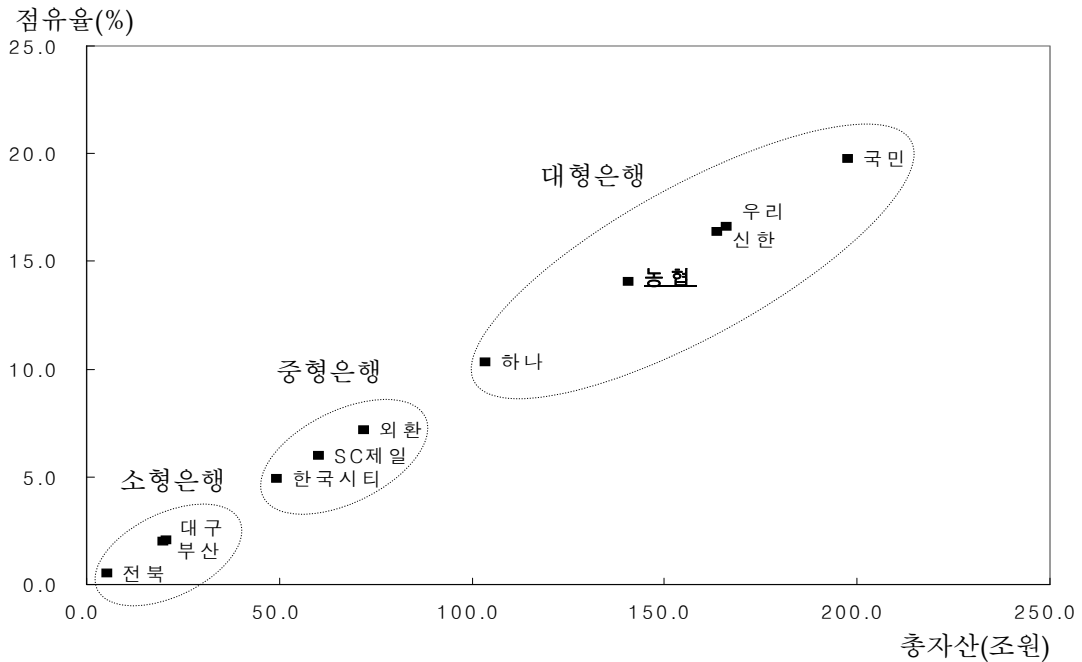
#### 나. 농협의 전략적 위치 재설정

- 외환위기 이후 본격화되기 시작한 국내 금융산업의 구조조정은 국내금융시장, 특히 국내 은행산업의 모습을 짧은 기간 동안에 크게 변화
  - 그 동안 국내 금융산업의 구조조정 모습은 기본적으로 글로벌화, 대형화, 겸업화, 증권화, 금융혁신, 금융수요의 다양화로 특징지어질 수 있음.
    - \* 외환위기 이후 시작된 금융구조조정은 금융산업의 하드웨어적인 모습은 물론 소프트웨어적인 측면도 상당부분을 변화시키는 동인(driving force)으로 작용
    - \* 국내 금융산업의 하드웨어적인 변화는 대형화, 겸업화, 종합금융화, 증권화 등으로 특징지어지며, 소프트웨어적인 변화는 수익성 및 효율성 중심의 경영기반 조성으로 특징

- 이에 반해 농협은 협동조합 및 정책금융기관이라는 제약조건 때문에 시장에 널리 나타난 대형화, 겸업화, 증권화, 글로벌화 전략보다도 전문화 및 특화전략을 추구
- 금융구조조정의 결과 국내 은행산업은 4개 대형은행, 3개 중형은행, 3개 소형은행의 3그룹으로 나누어지며, 대형은행은 종합금융그룹을, 중형은행은 전문화 및 대형화를, 소형은행은 지역특화를 지향
  - 종합금융그룹을 지향하는 4개 대형은행은 구조조정 기간 중 M&A에 성공함으로써 시장지배력을 가지고 시장을 선도하며 향후 수위은행이 되고자 치열한 경쟁을 전개
  - 3개 중형은행은 M&A와 같은 변화를 경험하지 않아 대형은행과의 격차가 확대되었으며, 기존고객 중심의 가계 및 우량중소기업 대출에 치중하면서 자산건전성과 수익성을 유지
  - 3개 소형은행은 구조조정 과정에서 살아남은 지방은행으로서 협조 및 상호연계 하에 지역에 특화하여 수익성과 건전성 중심의 영업을 지향

<그림 IV-14>

국내 은행산업의 그룹별 분류



주 : 1) 우리=우리+경남+광주, 신한=신한+조흥+제주

2) 시장점유율도 총자산 기준이며, 총자산(신탁자산포함)은 2005년말 기준

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

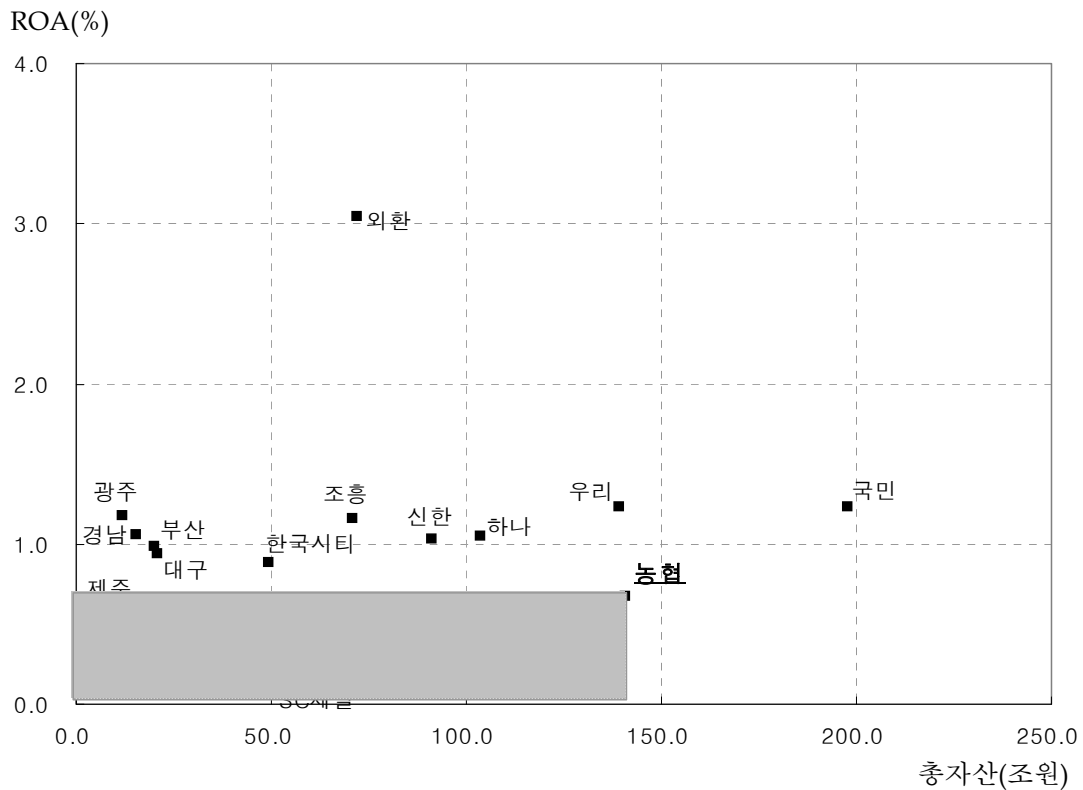
- 농협은 대형 은행그룹에 속하며 여타 은행에 비해 농업금융 및 소매금융에 비교우위를 가지고 있으나 업무 다양성 및 수익성이 떨어져 미래 발전에 장애로 작용
  - 3개 중형은행 중 외환은행은 상대적으로 기업금융에 비교우위가 있으나 향후 매각 과정에서 추가적인 M&A 대상으로 부각
  - 한국시티와 제일은행은 가계 및 신용카드 중심의 소매금융에 초점을 맞추는 외국계은행으로서 여타 은행과의 합병을 고려하며 브랜드네임에 기초하여 시장점유율 확대노력을 경주할 것으로 예상
  - 농협은 농업금융 및 소매금융에 전문성을 가진 협동조합형 은행으로서 업무의 범위와 내용, 수익성 추구에 상당한 제약이 가해지므로 당분간 전문화 및 특화전략에 무게 중심이 두어짐.

- 4개 대형은행이 선두권 다툼을 통해 경쟁력을 키워나가고 3개 중형은행도 대형화와 겸업화를 통해 수익성과 규모를 확대하는 상황에서 업무범위가 한정된 농협의 전략적 포지션은 상대적으로 취약
  - 현재 은행산업의 큰 그림이 그려지고는 있으나 각 그룹내에서 경쟁관계가 명확하게 설정되지 않았기 때문에 향후 은행들간 고객 확보를 위한 치열한 경쟁은 당분간 지속될 예상
  - 특히 중형그룹내에서 브랜드 인지도가 높은 외국계은행들이 고객확보를 위한 마케팅 전략에서 유효성을 발휘하게 되면 대형그룹은 물론 중형그룹의 은행들도 큰 위협을 받을 가능성
  - 이에 따라 업무에 다양한 제약이 가해지는 농협은 향후 성장성, 수익성, 건전성을 제고할 마땅한 수단이 없으므로 미래에 대비한 전략적 위치 선정이 곤란
  
- 특히 외환위기 이후 농협의 성장성, 수익성, 건전성, 효율성의 흐름을 놓고 볼 때, 향후 성장성, 수익성, 건전성의 지속적인 향상 노력 없이는 경쟁력을 유지하기가 난망
  - 농협의 성장성을 나타내는 총자산 및 시장점유율 추이는 대형은행에 비해 현격한 차이가 존재하며, 수익성을 나타내는 제반 지표 역시 대형은행과 크게 차이
  - 비용효율성을 나타내는 경비보상비율은 대형은행과 유사하나, 건전성 지표인 BIS 자기자본비율 및 단순자기자본 비율은 취약



<그림 IV-15>

은행별 총자산과 ROA



주 : 총자산(신탁자산포함) 및 ROA는 2005년도 기준임.

자료 : 금융감독원 은행경영통계 각호

- 이에 따라 농협은 정체성 및 업무 등과 관련된 제약조건을 해소하면서 대형화·겸업화를 위한 새로운 성장기회를 모색하는 동시에 성장성, 수익성, 건전성을 제고하기 위한 전략적 위치 재설정 필요
  - 협동조합 및 국책은행으로서 농협이 갖는 제약조건을 해소하지 않고서는 향후 농업금융과 소매금융에만 특화된 전문은행으로 생존하기가 용이하지 않을 전망
    - \* 이미 국내 소매금융은 거의 포화상태에 있고 향후 농업금융 역시 농협의 고유영역으로 유지되기 어려울 가능성
  - 국내외 금융회사간 인수·합병이 치열하게 전개되는 상황에서 농협이 유일한 국내 금융자본으로 성장·발전하기 위해서는 대형화·겸업화는 물론 성장성, 수익성, 건전성을 업그레이드하기 위한 전략적 포지션 필요