

T 0023280

최	중
보	고
	서

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

2007. 10

주관 연구기관 : 한국수산회 수산정책연구소

해 양 수 산 부

제 출 문

해양수산부 장관 귀하

본 보고서를 '수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구' 과제의 최종보고서로 제출합니다.

2007년 10월

연 구 기 관 명 : 한국수산회 수산정책연구소
연 구 책 임 자 : 이 광 남
연 구 원 : 김정태, 김석진, 오정환, 이상문, 정영태,
남희수, 김창민(이상 한국수산회)
차철표(부경대)

[요약]

I. 연구제목

: 수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

II. 연구의 목적 및 방법

1. 연구의 목적 및 필요성

- WTO/FTA, 어촌인구 감소, 노령화, 독립사업부제, 지배구조 개편의 사회적 요구 등 수산업 및 수협의 국내·외적인 여건 변화에 능동적으로 대응할 수 있도록 수협 조합원의 재정립, 수협의 지배구조(책임경영제, 임원 선출 및 이사회 의사결정 방식), 부실수협 경영개선 방안 등에 대한 연구를 통하여 수협에 적합한 제도개선 방안 제시가 목적임
- 수산업의 국내·외적인 여건 변화 및 협동조합으로서 수협 자체가 지닌 문제점에 대해 능동적으로 대응할 수 있는 조합원 재정립 방안, 조직 및 임원의 책임경영체제를 위한 지배구조 개편, 부실수협 경영개선 등에 대한 연구를 통하여 수협에 적합한 제도개선 방안 제시가 매우 절실한 실정임

2. 연구의 범위 및 방법

- 연구의 범위는 첫째, 수산업협동조합 구성원의 변화에 따른 조합원 재정립 방안, 둘째, 지도 및 경제 등 사업부문별로 바람직한 책임경영체제 확립방안, 셋째, 조합장, 이사 등 임원의 선출자격 및 이사회 등 의사결정 방식 개선방안, 넷째, 부실

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

회원조합에 대한 효율적인 경영개선 방안 제시 등임

- 연구방법으로는 수협의 지배구조와 관련된 기존의 연구보고서 및 논문 등을 검토 (문헌조사)하였고, 관련된 지배구조를 중심으로 한 과거 및 현행 수협법, 시행령/ 시행규칙을 분석하였음
- 또한, 수협의 지배구조와 관련한 국내·외 사례분석에서는 첫째, 국내 유사기관은 농협 및 신협 등을 검토하였고, 둘째, 외국의 사례로 일본의 농협 및 전어련, 미국 및 유럽(프랑스, 독일, 네덜란드, 오스트리아, 스페인, 이탈리아, 벨기에, 덴마크, 핀란드 등)등을 검토하였음. 이를 기초로 급격한 대내·외 환경변화와 21세기 신 협동조합 지배 이론에 근거하여 수협의 지배구조 개선방안 도출에 활용하였음
- 수산업계 및 협동조합 관련 기관들의 의견을 적극 수렴하고, 이를 반영하기 위하여 수협중앙회 및 회원조합과 관련 전문가 등을 대상으로 의견수렴 및 전문가 회의를 개최하였고(5회), 이를 통해 본 연구의 주요내용인 수협 지배구조 개선방안 등의 도출 시 참고하였음

Ⅲ. 21c 신 협동조합 운영과 수협 경영혁신 방향

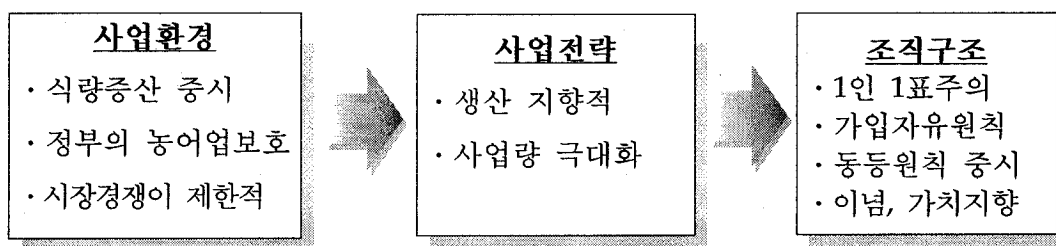
1. 협동조합의 기본가치 및 Identity

- 협동조합의 기본가치는 일반적으로 첫째, 협동조합은 경제적인 문제해결을 위해 협동이 필요하다는 것과 둘째, 협동조합을 인정하는 사람들과 동일한 정신으로 대중운동을 조직하여 활동하려는 사람들로 구성되어 있다는 것임
- 마커스는 협동조합의 가치를 조합원의 참여, 민주주의, 정직·신뢰 및 개방, 타인에 대한 관심 등으로 구분하고 있으며, 베크는 사람들의 필요로 하는 경제활동을 중심으로 경제적 정의를 실현하는 사회적 책임으로 규정하고 있음

- 즉, 협동조합의 이념은 이윤 추구를 목적화하는 일반 기업과 다르며, 이는 협동조합이 조합원의 경제적인 지위향상을 위한 사업체이면서 동시에 인적조직으로서의 사회적, 문화적인 지위향상을 위한 조직이기 때문임
- 협동조합의 목적은 공동으로 소유하고 민주적으로 관리하는 사업체(enterprise)를 통하여 공동의 경제적, 사회적, 문화적 요구를 만족시키기 위하여 결성한 사람들의 자치조직임을 선언하고 있는데, 이는 협동조합의 조직 목적을 규정하는 것임
- 협동조합은 자조 등의 기본가치와 윤리적 가치를 바탕으로, 협동조합의 가치를 실천하기 위한 지침으로서 7개의 원칙을 제시하고 있음.

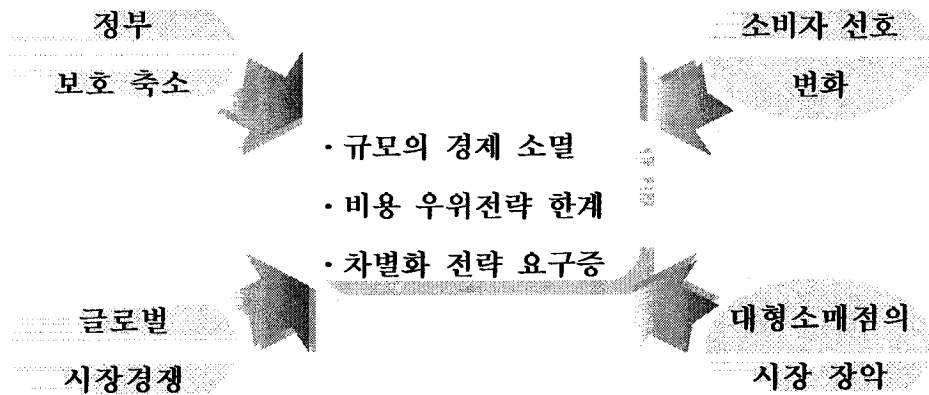
2. 전통모형의 한계와 원인

- 과거 정부의 보호아래 관련 산업이 성장하던 시기에는 협동조합은 큰 어려움 없이 안정적으로 사업을 유지할 수 있었음. 이 시기의 협동조합은 사업량을 극대화함으로써 비용을 낮추는 사업전략을 추구하여 조합원의 실익에 기여하였음.
- 사업량 극대화 전략에는 로치데일 방식의 전통적 조직구조(운영원칙)가 합리적이었음. 전통적 모형의 협동조합은 어업생산성 제고와 규모의 경제 달성을 통해 어업의 양적 성장과 농가소득 증대에 기여하였음

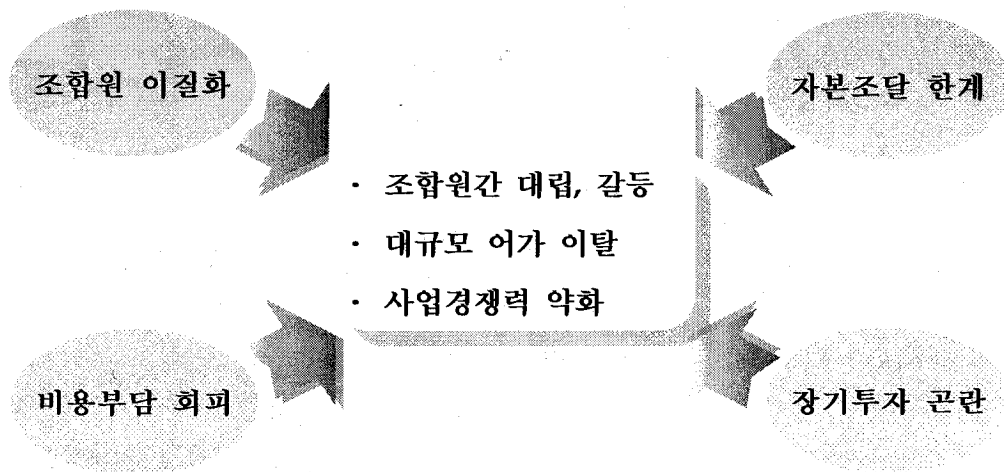


3. 환경변화와 협동조합 사업전략의 위기

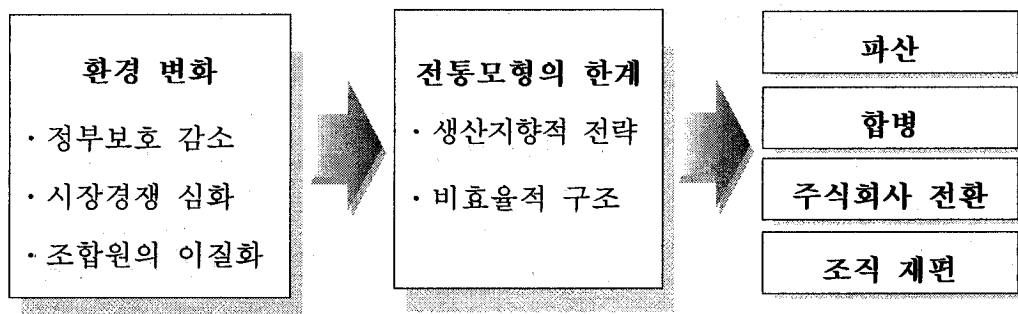
- WTO 체제 등 사업환경의 급격한 변화로 단순한 물량 위주의 전통적인 사업전략은 커다란 위기에 직면하였음. 정부의 가격지지 정책 축소로 규모의 경제가 소멸되었고, 세계 경제의 통합으로 글로벌 시장경쟁에 직면하였으며, 과학기술의 발달에 따라 단순한 비용절감효과의 한계, 식품 안정성 등과 관련한 소비자의 기호 변화, 대형 유통업체의 등장으로 인한 유통시장의 지배력약화에 직면하였음



- 뿐만 아니라, 수산업과 관련한 구조변화 등으로 조합원의 이질화가 심화됨에 따라 전통적인 조직구조도 한계에 직면하였음. 노령어업인의 출현이 가속화됨에 따라 조합 의사결정의 전문성 약화, 자본조달의 한계에 직면하였음



- 이상의 상황변화에 따라 전통적 협동조합의 한계에 직면하게 되었고, 대응노력으로 합병, 주식회사, 조직개편 등의 움직임이 있음

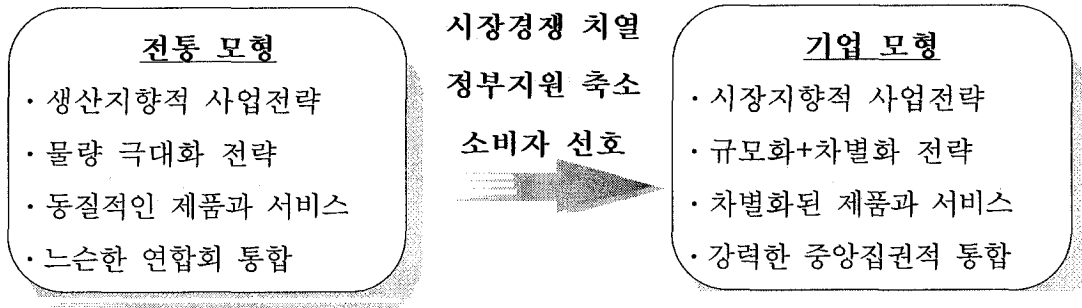


4. 환경변화에 따른 사업전략의 전환

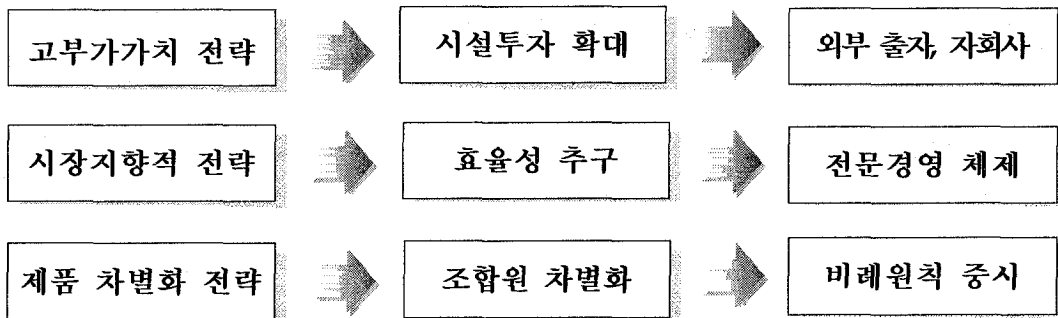
- 환경 변화로 인한 전통 모형의 협동조합이 한계점을 보이자, 세계 경제 통합과 글로벌 시장경쟁에 대응하기 위해 '규모화 전략'을 추구하는 기업 모형 협동조합이 태동하게 됨.
- 기업 모형 협동조합은 새로운 사업전략을 효과적으로 달성하기 위해 전통 모형

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

의 조직구조를 탈피하고, 기업경영 방식을 도입하였음. 주요한 내용의 변화는 시장지향적 사업전략, 차별화된 제품과 서비스, 강력한 중앙집권적 통합 등의 변화임



- 이에 따라, 조합원 소유권은 비조합원 출자의 제한적 허용과 자회사 설립을 주요 내용으로 자기자본을 조합원별로 지분화 등의 변화가 있음. 조합원 통제권은 출자액 등에 비례하여 의결권을 차등화 하는 비례투표제 도입 및 전문 경영인의 의사결정 중시하고 있음. 조합원 수익권은 가공사업 등 자본집약적 투자가 중요한 분야에서는 투자자의 이익을 보장하는 수익배분 방식 채택하고 있음



5. 협동조합 원칙의 유연한 수정

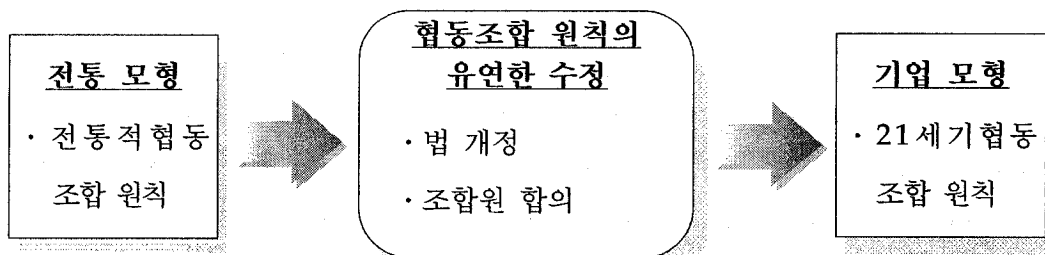
- 조직구조의 모형 전환은 전통적인 협동조합 원칙을 새로운 환경에 맞게 유연하게 수정하는 결과로 나타나게 됨
 - 협동조합 원칙은 절대 불가변의 성격을 지니는 것이 아니며, 협동조합이 발생한

이후부터 끊임없이 수정·개선되어 왔음

- 특히, 전통적 협동조합 원칙의 토대가 된 ICA(국제협동조합연맹) 원칙은 19세기 산업혁명기에 설립된 소비조합의 운영 원리에서 비롯된 것으로, 오늘날 협동조합이 처한 현실과는 많은 괴리가 있음

○ 협동조합 원칙의 수정은 법 개정을 통해 이루어지거나 법 개정 이외에도 조합원과의 합의를 통해 가능

- 협동조합이 처한 현실적 상황에 대한 조합원의 이해를 바탕으로 원칙을 수정해 나가는 것이 필요



○ 유럽의 농협들은 특히 시장지향성을 강화하기 위해 협동조합 원칙을 수정하는데 매우 적극적이며, 각국 정부는 이를 입법에 반영시켜 제도적으로 뒷받침하고 있음

○ 구체적인 사례를 살펴보면, 비조합원에게 개방하는 경우는 스페인(비조합원 주식 소유 가능), 프랑스(비농업인 출자자 의결권 부여), 이탈리아(사업실적에 따라 비례 의결권 부여), 벨기에(비농업인 출자 허용 및 투표권 인정), 독일(조합원당 3표 이내 복수 투표권 인정), 핀란드(비조합원 출자증권 판매 허용), 덴마크(전국 단위 임원선출 시 조합별 매출액 고려, 비례투표권 인정)

6. 21C 수협경영 혁신방향

가. 시장지향적 사업전략 추구

- 21세기 치열한 생존경쟁에서 살아남기 위해서는 시장지향적 사업전략을 강화해야 함
 - 글로벌 경쟁시대에서 협동조합도 생존을 위해 사업 경쟁력을 세계 일류 수준으로 강화할 필요가 있음
 - 단순한 물량확대 위주의 생산지향적 사업전략에서 탈피하여 시장지향적인 규모화, 차별화 전략을 추구

- 규모화 전략 : 조합의 자율 합병과 연합사업 확대
 - 다수 조합의 개별적 판매사업 기능을 연합 마케팅과 조합 공동사업 법인 방식으로 통합하여 사업의 효율성과 시장에 대한 교섭력을 제고
 - 도매 전담조직을 설립하여 산지 조합과 소비지의 대형 유통업체를 연계시키고, 마케팅 능력을 강화

- 차별화 전략 : 브랜드 가치와 핵심 역량 강화
 - 국제 수준의 품질관리 체계를 확립하여 브랜드 가치를 극대화
 - 전국적 네트워크와 사회적 공신력, 시너지 효과 등 협동조합의 핵심 역량을 최대한 발휘하여 민간 기업과의 차별성을 확보

나. 사업전략에 맞는 새로운 조직구조 구축

- 시장지향적 사업전략에 맞게 조직구조를 기업 모형으로 재구축
 - 전통적 협동조합 원칙을 유연하게 수정하여 새로운 사업전략에 맞는 기업방식의 조직구조를 구축
 - 이념을 중시하는 운동체적 성격에서 효율성을 강조하는 경영체적 성격으로 전환

- 소유권 제도 : 외부투자 유치 및 전략적 제휴 확대
 - 중앙회는 자회사 설립을 통해 경영의 전문성 확보, 외부자본 조달, 신규 사업진출 확대 등을 추구
 - 자본조달 문제를 해결하기 위해 외부와 공동투자를 확대하고, 민간기업과 전략적 제휴를 통해 사업역량 강화

- 통제권 제도 : 경영의 전문성 강화
 - 전문경영인의 책임과 권한을 강화하는 경영체제를 확립
 - 동등성 원칙을 탈피하고, 사업 성과를 중시하는 보상체계와 조직문화를 확립

- 수익권 제도 : 합리적인 수익-비용 분담체계 구축
 - 무임승차의 폐해를 해소하고, 수익자부담 원칙을 적용
 - 일방적 교차보조를 지양하고, 사업부문별 경영 자립을 추구

< 21C 수협의 혁신방향 >

구 분		주 요 내 용	비 고
시장지향적 사업전략	규모화전략	- 연합마케팅과 조합 공동사업법인 방식 → 사업의 효율성과 시장교섭력 제고 - 도매 전담조직 설립 → 마케팅 능력 강화	사업전략 강화
	차별화전략	- 국제 수준의 품질관리 체계 확립 - 핵심 역량을 최대한 발휘 → 민간기업과의 차별성 확보	
조직구조 재구축	소유권제도	- 외부투자 유치 및 전략적 제휴 확대	조직구조 재구축
	통제권제도	- 경영의 전문성 강화	
	수익권제도	- 합리적인 수익-비용 분담체계 구축	

Ⅲ. 조합원 자격요건 개선방안

1. 문제 제기

- 현행 조합원 자격요건은 조합원이 조합 관할구역의 주소 또는 사업장 기준에 의해 선택적으로 가입하되, 각 사업장마다 관할 지구별 수협에 가입하는 것을 허용함으로써 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있어 문제가 야기되고 있는 실정임
 - 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있어 문제야기

2. 조합원 중복가입 현황

- 조합원 중복가입 전체 현황을 살펴보면, 최근 7년간('00~'06) 중에서 2001년에 약 350명으로 나타났으나, 그 이후로 점차 감소되어 2006년 12월 현재 약 90명인 것으로 조사됨
 - 수협법 제29차 개정('04. 12. 31)에서는 조합원 중복 가입을 허용하고 있으나, 그 이전 관련 수협법에서는 중복가입을 불허하고 있음에도 불구하고, 많은 조합원이 중복가입하고 있는 것으로 나타남

3. 조합원 자격조건 개선방안(안) 및 정책적 제언

- 중복 가입을 할 경우, 주소와 사업장 구분 모호, 협동조합 조직 원리에 부적합, 조합원 관리와 운영의 문제점 야기, 허가어업의 경우 사업장 기준 정립 혼선 등과 같은 문제점이 발생할 수 있기 때문에 어업인은 주소(거소) 관할 지구별 수협에 가입하거나 사업장 소재지 관할 지구별 수협에 선택 가입할 수 있도록 하되, 2개 이상 지구별 수협에 중복가입 할 수 없도록 명시함이 타당하다고 사료됨

- 그러나, 2004년 이전에는 이중으로 조합원의 가입이 금지되었음에도 불구하고, 지구별 수협에서 약 120-350명이 이중으로 가입하고 있었다는 것은 제도의 실효성 문제 또는 감시·감독체계 및 사후관리의 문제가 있음
- 따라서, 본 연구에서의 개선안(안)은 수협법 제16차 개정('94)시 내용인 조합원의 중복 가입 금지로 되돌아가는 것임. 여기에서 지적할 수 있는 것은 법제도상의 문제가 아니라 법제도의 실효성의 문제임
 - 개선(안)으로 법 개정(안)이 추진되더라도, 조합원의 이중가입 금지에 따른 엄격한 사후관리 및 위반 시 벌칙으로 동 제도의 실효성 확보를 위한 노력이 필요함

IV. 수협지배구조와 외국사례분석

1. 독립사업부제 실시

가. 독립사업부제 단계 및 주요 내용

- 현행 독립사업부제는 회장, 경제대표이사, 신용대표이사 각 3인이 지도사업, 경제사업, 신용사업을 담당함. 각 사업의 대표자는 소관 부문의 예·결산, 회계, 조직, 인사 등 모든 업무를 전담하고 대표권을 행사함
- 회장의 대표이사 임명제 폐지, 대표이사 종합조정권 및 경영평가 권한 삭제 등을 이사회로 이관하여, 회장의 경제사업, 신용사업에 대한 영향을 최소화하고 있음
 - 신용사업과 달리 경제사업은 총회에서 수협중앙회의 목적에 맞지 않는 사업의 경우 재의결을 통해 경영권 행사에 영향을 가할 수 있음

나. 독립사업부제 종합적 평가

1) 긍정적 측면

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 경제·신용사업의 독립적 소이사회 운영을 통한 경영의 전문성 확보는 책임경영체제 구축의 기초적 토대를 구축하였음
- 자기자본 및 예·결산 분리 등 회계의 명확한 구분으로 경영활동의 투명성이 향상되었고, 사업부문별 리스크 관리, 자산건전성 강화 및 내부 통제 기능 제고 등으로 경영의 효율성 및 건전 경영체제가 확립되었음
- 경제·신용 사업부문의 전문성 및 효율성의 강화는 수산물 유통시장 및 금융시장의 환경변화에 신속하고 적절한 대응을 가능하게 하여 사업부문별 환경변화에 신속한 대응체제를 구축하였음
- 사업부문별 인력 운용과 성과관리로 전문성이 강화된 직원의 양성이 가능하고, 사업부문별 경쟁으로 인한 생산적, 창조적 조직문화 구축은 직원의 전문성 및 생산성 강화를 통한 경쟁력 제고에 도움을 준 것으로 판단됨

2) 부정적 측면

- 중앙회장의 권한 축소에 의한 조합원의 반발 심화와 사업부문별 경영여건 및 인식의 차이 등으로 조직 구성원간 상이한 이견 및 이해갈등 등의 잠재로 중앙회 내부의 갈등 요인이 잠재되어 있음
 - 신용사업 부문의 공적자금 지원으로 인한 타 사업 또는 일선 수협에 대한 우대 지원 제한이 제한적으로 운용되고 있어 수익사업이 없는 순수 지도사업은 약화될 것으로 보여 협동조합 본연의 업무 추진이 급속히 악화될 것으로 판단됨. 이에 따라 사업부문별 사업간 또는 일선 수협의 불만이 가중될 것으로 보임. 이는 결국 협동조합의 자주성의 문제로 귀결되어 협동조합으로서 정체성의 논란이 지속적으로 제기될 것으로 판단됨
- ※ 신용사업 부문은 공적자금 상환 시까지 우대 지원 제한 불가피

< 독립사업부제 실시단계 및 주요내용 >

구분	경제·신용부문에 독립사업부제 도입 (‘94. 12. 22 법 개정시)	경제·신용사업 전담 대표이사제 도입 (‘00. 1.28 법 개정시)	경제·신용사업 독립사업부제 실시 (‘00. 12. 30 법 개정시)
배경	- ‘94년 농어촌발전위원회, 협동조합 신용·경제사업 단계적 분리 건의 - 정부가 수용하여 『농어촌발전대책 및 농정개혁 추진방안』 입법화	- 농협법의 개정(‘99. 9. 7) 취지를 수협법 개정시 그대로 수용하여 반영	- 중앙회 신용 부문의 경영정상화를 위해 공적자금 투입 - 신용 부문의 재부실 방지를 위해 비신용 부문과 방화벽 설치
목적	- 경제사업 활성화 및 전문인 책임경영체제 확립	- 경제·신용 부문의 책임경영체제로 전환	- 중앙회 신용사업 부문 경영정상화
내용	- 신용사업 및 신용 외 사업부문에 각각 부회장제 도입, 부회장은 회장의 일부 업무 위임·전결처리 - 경제 및 신용사업에 대한 독립사업부제로 중앙회 대표 및 업무 총괄권 존치	- 회장 권한 축소, 중앙회대표권 제한, 지도사업 부문만 업무 집행, 직원 임면권 제한 - 대표이사 임명권, 대표이사 업무 종합조정 및 경영평가 권한 보유 - 경제 및 신용사업 전담대표이사 권한(소관 부문의 업무 전담처리 및 대표권 행사)	- 대표이사는 소관부문에 예·결산, 회계, 조직, 인사 등 모든 업무 전담 및 대표권 행사 ⇒ 완전 독립 경영 - 경제·신용사업 부문별로 대표이사추천위원회 설치, 대표이사 추천 - 신용 대표이사는 중앙회 타 사업부문 및 회원조합에 대한 자금 우대지원 금지
특징	회장 일괄체제	대표이사 일부 분할경영체제	대표이사 독립 경영체제

2. 수협중앙회의 SWOT 분석

Strength(강점)	Weakness(약점)
<ul style="list-style-type: none"> ◇ 책임경영체제의 확립 ◇ 경제·신용부문 경영개선 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 협동조직체 기능 약화 ◇ 회원조합 지원기능(지도사업)
Opportunity(기회)	Threats(위협)
<ul style="list-style-type: none"> ◇ 21C 사회변화에 대응 ◇ 시장경쟁 원리의 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 사업부문별 내적 갈등 상존 ◇ 중앙회 전체 경영의 비효율화

<수협중앙회의 SWOT분석>

3. 외국사례분석

가. 거버넌스 개념 도입

- 경영의 효율화를 위하여 유럽과 미국에서는 이미 오래 전부터 지배구조를 개편하고, 소유와 경영을 분리하여 전문 경영인 체제를 운영하고 있으며, 최근에는 일본도 유럽의 제도를 도입하여 지배구조를 개편하여 시행하고 있음
 - 일본 농협 : 1996년 동 제도 도입, 2001년 전문화, 세분화하여 운영중
 - 일본 어협 : 일본 농협과 동일, 2002년 도입하여 운영중
- 시장경제 체제 하에서 협동조합도 하나의 기업(Cooperative Enterprise)으로써 경영의 효율성을 제고하기 위해서는 소유와 경영을 분리하여 경영을 전문가에게 위탁하지 않을 수 없는 실정임
- 그러나 이 경우 전문 경영인의 독주를 견제하고 조합원이 바라는 방향으로 조합을 운영하기 위해서는 경영을 위탁하되, 통제 위탁을 해야 하며, 이때 경영을 통제하고 컨트롤(Control, 조정)하는 기능을 거버넌스(Governance)라고 함

<주요 선진국 거버넌스(Governance) 개념 도입>

구분	주요 내용	비고
개념	- 전문 경영인의 독주를 견제하고, 조합원이 바라는 방향으로 조합을 운영하기 위해서는 경영을 위탁하되, 통제 위탁을 해야 하며, 이때 경영을 통제하고 컨트롤하는 기능을 관리 ※ 관리와 경영을 엄격히 분리시키는 개념임	조합의 위탁경영
내용	경영목표의 설정, 전문 경영인의 선임, 조합 운영지침의 결정, 경영에 대한 감독 및 평가 등	전문경영인 감독
기능	- 조합의 소유주인 조합원이 담당하는 것이 원칙이며, 그 담당 기관은 총회와 이사회가 됨 - 총회의 특성상 잦은 회의가 불가능하므로 총회는 그 권한의 일부를 이사회에 위임	총회의 권한을 이사회에 위임
이사회	- 조합원 대표 구성 - 이사회가 실질적으로 거버넌스 임무 수행	Governing agency
기업과 차이점	- 기업은 이윤 극대화이지만, 협동조합 경영목표는 조합원에 대한 편익 제공 우선, 협동조합 원칙 준수임	기업경영 방법과 협동조합 운동 병행

나. 지배구조 기본형태

- 협동조합 지배구조와 관련하여 유럽 및 미국, 일본의 경우는 전문 경영인이 경영을 하되, 협동조합의 정체성을 확보하기 위하여 국가별 실정에 맞는 제도를 채택하여 운영하고 있음
- 따라서, 지배구조와 관련하여 기본조인 구조 및 국가별로 채택하고 있는 체계를 살펴보면 다음과 같음

1) 유럽 및 미국

- 유럽과 미국의 경우 협동조합 지배구조는 기본적인 틀은 단수제(monist system)와 복수제(dualist system) 두 가지 유형으로 구분할 수 있음
 - 단수제(monist system) : 총회 → 이사회 → 전문경영인(CEO)
 - 복수제(dualist system) : 총회 → 관리이사회(Supervisory) → 집행이사회(Executive Board)
- 단수제와 복수제의 차이를 보면, 단수제의 경우 CEO 한 사람에게 경영을 위탁하고, 복수제는 복수의 전문 경영인으로 구성되는 집행이사회에 경영을 위탁함. 따라서 복수제의 경우 집행이사회가 경영에 대하여 공동으로 책임을 지게 됨
- 유럽의 경우 독일과 오스트리아는 어느 조합이나 복수제를 의무적으로 도입하도록 되어 있고, 나머지 국가는 조합이 자율로 양자 중 택일하도록 되어 있음. 미국은 단수제를 채택하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<주요 선진국의 협동조합 지배구조 기본형태>

구 분	단수제(monist system)	복수제(dualist system)
기본 틀	총회 → 이사회 → 전문경영인(CEO)	총회 → 관리이사회 → 집행이사회
차이점	- CEO 한 사람에게 경영 위탁	- 전문 경영인으로 구성되는 집행이사회에 경영 위탁 ※ 집행이사회 경영 공동책임
이사 선임	- 이사회 이사 : 총회에서 선임 - CEO : 이사회에서 선임	- 관리이사회 이사 : 총회 선임 - 집행이사회 이사 : 관리이사회가 선임
이사회 구성	- 이사회 : 소유주인 조합원 위주로 구성	- 관리이사회 : 소유주인 조합원 위주 - 집행이사회 : 전문 경영인으로 구성
기능	- 이사회 : 거버넌스 기능 수행 - CEO : 법과 정관에 규정된 지침에 따라 일상 업무 집행 ※ 거버넌스(Governanc) : 전문 경영인의 독주 견제, 조합원을 위한 운영이 되도록 하기 위해 경영위탁, 위임된 경영을 통제·조정하는 관리기능	- 관리이사회 : 거버넌스 기능 수행 - 집행이사회 : 법과 정관에 규정된 지침에 따라 일상 업무 집행
운영 국가	- 미국 - 유럽 기타 국가 양자택일	- 독일, 오스트리아 - 유럽 기타 국가 양자택일 - 일본 농협 : '96 도입, '02 전문화, 세분화 - 일본 어협 : '02 도입
장·단점	< 장점 > - 신속한 업무처리로 경영의 효율성 도모 < 단점 > - 전문 경영인의 독주 우려, 조합원의 편익보다 수익 제고에 치중 가능성	< 장점 > - 합의제 운영체제이므로 경영의 효율성 면에서 상대적으로 뒤떨어짐 < 단점 > - 조합원의 편익 도모, 협동조합 원칙 준수, 정체성 확보 가능

2) 일본

- 일본의 농협 및 어업협동조합 지배구조의 형태는 동일하며, 큰 틀에서는 앞서 언급한 유럽의 복수제를 도입하고 있음. 경영관리위원회는 유럽의 관리이사회에 해당되고, 이사회는 집행이사회에 해당됨
 - 총회 → 경영관리위원회 → 이사회
- 연합회는 의무적으로 이러한 지배구조 체계를 복수제로 도입해야 하며, 회원조합의 경우 도입 여부를 자율에 맡기고 있으며, 경영관리위원회 위원은 5인 이상으로 하며, 구성원의 4분의 3은 회원조합의 조합장이어야 함. 위원은 총회에서 선임하며, 경영관리위원회의 의결에 의해 위원회 위원 중에서 회장을 호선함

- 이사회 이사는 경영관리위원회가 선임하며, 이사 중 1인을 이사장으로 하고, 경영관리위원회에서 선임. 이사회 이사는 3인 이상으로 하되, 전원 상근이며, 전문 경영인으로 함

< 일본의 협동조합(농협, 전어협) 지배구조 기본형태 >

구 분	일본 농협 및 어협		비고
기 본 틀	- 총회 → 경영관리위원회 → 이사회		유럽의 복수제 도입
경영관리위원회	경영관리위원회 구성	- 5인 이상, 4분의 3은 회원조합 조합장 - 거버넌스 기능 수행	유럽의 관리이사회 해당
	경영관리위원 선출	- 총회에서 선출	한국의 수협중앙회장
	회장 선출	- 경영관리위원회 의결로 동 위원회 위원중 호선	-
※ 거버넌스(Governance) : 전문 경영인의 독주 견제, 조합원을 위한 운영이 되도록 하기 위해 경영 위탁, 위임된 경영을 통제·조정하는 관리 기능			
이 사 회	이사회 이사 선임	- 경영관리위원회에서 선임	-
	대표이사 선임	- 이사회 이사중 1인이 이사장이 됨 - 경영관리위원회에서 선임	-
	이사회 구성 및 기능	- 3인 이상 이사로 구성 - 전원 상근, 전문 경영인	유럽의 집행이사회 해당
※ 책임경영(상근 CEO 개념) : 위임받은 업무범위 이내에서 업무 수행			
연합회 적용	- 연합회는 의무적으로 복수제를 도입해야 하며, 조합은 도입 여부를 조합 자율에 일임		
도입 시기	- 1996년 : 농협법 개정으로 동 제도 도입 - 2001년 : 농업부문 산하단체에도 도입 의무화 - 2002년 : 수산부문 전어협 동 제도 도입		

V. 수협 지배구조 개선방안

1. 협동조합 지배구조의 흐름

- 유럽, 미국 및 일본 등 주요 선진국은 21세기 시장지향적 사업 전략에 맞춰 과거 전통적 협동조합 원칙 및 구조를 유연하게 수정하여 기업 방식의 조직구조로 재정비
 - 이념을 중시하는 운동체적 성격의 지배구조에서 협동조합 운동과 병행해 효율성을 강조하는 지배구조로 전환(신 협동조합 지배구조 탄생)

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 국내적으로는 '06년 범정부적으로 서민금융의 활성화를 위해 서민금융기관의 회장 비상임화를 추진하기로 결정하였음(농협은 기 비상임화('04.12), 신협·새마을금고는 현재 법령개정 중)
- 즉, 전문 경영인이 경영을 책임지되, 협동조합의 정체성(Identity)을 확보하기 위하여 각 국가별 실정에 맞는 제도를 채택하고 있음
 - 보다 효율적인 조직 운영을 위하여 회장을 비상임화하고 전문경영인을 도입하는 등 관리와 경영을 엄격히 분리
- 결론적으로, 주요 선진국들은 협동조합 운동의 본질에 충실하기 위해 관리(조합원 대표) 및 경영(전문 경영인)을 분리하되 조합원의 권익과 경영 이익을 극대화하기 위한 '공동책임'의 지배구조를 확립해 나가고 있음

2. 수협 지배구조 개편방안

가. 기본 방향

- 현행 수협중앙회의 지배구조 개선에 있어 주안점을 뒤야 할 부분은 첫째, 수협 자체가 협동조합이므로 조합원인 어업인을 위한 지배구조로 개편되어야 하며, 둘째, 21세기 신 협동조합 운영체계에 맞는 관리 및 경영이 이뤄져야 한다는 것임
- 즉, 각 사업부문별로 충실한 관리와 경영을 전제로 조합원인 어업인을 위한 조합으로서의 정체성을 유지하고, 경영이익의 극대화를 통한 어업인에 대한 지속적인 지원체제를 확립할 수 있는 지배구조로 수정 및 보완

나. 주요 개편방안

1) 수협중앙회 지배구조의 기본 틀

< 주요 선진국 지배구조 현황 >

- 주요 선진국의 협동조합 지배구조의 기본 틀은 '단수제'와 '복수제' 두 가지 유형으로 구분할 수 있음

<단수제와 복수제>

단수제 (Monist system)	총회→이사회→전문경영인(CEO)
복수제 (Dualist system)	총회 → 관리이사회(Supervisory Board) → 집행이사회(Executive Board)

- 대부분의 주요 선진국들은 관리와 경영의 효율성 등을 고려 복수제를 채택하고 있음

<단수제와 복수제의 특징 및 선택국가>

단수제	CEO 한 사람에게 경영 위탁	미국, 유럽 일부국가 양자 택일
복수제	집행이사회에 경영 위탁, 관리이사회가 감시·감독을 통하여 경영 공동 책임	대부분의 유럽국가(독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아 등), 일본

- ※ 복수제의 경우 '거버넌스(Governance)' 개념 도입 : 전문 경영인의 독주 견제, 조합원을 위한 운영이 되도록 하기 위해 경영 위탁, 위임된 경영을 통제·조정하는 관리 기능

- 우리나라와 수산업 여건이 비슷한 일본의 경우도, 세계의 추세에 맞게 이미 복수제(총회 → 경영관리위원회(관리이사제 해당) → 이사회(집행이사제 해당))를 채택하였음

- 농 협 : '96년 제도 도입, '01년 산하단체 적용

- 전어련 : 농협과 동일, '02년 도입 및 운영중

- ※ 연합회(중앙회)는 의무적 도입, 회원조합은 자율

< 수협 지배구조 개편안 >

- 현재 우리나라 수협의 지배구조는 주요 선진국들의 지배구조와 달리 이사회(조합장/대표이사/사외이사)에 관리와 집행 기능이 혼재되어 있음
 - 우리나라 수협 : 복수제와 유사(총회 → 이사회(소이사회) : 관리와 집행 혼재)
 - 주요 선진국 : 복수제(총회 → 관리이사회 → 집행이사회)

- 따라서, 주요 선진국들이 협동조합의 미래 생존전략으로 지배구조의 기본 틀인 관리와 경영을 엄격하게 구분하여 효율성을 극대화함으로써 가시적인 성과를 거두고 있는 현실을 고려, 우리나라 수협도 관리와 경영을 구분하는 체제의 도입이 필요한 실정임

2) 수협중앙회 회장의 지위

가) 회장의 상임 및 비상임 여부

- 주요 선진국 대부분은 관리와 경영의 엄격한 분리로 회장은 비상임(명예직)으로 경영에는 참여하지 않은 채 조정자 역할만 수행
 - ※ 회장 비상임 국가 : 독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아, 일본(농협 및 전어련)

- 따라서, 현재 수협중앙회장의 신분은 상임이나 주요 선진국의 비상임화 사례와 우리나라 유사 단체인 농협·신협·새마을금고 등도 회장 비상임화를 통해 경영이익의 극대화를 추진하는 점을 고려 수협중앙회장 역시 전문경영인(CEO) 체제를 도입하여 회장을 비상임화가 필요함
 - ※ 회장은 대외적으로 수협의 대표자 역할 수행에 주력 → 조합원의 권익증진을 위한 대외 활동(어정활동)에만 전념
 - ※ '06년 범정부적으로 서민금융의 활성화를 위해 서민금융기관의 회장 비상임화를 추진하기로 결정하였음(농협은 기 비상임화('04.12), 신협·새마을금고는 현재 법령개정 중)

나) 회장의 자격

- 주요 선진국들은 협동조합이 조합원들의 인적공동체임을 고려 회장은 조합원 중에서 선출하고 있음(독일은 비조합원도 가능)
- 우리나라 수협의 경우 현행 회장이 상임화된 상태에서는 전문경영인의 영입 등을 위하여 회장의 자격을 외부에 개방할 수도 있을 것이나 회장이 비상임화로 전환될 경우에는 회장의 자격은 현재와 같이 조합원으로 한정하는 것이 바람직할 것임
- 다만, 격변하는 대외적인 여건 변화에 적극 대응해야 하는 등 회장의 역할이 과거 어느 때보다 중요성이 강조되고 있음을 고려하여 일정한 요건을 갖춘 외부 인사의 등용도 가능하도록 하는 방안도 고려할 필요가 있음

다) 회장의 선출방법

- 주요 선진국들은 경영환경 변화 등에 능동적·즉각적으로 대응하기 위하여 회장은 일선 조합장으로 구성된 관리위원회 위원 중에서 호선으로 선출하고 있음
- 주요 선진국들의 회장의 선출방법이 우리나라와 차이가 나는 것은 근본적으로 지배구조가 상이한데 따른 것으로 우리나라 수협의 경우에는 과거 경영의 민주화를 위한 방편으로 직선제가 도입된 점 등을 고려 현행대로 총회에서 선출하는 방식이 바람직 할 것임

라) 회장의 직무범위와 권한

- 주요 선진국의 경우 출자(소유)와 경영의 분리 원칙에 입각하여 회장은 대외적으로 중앙회의 대표자로서 내부 경영에 대해서는 감시·감독기능의 역할을 수행하고 관리이사회(조합장 중심 경영 감시·감독기구)가 전문경영인의 선정 및 해임을 맡고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 우리나라 수협도 출자와 경영의 분리 원칙에 입각하여 회장은 회원조합과 조합원(어업인)의 권익증진을 위한 대외활동(어정활동)에만 전념하고, 경영부문은 전문경영인이 위임받은 범위 내에서 처리하도록 하는 것이 바람직하다고 판단됨
 - ※ 회장은 총회 및 이사회 의장 역할 담당 → 겸직 가능(회원조합장)

- 전문경영인을 회장이 임명하거나 추천위원회를 거치는 방법 등을 통해 임용할 경우 선진국과 유사한 형태가 될 것임(회장에게 전문경영인 임명 및 해임권 부여를 통해 경영에 대한 공동책임제 실현)
 - ※ 신용사업대표이사는 공적자금투입 등을 고려 현행 방식유지

◇ 회장(비상임)의 전문경영인 임명 및 추천권 부여 ◇

- 전문경영인은 사업의 성과에만 집착하여 협동조합 운동 정신에 따른 사업을 등한시 할 수 있으므로 관리와 경영이 구분된 상태에서 협동조합 기능을 충실히 수행토록 경영자의 견제 필요
 - 1안 : 회장이 추천한 자를 총회 동의를 얻어 회장이 임명
(농협 규정 준용)
 - * 전체 회원(조합장)이 직접 선출한 대표(회장)가 임명
 - * 신용대표이사는 공적자금 투입 등을 고려 현행 체제 유지 필요

 - 2안 : 회장이 추천하는 3인의 위원을 포함한 5인의 추천위원회에서 선출, 회장 임명
(현행 경제사업 대표이사 선임규정 준용)
 - * 선진국 대부분은 위원회에서 선임, 기존 선출절차, 공정성 유지 가능

3) 사업부문의 자본구조 변화

가) 지도·경제 사업부문의 통합

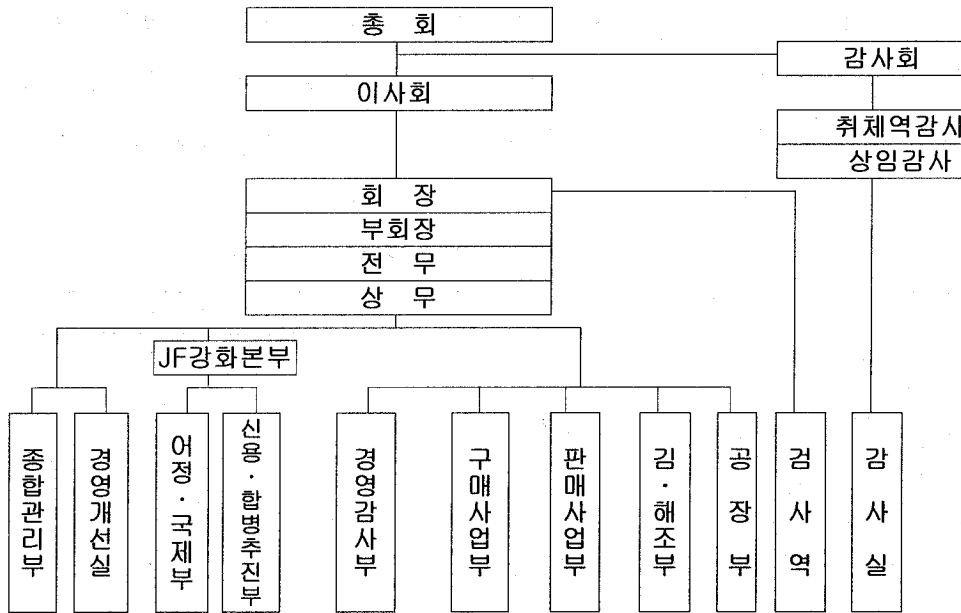
- 주요 선진국은 물론 우리나라와 수산업 여건이 비슷한 일본의 경우도 지도·경제 사업은 어업인 지원체제 확립 등 협동조합 본연의 기능 수행의 필요성 등을 감안하여 통합하여 운영하고 있음

- 우리나라 수협도 협동조합 본연의 기능 수행은 물론 지도·경제사업간 경제 모호한 업무의 특성을 고려 통합을 통한 시너지 효과 극대화가 필요하다고 판단 됨
- ※ 통합에 따른 규모의 경제 실현 및 유사기능 통합으로 인력 감축 등 효과 기대

< 지도·경제 부문 통합 사유 >

구 분	구체적 사유	비 고
협동조합 원칙 문제	- 일반적인 협동조합 원칙에 배치됨	조합원 입장 접근 필요
조합원 지원 기능 강화 가능	- 경영의 건전성 확보는 물론 이를 통한 어업인 지원기능의 강화에 크게 기여	회장 비상임 전제
경제사업 부문 경영개선 기대	- 지도·경제통합 전제, 전문경영인 도입으로 상당한 경영 성과 달성 가능	전문경영인 체제하의 경영성과 가능
주요 선진국의 경우 없음	주요 선진국들은 지도와 경제를 분리한 사례가 없는 것으로 분석됨(일본 및 유럽)	-
시너지 효과 기대	유사 부문 통합에 따른 연간 인건비 절감효과는 약 8억원으로 추정	그 외 통합에 따른 효과 추정 어려움
지도/경제 통합 시 충분한 논의 부족	- 2000년 지도/경제 분리 시, 논리적 근거는 회장의 권한 축소 관련됨 - 이론적 근거하에 분리한 것이 아니고, 정책적 판단으로 법안 처리	분리 시점 상황과 현 상황은 완전히 상이함
과거와 단순 비교 문제	- 과거 회장의 권한 및 지배구조 체계와 회장 비상임화 전제로 하는 개편(안)과 단순하게 비교할 수 없음	통합에 따른 일반적인 우려 해소 가능

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구



※ 8부, 1역, 2실(직원 242명, 2006년 현재)

< 전어련 조직도(2006) >

- 그러나, 현행 지도·경제 사업의 분리에 따른 책임경영으로 흑자시현 등 경영성과가 나타나 지도사업비의 환원이 차질 없이 이루어지고 있고, 우리나라 농협의 경우에도 경제사업을 활성화하여 농업인 실익증대를 강화하기 위한 목적으로 교육지원(지도) 및 경제 사업의 분리를 추진하는 점 등을 고려하여 수협 지도·경제 사업 부문의 통합은 신중한 접근이 필요함

나) 신용 사업부문(수협은행)의 특화

- 주요 선진국들의 협동조합 은행들은 자본조성과 효율적인 경영체제 구축을 통한 건전성 유지 등을 위하여 주식회사 형태로 전환되고 있음
 - ※ 프랑스 크레디 아그리콜(주식회사)은 1894년 농민들을 위한 상호금융으로 출발하여 1988년 공공기관에서 주식회사 형태로 전환한 후 2001년 주식시장에 상장(자기자본기준 세계 6번째 은행)
- 수협은행은 독립사업부제 운영 이후, 자산규모의 성장 및 경영의 효율성이 상당히 개선되었으나 예보 출자금 상환문제, 출자자범위 제한 및 출자자권리 보호 미흡,

지도사업 부문의 지원제한 등으로 협동조합의 기능 및 자본조달에 많은 한계를 보이고 있는 실정임

- 따라서, 현행 독립사업부제내에서의 자본문제 해결 및 협동조합의 기능 회복을 위해서는 자본구조 개선을 위한 예보 우선출자금의 조기상환, 출자자범위 확대 및 출자자권리 보호장치 마련이 필요하고, 나아가 실질적인 자본 확충 및 경영효율성 제고를 위해서는 독립사업부제에서 주식회사 형태의 독립법인(수협중앙회 등에서 출자)의 전환이 필요함(독립법인으로 전환되더라도 신용사업의 이익금이 지도·경제부문으로 활용되도록 장치 마련 전제)

※ 농협도 신용사업의 건전성 유지 등을 위하여 농협법틀 내에서 농협중앙회를 중앙회·경제사업·신용사업 등 3개의 별도 법인으로 분리를 추진(2018년까지)

3. 주요 지배구조 개편(안)

가. 세부내용

□ 제1안

- 회장의 비상임화
 - 조합원 중 총회에서 선출
- 지도·경제 사업부문 통합
 - 신용사업은 현행 유지
- 통합에 따른 지도·경제 대표이사제 도입(임기 4년)
 - 지도·경제 대표이사는 회장이 추천한 자 총회 동의, 회장 임명(임기 4년)

⇒ 장점 : 회장 비상임, 지도·경제 통합, 관리와 경영 구분을 통하여 책임경영체제 가능하여 경영의 건전성 확보가 가능하고, 지도·경제통합에 따른 시너지효과 기대됨

⇒ 단점 : 회장 출마자격 조합원으로 제한 외부 전문가 영입 불가능하고, 중앙회 및

회원조합의 반발이 우려됨

□ 제2안

- 회장의 비상임화
 - 조합원 중 총회에서 선출
- 현행 체제(지도·경제·신용) 유지
 - 사업부문별 대표이사는 후보추천위원회 추천, 총회 동의후 회장 임명
- 지도사업 전무이사제 도입(임기 4년)

⇒ 장점 : 회장 비상임화, 관리와 경영 구분을 통하여 책임경영체제 가능하여 경영의 건전성 확보가 가능함

⇒ 단점 : 지도·경제사업 분리에 따른 문제 상존, 중앙회 및 회원조합의 반발 우려됨

□ 제3안

- 회장의 상임화
 - 조합원 중 총회에서 선출 또는 전문 경영인 영입
- 지도·경제사업 통합(신용사업 현행 유지)
 - 신용사업 대표이사는 후보추천위원회 추천을 통해 총회 동의, 회장 임명
- 지도·경제 대표이사제 도입(임기 4년)
 - 회장 보좌, 회장 위임사항 전결 처리
 - 후보추천위원회 추천으로 총회에서 선출

⇒ 장점 : 지도·경제통합에 따른 시너지효과 기대, 회원조합 조합장 및 이해 당사자 반발 최소화

⇒ 단점 : 회장의 상임화로 관리와 경영 구분 불가능, 경영의 건전성 확보 문제, 부실화 우려

< 수협 지배구조 개선(안) >

구분	제1안	제2안	제3안	관련 법률 조항
회장의 신분 (선출 방법)	비상임 (조합원 중 총회서 선출)	비상임 (제1안과 동일)	상임(조합원 중 총회서 선출 또는 전문경영인 영입)	§130, §134①⑤
사업 부문 구조 개편	지도·경제 통합 (신용은 현체제 유지)	현체제 유지 (지도, 경제, 신용)	제1안과 동일	§130, §131, §136①, §164
전문 경영인	지도·경제대표이사 도입	지도부문 전무이사제 도입	지도·경제대표 이사제 도입	§131,
대표 이사 선출 방법	- 제1안 : 회장 추천 → 총회 동의 → 회 장 임명 - 제2안 : 후보 추천 위원회 추천 → 총회 동의 → 회장임명(추 천위 구성은 현행 경 제사업 규정 준용, 위원 5명중 3인 회장 위촉)	- 경제, 신용 : 현행 체제 유지(후보 추천 위원회 추천 → 총회 동의)→회장 임명 - 지도 : 전무이사제 도입(선출방법 상동)	- 신용 : 현행 체 제 유지(후보추 천위원회 추천 → 총회 동의)→ 회장임명 - 지도·경제 : 지 도·경제대표이사 제 도입(선출방 법 상동)	§131, §132, §134②③④
장·단점	- 관리·경영 구분 → 책임경영 가능 - 회장 출마자격 제 한 → 외부 전문가 등용 불가능	- 관리·경영 구분 → 책임경영 가능 - 지도·경제사업 분 리에 따른 문제 상존	- 회원조합장, 이 해당사자 반발 최소화 - 관리·경영 구 분 불가능 → 책 임경영에 한계, 부실화 우려	

4. 기타 주요 지배구조 개편(안)

가. 엄격한 신용사업부문 방화벽(MOU 체결) 문제

1) MOU 체결 배경 및 현황

- 2000년 12월, 수협법 개정 당시 공적자금 지원의 직접적 대상이었던 신용사업 부문에 대하여 특히 많은 제한 규정을 두었음. 그 내용을 살펴보면 신용사업 소속 직원과 타 사업부문 직원간 인사교류 금지, 신용사업 부문의 타 사업에 대한 우대지원 제한, 신용사업 부문의 지도사업비 이월금지, 부실조합의 정책자금 취급제한 등임
- 신용사업에 이같이 엄격한 제한을 가한 이유는 비신용 부문의 부실문제가 신용부문에 전가되지 않도록 하고, 비신용 부문에서 유리한 조건으로 사업자금을 융통함에 따라 발생할 우려가 있는 불필요한 사업 확장 등의 부작용을 방지하기 위함임
- 이후 신용사업 부문의 당기순이익 규모가 개선되고, 누적 결손금의 정리가 순조롭게 이루어지고 있는 등 긍정적 효과가 있는 것은 사실임

2) 검토 의견

- 신용 부문에서 타 사업 부문에 대한 우대지원 가능과 지도사업비 부담 등은 공적자금 지원시 체결한 MOU와 배치되는 사항으로, 관련 부처의 반대가 예상됨. 또한 수협법 개정만으로 우대지원 등이 가능하지 않으며, MOU 개정이 선결되어야만 근본적인 문제를 해소할 수 있음
 - MOU 개정은 공적자금관리위원회의 심의를 거쳐 개정 가능
- 이러한 상황임에도 불구하고, 협동조합의 운동을 위해서는 신용부문의 방화벽 폐지 및 수정·보완이 매우 필요한 실정임

나. 사업부문간 직원교류 문제

1) 주요 논의내용

- 지도·경제사업 부문 소속 직원과 신용사업 부문 소속 직원 간에 인사교류가 가능하도록 하는 문제
- 현재 신용사업 부문에 대하여는 타 사업 부문과의 인사교류가 금지되어 있는 바, 이는 신용사업 부문에 인적(人的) 방화벽(Fire Wall)을 설치함으로써 신용사업 부문 인력의 전문성을 제고하고 조속한 경영정상화를 도모하기 위한 것임
- 그러나 이로 인하여 중앙회 직원들 간에 상호 갈등이 심화되고, 인력 수급상 불균형이 발생하는 등의 부작용이 적지 않다는 지적이 제기되고 있음

2) 검토 의견

- 신용사업 부문과 타 사업 부문간에 인적교류를 할 수 있는 통로를 마련하는 것은 긍정적인 측면이 있음. 그러나 업무에 대한 직원들의 전문성 강화라는 측면에서는 부정적 영향이 있을 수 있음
 - 수협중앙회의 본질적 기능인 어업인에 대한 지도사업 강화의 측면에선 다양한 업무 경험을 바탕으로 지도사업에 대한 역량을 강화시킬 수 있음. 그러나 각 사업 부문별 경영의 효율성을 위한 업무 전문화라는 면에선 전문성 약화가 필연적임
- 따라서, 사업부문간의 직원교류 문제는 업무에 대한 직원들의 전문성 강화라는 측면에서의 부정적인 영향이 있을 수 있으므로 신중한 접근이 필요하고, 향후 상호금융 및 공제부문이 신용부문으로 소관업무가 변경된다면 직원교류문제는 자연스럽게 해소될 것으로 예상됨

다. 업종별수협 및 수산물가공수협 조합원 선거권 부여 문제

1) 주요 논의내용

- 지구별 수협의 경우 조합 가입 후 180일이 경과한 조합원에 대해서만 선거권을 부여하고 있음
- 업종별수협, 수산물가공수협 등의 조합원에 대해서는 선거권 취득에 필요한 시간적 요건을 배제하여 조합원이 되는 즉시 선거권을 행사할 수 있도록 하는 문제

2) 검토 의견

- 지구별 수협 조합원은 '180일'이라는 시간적 요건을 그대로 두고, 업종별수협, 수산물가공수협의 경우에는 조합에 가입한 후에도 '180일'이라는 시간적 요건 규정에 대해서, 업종별수협, 수산물가공수협의 조합원들이 비록 소수라도 하더라도 동일한 조합원 문제에 대해, 수협법내에서 조합원 자격 및 선거권을 이원화시키는 것으로 바람직하지 않음

라. 전무 임면권자 변경에 관한 사항

1) 주요 논의내용

- 일선수협 전무의 임면권자를 중앙회장에서 일선수협 조합장으로 이관하는 문제
- 그 이유는 첫째, 본인 동의가 없는 전보는 근로기준법 위반으로 인한 무효의 소지가 있으므로, 이를 해소하고 상임이사제 도입으로 전무제 대상 조합이 제한되어 있는 점을 고려하여 회원조합으로 임면권을 이관하는 것임
- 현재 관련 법령에서 자산규모 500억원 이상인 조합은 상임이사제를 의무적으로 채

택하도록 하고 있어, 2005년말 현재 94개 조합 중 전무제를 운영하고 있는 조합은 16개 조합에 불과함

- 당초 일선조합 전무의 임면권을 중앙회장이 행사토록 한 것은 전무로 하여금 일선 조합장의 독선적 조합 운영을 견제하기 위함이었음
 - 조합장의 전횡을 견제하기 위하여 전무 임면권을 수협중앙회장에게 부여한 것임

2) 검토 의견

- 일선조합의 직원 신분으로서 근로기준법의 적용을 받는 전무에 대하여 중앙회장이 전무 본인의 동의 없이 전보를 행할 경우 근로기준법에 위반됨
- 중앙회장의 전무 임명시 일선 조합장의 제청을 받아 임명하고 있는 현실 등을 감안할 때, 당초 입법 목적을 상실한 규정이므로 개정이 필요함
- 다만, 현재 17개 조합만이 전무제를 운영하고, 77개 조합은 상임이사제를 도입하고 있는 실정을 감안할 때 전무제를 폐지하고, 정착 단계에 있는 상임이사제를 전면 도입하여 일선 수협의 경영 효율성 증대를 도모함이 바람직 것임

마. 감사위원회 및 조합감사위원회 통합문제

1) 주요 논의내용

- 감사위원회는 IMF 구제금융 이후 부실화에 대한 자체감사 기능을 강화하여, 경영 투명성을 높이기 위하여 수협중앙회에 도입되었음. 동 제도는 선진화된 경영지배 구조로서 은행법과 상법에서도 도입하고 있음
- 조합감사위원회는 회원조합에 대한 감사의 객관성을 확보하고 조합 경영에 대한 책임을 확실하게 하기 위하여 회장 소속하에 설치한 기구임

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 수협법 제138조 제1항 제1호 사목에 따른 회원에 대한 감사 업무에 대하여 중앙회 장으로부터 권한을 독자적으로 위임받아 조합감사위원회에서 업무를 수행하는 것임
- 이러한 감사위원회 및 조합감사위원회 통합하는 문제에 대한 논의

2) 검토 의견

- 조합감사위원회는 회원조합을 감사하기 위한 목적으로 설치한 기구인 반면, 중앙회 감사위원회는 중앙회를 감사하기 위한 합의체 기구로써, 각각의 위원회가 그 성격이나 설치 목적이 서로 구분되어 있으며, 동일한 협동조합 체제를 갖추고 있는 농협 및 산림조합의 경우도 수협과 마찬가지로 조합감사위원회와 중앙회 감사위원회로 이원화하여 운영하고 있음
- 다시 말해, 조합감사위원회의 권한이 미치는 것은 회원조합에 국한하는 것이고, 중앙회 감사위원회와는 업무상 관계가 전혀 무관함에 따라 조합감사위원회와 중앙회 감사위원회 간 업무 마찰이나 중복이 있을 수 없으며, 중앙회 감사위원회가 회장과 독립된 기구인 점에 반하여 조합감사위원회는 회장과 별개로 독립된 기구가 아니라 회장 소속하에 설치되어 있는 기구임
- 조합감사위원회는 회장 소속의 기구인 반면, 중앙회 감사위원회는 회장과 독립된 기구이며, 각 위원회의 설치 배경 및 목적, 위원의 자격·구성 등에 있어 그 역할과 기능이 서로 상이한 점을 종합적으로 고려할 때, 일선 수협에 대한 감독 및 중앙회에 대한 감사 업무를 하나의 기구에서 행사하도록 하는 것은 제도 도입의 취지에 부합되지 않는 것으로 사료됨

VI. 회원조합 지배구조 개선방안

1. 조합장 신분 및 권한 개선방안

가. 조합장의 상임 및 비상임 여부

1) 현황

- 현행 회원조합 조합장은 상임이며, 조합장은 지구별 수협을 대표하고, 업무를 집행하고 있음(수협법 제46조, 제47조)

2) 검토의견

- 회원조합 조합장의 상임 및 비상임화 여부는 크게 3가지 형태로 구분되어짐. 첫째, 유럽주요 선진국의 경우는 대부분 상임화, 둘째, 일본(농협 및 전어련) 및 농협의 경우는 상임/비상임화 여부를 회원조합 실정에 맞게 자율에 맡김, 셋째, 수협 회원조합 조합장의 경우처럼 상임화되는 경우 등으로 구분할 수 있음
 - 조합장 비상임 국가 : 독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아
 - 일본 농협 및 전어련 : 회원조합 자율에 맡김
 - 농협 : 정관에 따라 상임/비상임 회원조합에서 선택할 수 있음
- 제5장에서 살펴본 바와 같이 협동조합 지배구조는 거버넌스 개념을 도입하여 관리와 집행을 구분하는 추세로 가고 있으며, 이러한 신 협동조합 이론에 의한 지배구조는 회원조합에게도 적용되고 있음
- 따라서 회원조합 조합장의 상임 및 비상임화 여부도 농협 및 주요 수산국의 경우처럼 회원조합의 경영여건, 규모, 조합원 구성 등을 고려하여 향후 회원조합의 자율에 따라 조합장을 비상임화 하고 전문경영인 체제의 도입을 위한 검토가 중장기

적으로 논의될 필요가 있는 것으로 사료됨

나. 조합장 자격요건 개선 방안

1) 현황

- 회원조합 조합장 자격요건은 현행 수협법 제46조 제3항에 ‘조합원’이어야 한다고 명시되어 있음
 - ※ [제46조 제3항] ‘조합장은 조합원(법인인 경우에는 그 대표자를 말한다)중에서 정관이 정하는 바에 따라 다음각호의 어느 하나의 방법으로 선출한다’고 규정되어 있음

2) 검토의견

- 조합장의 자격은 조합장이 담당해야 할 직무와 상임 및 비상임화 문제와 서로 관련되어 있음. 주요 선진국의 사례에서 보듯 조합장은 대부분 비상임임
- 21C 사회변화 체제 등에 맞추어 전문경영인의 영입 등을 고려하여 조합장 자격의 개방과 관련하여 회원조합 실정을 신중히 감안하여 중장기적으로 검토 필요
- 그러나, 회원조합은 지역민과 괴리되어 존재할 수 없음. 따라서 조합원이 아닌 외부인사의 영입으로 직원 등은 당해 상임이사에 대하여 상당한 이질감을 가질 수 있고 지역정서에도 반할경우 동 상임이사의 원활한 업무수행엔 한계가 있을 수 있음

다. 조합장 선출방법 개선(안)

1) 현황

- 조합장 선출방법은 수협법 제46조 제3호(임원의 정수 및 선출)에 규정되어 있음.
 - ※ [제46조 제3호] 제46조 ‘③조합장은 조합원(법인인 경우에는 그 대표자를 말한다)중에서 정관이 정하는 바에 따라 다음 각호의 어느 하나의 방법으로 선출한다’

고 규정되어 있음

1. 조합원이 총회 또는 총회외에서 투표로 직접 선출
2. 대의원회의 선출
3. 이사회가 이사회 구성원 중에서 선출

2) 검토의견

- 조합장의 선출방식은 조합운영의 경영 및 관리와 관련된 조합장의 권한, 직무범위 등과 얽혀있음. 주요 선진국의 사례에서 볼 수 있는 조합장 선출방식은 거버넌스 개념의 정착을 통한 비상임제도임. 동 사안에 대한 접근은 거버넌스 개념의 정착에 따른 경영과 관리의 확립을 전제하여, 조합장의 비상임화를 기초로 제시하였음
- 협동조합의 이념에 충실하기 위해선 총회에서 조합원에 의한 직접선거가 타당한 것으로 판단되나, 조합규모가 매우 이질적이라는 점에서 대의원회 및 이사회 호선의 방식은 타당한 것으로 판단됨. 따라서 회원조합의 여건을 바탕으로 자율적으로 선택하게 하는 것이 타당할 것임
- 다만, 대의원회 및 이사회 호선으로 선출하는 방식은 관리와 경영이 구분된 상태에서는 가능함. 따라서, 향후 회원조합도 거버넌스 개념을 도입한 상태에서 관리와 경영이 구분된다면 호선으로의 선출이 가능하기 때문에, 중장기적 접근이 필요함

라. 조합장 직무범위와 권한

1) 현황

- 조합장 직무범위는 수협법 제47조 (조합장 및 상임이사의 직무) 제1항과 제2항에 규정되어 있음
 - ※ [제47조 제1항] 조합장은 지구별수협을 대표하며 업무를 집행한다.
 - ※ [제47조 제2항] 조합장은 총회 및 이사회의 의장이 된다.
- 현행 수협법상 명시되어 있는 조합장의 권한 중 주요 선진국의 사례와 다른 가장

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

큰 특징은 조합장이 조합업무를 집행하는 것임. 주요 선진국은 경영과 관리의 분리를 통하여 전문 경영인에게 조합의 운영을 책임지게 하고, 조합장은 이를 감시 및 조정하는 역할을 수행함

- 또한 조합장은 총회 및 이사회 의장으로서의 역할을 수행하고 있어 실질적으로 해당 조합에 대한 운영관련 업무의 전반을 행사하고 있음. 그러나, 최근 회원조합 부실화의 문제가 심각하게 대두되고 있어, 조합장의 직무범위과 관련한 문제가 대두되었음

2) 검토의견

- 21c 실험동조합 운영체제에 기초하여 경영과 관리가 정착되었음을 전제할 때, 조합장은 경영활동에 대한 감시와 감독의 역할을 바탕으로 업무의 조정자의 기능을 수행하는 것이 업무의 전문성 측면에서 타당할 수 있음
- 그러나, 감시 및 감독, 조정자의 역할을 주요 내용으로 조합장의 업무범위는 우선적으로 회원조합의 경영성과 등을 고려하여, 회원조합 스스로 조합장 업무를 설정하는 것이 타당하며, 추후 경영과 관리의 분리가 정착된 상황에서 단계적 접근이 필요함

2. 이사회 의사결정방식

1) 현황

- 이사회 의 권한은 수협법 제45조(이사회) 제3항과 제49조(이사회) 제5항에 규정되어 있음

2) 검토의견

- 주요 선진국들의 사례에서 보듯 이사회 제도는 거버넌스 개념에 충실하게 감시와 감독의 기능의 수행을 전제하고 있음. 대부분 이사회는 경영활동 업무와 관련된 사항에 대해서는 일체의 간섭을 하고 있지 않음
- 21c 신흥동조합 운영체제가 도입되어 경영과 관리가 분리될 경우, 선진국의 사례에서 보는 바와 같이 명예직화하고, 이사회를 중심으로 경영활동에 대한 감시와 감독의 역할 및 전문 경영인의 선출과 관련하여 검증의 작업을 하는 기관으로서 역할을 병행 수행하는 것이 타당하다고 판단되나, 현실에 맞춘 신중한 단계적 접근이 필요함

VII. 부실수협 경영개선 방안

1. 사례별 부실수협 경영개선 방안

- 사업환경의 변화로 회원조합 중 일부가 일반부문 및 상호금융부문에서 부실이 발생하고 있음
- 부실수협은 일반적으로 일반사업과 관련한 사업환경의 변화 및 상호금융부문의 취약한 자금조달 및 운용의 구조에서 비롯한 문제로 사업여건이 악화되고 있는 것으로 분석됨. 이의 개선을 위해서 수익개선을 위한 판매고 증대, 매출사업 원가구조 개선, 구매사업 수익제고, 사업채권 관리의 강화가 필요함. 또한 상호금융부문의 개선을 위해서는 예대비율 개선을 통한 수익선 개선과 연체채권비율 개선을 통한 수익성 개선의 노력이 필요한 것으로 분석되었음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

< 부실수협 경영개선 방안 제시 >

구분	문제점	개선방안
고성군수협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반사업 환경변화로 인한 사업여건 악화 ○ 상호금융부문 취약한 자금 조달 및 운용 구조 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 일반사업 수익개선을 위한 판매고 증대 - 매출사업 원가구조 개선 - 구매사업 수익 제고 - 사업채권관리 강화 ○ 상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 예대비율 개선을 통한 수익성 개선 - 연체채권비율 개선을 통한 수익성 개선
동해시수협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 위판고 감소로 인한 일반사업부문 손익악화 ○ 상호금융부문 취약한 자금 조달 운용 및 운용 구조 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 일반사업 수익개선을 위한 위판고 증대 - 수산물 직매장 활성화 - 사업채권 관리 강화 ○ 상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체채권비율 개선을 통한 수익성 개선 - 대손보전대상 대출채권에 대한 특별관리 필요 - 예대비율 개선을 통한 수익성 개선
삼척수협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업채권 관리 부실 ○ 이용가공업의 수익성 저조 ○ 상호금융 수익성 저조 ○ 연체율 상승으로 인한 수익성 저조 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 사업채권관리 - 이용가공사업의 수익성 개선 ○ 상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 예대비율 개선을 통한 수익성 개선 - 연체채권비율 개선을 통한 수익성 개선 - 상호금융 사업활성화 방안
완도군수협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부실채권 회수실적 저조 ○ 사업장 준비의 필요 ○ 연체율 상승으로 인한 상호금융점포의 수익성 저조 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 사업채권 관리 강화 - 적정 사업장 규모의 확보 - 이용가공사업부문의 외부 임대방안 모색 ○ 상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체율 개선 - 수익성이 저조한 상호금융점포 폐쇄
장흥수협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부실채권 회수실적 저조 ○ 경제사업 기반의 공동화 현상 ○ 연체율 상승으로 인한 수익성 저조 ○ 내부통제구조 취약 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 기존상각채권의 회수대책 마련 ○ 상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체율 개선 - 유동자금확보를 위한 대책마련 - 수익성이 저조한 상호금융점포 폐쇄
흑산도수협	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부실채권관리 취약 ○ 사업활성화 방안의 필요 ○ 유동성 위기 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 사업채권관리 강화 - 제빙공장의 수익성 개선방안 ○ 상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체율 개선 - 유동성 위기의 타개책 모색

2. 부실수협 경영개선을 위한 정책방안

가. 현황 및 문제점

- 정부는 '97년 외환위기 이후 일선 부실수협의 경영개선을 위해 '00~'02년간 무이자 융자로 정부 자금(1,305억원)을 지원하면서 자구노력을 요구하였으나 큰 효과를 보지 못함
- 이에 근본적인 정상화를 통한 어업인 지원기능 제고를 위해 경영개선자금의 지원을 추진하기로 하고 일선수협 경영진단을 실시('02.11~'03.4)한 후 부실수협 정리를 위한 처리방안 마련하여 '03.9월 「수산업협동조합의구조개선에관한법률」을 제정하였음
- 이에 따라 '02. 9월을 기준으로 부실 61개 수협(부실액 8,417억원) 중 47개 수협(자체 정상화 11개, 통·폐합 3개 제외)과 경영정상화이행약정(MOU)를 체결하고 '03년부터 경영개선자금 지원을 시작하였음
- '03년부터 '06년까지 MOU 체결 수협에 경영개선자금 1,556억원과 통폐합 수협에 구조조정자금 660억원을 지원한 바 있음
- 정부의 자금지원으로 전체 일선 수협은 순자본비율 향상 등 전반적인 부실규모가 감소하고 있으나, MOU 체결 수협 중 일부 수협은 경영이 더욱 악화되고 있는 실정임

나. 문제점 및 개선방안

- 이와 같이 정부의 자금지원에도 불구하고 일부 수협의 경우 경영부실화가 심화되고 있는 것은 당초 정부의 예산 지원한도 등으로 경영개선자금이 장기간에 걸쳐 분할 지원됨에 따라 정상화 추진의 실효성이 약화된 것이 주요 요인으로 판단됨

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 또한 일선수협의 영업기반 취약 및 경제사업 부진 등 구조적인 문제로 인해 정상화 과정에서 지속적인 재무실화가 되풀이 되고 있는 것도 한 원인임
- 이들 부실화가 심화되고 있는 수협을 계속 방치할 경우 수협 파산은 물론 어촌경제의 붕괴로 이어지고 결국에는 정부의 부담으로 돌아올 수밖에 없으므로 현 시점에서 특단의 대책이 마련되어야 할 것임
- 즉 매년 경영개선자금 지원으로 경영개선의 여지가 있는 수협은 지속적으로 경영개선자금의 지원을 통해 경영정상화를 달성할 수 있도록 하고, 부실 심화로 경영개선의 여지가 없는 수협에 대해서는 지역경제 붕괴 및 어업기반 상실 등을 방지하기 위하여 정부 자금지원을 전제로 합병 등 과감한 구조조정을 추진하여야 할 것임

<제 목 차 례>

제1장 서 론1

제1절 연구목적 및 필요성1

제2절 연구내용 및 방법3

제2장 21C 신 협동조합 운영과 수협 경영혁신 방향7

제1절 협동조합 패러다임의 변화7

제2절 21C 새로운 협동조합 운영 모형 검토15

제3절 수산업 여건 변화 및 수협의 증장기 혁신방향33

제3장 조합원 자격요건 개선방안45

제1절 조합원 중복 가입 실태분석45

제2절 국내·외 사례별 조합원 자격요건54

제3절 조합원 자격요건 문제점 및 개선방안67

제4장 수협 지배구조와 외국사례 분석73

제1절 수협중앙회 지배구조73

제2절 독립사업부제 효과 및 SWOT분석90

제3절 주요 선진국 협동조합 지배구조 사례 분석118

제5장 수협중앙회 지배구조 개선방안	155
제1절 지배구조 개선방안	155
제2절 기타 지배구조 관련 개선방안(안)	187
제3절 중앙회 지배구조 개선방안 법(안) 작성	201
제4절 신용부문 자본구조 개선 방향	212
제6장 회원조합 지배구조 개선방안	227
제1절 국내·외 회원조합 지배구조 현황	227
제2절 회원조합 지배구조 개선방안	247
제7장 부실수협 경영개선 방안	257
제1절 부실수협 경영성과 분석	257
제2절 부실 회원조합 경영개선 방안	270
< 참고문헌 >	285

<표 차례>

<표 1-1> 의견수렴 및 자문회의 현황	4
<표 2-1> 자본주의 사상과 협동조합 사상 비교	8
<표 2-2> 협동조합의 기본가치	11
<표 2-3> 협동조합의 아이덴티티(ICA)	13
<표 2-4> 협동조합 경영의 특징	13
<표 2-5> 협동조합 이념의 이중성	14
<표 2-6> 유럽 농협의 협동조합 원칙 수정사례	25
<표 2-7> 수협의 조직구조	30
<표 2-8> 어업어건 변화	35
<표 2-9> 수산물 수출입 변화	36
<표 2-10> 농가 및 도시근로자 가구와 소득 비교	37
<표 2-11> 연령별 어업인구	38
<표 2-12> 생산 및 시장지향적 협동조합의 차이	41
<표 2-13> 21C 수협의 혁신방향	44
<표 3-1> 조합원 수 변화 추이	46
<표 3-2> 지구별수협 조합원 현황(1)	47
<표 3-2> 지구별수협 조합원 현황(2)	48
<표 3-3> 권역별 조합원 수	49
<표 3-4> 조합원 중복가입 현황	50
<표 3-5> 지구별 조합의 중복 가입자 수(1)	51
<표 3-5> 지구별 조합의 중복 가입자 수(2)	52
<표 3-6> 전체 어업인에 대한 조합원의 비율	53
<표 3-7> 조합원 자격제한 차이점	64
<표 3-8> 조합에 의한 조합원의 통제 차이점	65
<표 3-9> 탈퇴나 제명의 차이점	66
<표 3-10> 조합원 자격요건 주요 개정내용	68
<표 3-11> 현행 수협법상 조합원의 자격 규정내용	69
<표 3-12> 조합원 중복 가입으로 인한 문제점	71
<표 3-13> 조합원 자격요건 개정(안)	72

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-1> 중앙회 임원의 정수 및 직무관련 개정 약사	74
<표 4-2> 중앙회 임원의 선출관련 개정 약사	76
<표 4-3> 중앙회 직원의 임면관련 개정 약사	78
<표 4-4> 중앙회 총회의 의결사항 관련 개정 약사	79
<표 4-5> 중앙회 이사회의 의결사항 관련 개정 약사	80
<표 4-6> 경제 및 신용부문 소이사회 관련 개정 약사	81
<표 4-7> 손실보전 및 잉여금 배당관련 개정 약사	82
<표 4-8> 현행 중앙회 의사결정 기구별 방법 및 내용	83
<표 4-9> 현행 중앙회 임원선출 방법 및 내용	84
<표 4-10> 현행 중앙회 임원의 직무	84
<표 4-11> 신용 및 사업부문별 결산방법	85
<표 4-12> 수협조직 직원현황(2006년)	89
<표 4-13> 독립사업부제 실시단계 및 주요내용	92
<표 4-14> 지도부문 독립사업부제 실시 전·후 효과 의견	95
<표 4-15> 경제부문 독립사업부제 실시 전·후 효과 의견	98
<표 4-16> 신용부문 독립사업부제 실시 전·후 효과 의견	100
<표 4-17> 독립사업부제에 의한 종합적 평가	102
<표 4-18> 신용 및 경제사업 부문의 자도관리 부문 지원액	107
<표 4-19> 주요 선진국 거버넌스(Governance) 개념 도입	125
<표 4-20> 주요 선진국의 협동조합 지배구조 기본형태	126
<표 4-21> 일본의 협동조합(농협, 어협) 지배구조 기본형태	128
<표 4-22> 거버넌스제도 하의 지배구조 기본 틀	132
<표 4-23> 독일 협동조합 계통조직도(2000년 12월말 기준)	133
<표 4-24> 독일 농협의 중앙회 경영지배 구조	134
<표 4-25> 네덜란드 라보뱅크 중앙회 경영지배 구조	138
<표 4-26> 프랑스 크레디 아그리콜 중앙회 경영지배 구조	142
<표 4-27> 일본 전어련 중앙회 지배구조의 변화	147
<표 4-28> 경영관리위원회 및 이사회의 결정사항	150
<표 4-29> 일본 농협중앙회 지배구조의 변화	152
<표 4-30> 일본 농협·전어련의 경영지배 구조	153
<표 5-1> 수협중앙회 경영지배 구조	158
<표 5-2> 수협과 주요 선진국의 지배구조 차이 분석	160

<표 5-3> 수협과 주요 선진국간 회장의 상임 및 비상임 비교	162
<표 5-4> 수협과 주요 선진국간의 회장 선출 차이점	164
<표 5-5> 수협과 주용 선진국간 회장 선출 차이점	167
<표 5-6> 회장 선출방법에 대한 검토 의견	169
<표 5-7> 수협중앙회장의 직무범위(권한)	170
<표 5-8> 수협 및 농협중앙회의 회장 권한 비교(1)	172
<표 5-9> 수협과 농협간의 회장 권한 비교(2)	173
<표 5-10> 수협 및 농협중앙회의 회장 권한 비교(3)	174
<표 5-11> 국가별 중앙회장의 직무범위	175
<표 5-12> 수협중앙회장의 직무범위와 권한 개선방안	176
<표 5-13> 경제사업 부문 경영개선 효과	177
<표 5-14> 경제사업 부문 연도별 수익지표(억원)	178
<표 5-15> 각 사업부문별 유사 기능 통합 가능부서 현황	179
<표 5-16> 지도·경제 통합에 따른 인건비 절감효과 추정	180
<표 5-17> 지도·경제 부문 통합 사유	183
<표 5-18> 지배구조 개선(안)	186
<표 5-19> 엄격한 신용사업부문 방화벽(MOU체결) 문제	190
<표 5-20> 종전의 감사제도와 감사위원회 제도의 차이점	194
<표 5-21> 수농협 감사위원회 제도 비교	196
<표 5-22> 수협·농협의 조합감사위원회 제도 비교	198
<표 5-23> 주요 재무상황 주이	213
<표 5-24> 정책자금 조달 및 운용현황('07.6월 기준)	213
<표 5-25> 신용사업부문 공통관리비 부담 주이	214
<표 5-26> 전산관련 사용량 및 전산운용비 부담 현황	214
<표 5-27> 영업활동 및 투자활동 자기자본관련 업무규제 내용	216
<표 5-28> BIS비율 준수 의무(covenant)가 있는 외화차입금 내역	216
<표 5-29> '08년 신 BIS 적용 시 추가 자본 소요액 예상	216
<표 5-30> '08년 신BIS 적용 시 자본 변동상을 커버하기 위한 추가 자본 소요액 예상	217
<표 5-31> 전산시스템 현황 및 향후 투자 계획	217
<표 5-32> 총자산이익률(ROA) 및 순이자마진율(NIM) 비교	218
<표 6-1> 임원의 자격요건	228
<표 6-2> 조합장 선출방법 변천과정	229

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 6-3> 국내 유관기관 조합장 선출방법	230
<표 6-4> 단위 수협 이사 정수 변동 추이	232
<표 6-5> 국내 유관기관 사례	233
<표 6-6> 독일 회원조합의 경영 지배구조	239
<표 6-7> 네덜란드 소규모 회원조합의 경영 지배구조	241
<표 6-8> 네덜란드 대규모 회원조합의 경영지배 구조	243
<표 6-9> 프랑스 회원조합의 경영지배 구조	244
<표 6-10> 국가별 회원조합 조합장의 차이	248
<표 6-11> 회원조합 조합장 상임/비상임 개선방안	249
<표 7-1> 강원 고성군수협 손익현황	258
<표 7-2 > 동해시수협 손익현황	260
<표 7-3> 삼척수협 손익현황	262
<표 7-4> 완도군수협 손익현황	264
<표 7-5> 장흥군수협 손익현황	266
<표 7-6> 흑산도수협 손익현황	268
<표 7-7> 부실수협 경영개선 방안 제시	280
<표 7-8> 부실수협 경영개선자금 지원현황	281
<표 7-9> 전체 일선수협 경영현황	282
<표 7-10> 정상화 곤란 예상 17개 수협	282

<그림 차례>

<그림 2-1> 전통모형 협동조합의 운영원리	16
<그림 2-2> 환경변화와 협동조합 사업전략의 위기	19
<그림 2-3> 조합원 이질화와 협동조합 조직구조의 위기	20
<그림 2-4> 환경변화에 따른 협동조합의 위기	20
<그림 2-5> 환경변화와 사업전략의 전환	21
<그림 2-6> 사업전략에 맞는 조직구조로 전환	22
<그림 2-7> 전략-구조에 의한 협동조합의 모형 구분	23
<그림 2-8> 협동조합 조직구조 전환 과정	25
<그림 4-1> 수협중앙회 기구도(1999)	86
<그림 4-2> 수협중앙회 기구도(2007)	88
<그림 4-3> 수협의 조직체계(2006년)	89
<그림 4-4> 수협중앙회의 SWOT분석	108
<그림 4-5> 지도관리 부문 SWOT분석	111
<그림 4-6> 경제사업 부문의 SWOT분석	114
<그림 4-7> 신용사업 부문의 SWOT분석	117
<그림 4-8> 라보뱅크그룹 체계도(2002년 3월 현재)	135
<그림 4-9> 라보뱅크 지배구조도(2001년 12월 현재)	136
<그림 4-10> 크레디 아그리콜의 조직(2001년 현재)	140
<그림 4-11> 크레디 아그리콜의 이원적 구조	140
<그림 5-1> 전어련 조직도(2006)	181
<그림 5-2> 크레디 아그리콜 그룹을 벤치마킹한 지배구조 변경(안)	223
<그림 5-3> 정부출자 등을 통한 해양수산전문은행으로 특화	225
<그림 5-4> 수협 신용사업부문의 중장기 자본구조 및 구성비 예상	225
<그림 6-1> 소규모 조합 지배구조도	237
<그림 6-2> 대규모 조합 지배구조도	237
<그림 6-3> 소규모 회원조합 지배구조도	240
<그림 6-4> 대규모 회원조합 지배구조도(2001년 12월 현재)	243

제1장 서론

제1절 연구목적 및 필요성

1. 연구의 목적

- WTO/FTA, 어촌인구 감소, 노령화, 독립사업부제, 지배구조 개편의 사회적 요구 등 수산업 및 수협이 국내·외적인 여건 변화에 능동적으로 대응할 수 있도록 수협 조합원의 재정립, 수협의 지배구조(책임경영제, 임원 선출 및 이사회 의사결정 방식), 부실수협 경영개선 방안 등에 대한 연구를 통하여 수협에 적합한 제도개선 방안 제시

나. 연구의 필요성

- 수산업 및 수협은 대외적으로 WTO/DDA 수산보조금 감축 논의, 한·칠레, 한·싱가포르, 한·EFTA, 한·미 등 FTA 협상 진전이 가속화되고 있는 상황에서, 대내적으로는 어촌인구의 지속적인 감소 및 노령화되고 있는 실정임. 이러한 대내외 연건 변화에 따라 조합원 자격 및 수협의 지배구조에 대한 재정립이 필요함
- 수협은 자체적으로는 자주적인 협동조합 조직을 바탕으로 어업인의 경제적, 사회적 및 문화적 지위 향상이라는 임무를 달성하기 하기 위하여 지도, 경제, 신용사업을 수행하고 있음. 정부의 공적자금 지원과 강도 높은 구조조정을 통하여 경영성과가 크게 개선되고 있으나, 공적자금 상환 전까지는 협동조합으로서의 기능 및 역할 수행에 많은 한계를 지니고 있음
 - '01년 공적자금(1조1,581억원)이 투입됨에 따라 수협은 협동조합의 본질인 자주적인 조직체로서 위상이 크게 손상

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 다음으로 조합원은 조합(수협)의 업무구역 안에 주소나 거소 또는 주된 사업장을 가진 어업인이 1년을 통하여 60일 이상 수산업법 및 내수면어업법에서 정한 어업을 경영하거나, 이에 종사하는 자임
 - 그러나 어업인이 조합 관할구역이 아닌 다른 여러 곳에 사업장을 가지면서 주소와 각 사업장이 각기 다른 지구별 수협의 관할 구역에 소재하는 경우, 주소 또는 사업장 기준에 의해 선택적으로 가입하되, 각 사업장마다 관할 지구별 수협에 가입하는 것을 허용함으로써, 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있어 문제가 야기되고 있는 실정임 (어촌계원보다도 조합원 수가 많은 상황 발생)

- 수협의 지배구조는 2000년 12월 30일 수협법 개정으로 별도 법인에 준하는 강화된 독립사업부제 실시를 하였고, 경제사업 및 신용사업 부문의 독립성 및 전문성 확보를 위하여 소이사회 제도를 도입하였음
 - 그러나 중앙회의 의사결정권 및 업무집행권, 대표권 등이 3분화됨에 따라 협동조합으로서 기능 약화 및 조직 운영의 비효율성이 증대되고 있고, 전체 이사회와 소이사회의 이원화에 따른 구체적 관계 정립이 필요한 실정임

- 한편으로, IMF 위기 및 경영환경 변화 등으로 회원조합의 경영이 급속히 악화됨에 따라 2002년 8월 경영정상화 방안 수립 추진, 부실조합 등에 대한 MOU 체결 및 경영개선자금 지원, 적기 시정조치 및 MOU 등에 의한 구조조정 실시, 강도 높은 자체 구조조정 실시 등을 하였으나, 부실 수협에 대한 효율적인 경영개선 방안 마련이 부족한 실정임

- 이와 같이 수산업의 국내·외적인 여건 변화 및 협동조합으로서 수협 자체가 지닌 문제점에 대해 능동적으로 대응할 수 있는 조합원 재정립 방안, 조직 및 임원의 책임경영체제를 위한 지배구조 개편, 부실수협 경영개선 등에 대한 연구를 통하여 수협에 적합한 제도개선 방안 제시가 매우 절실한 실정임

제2절 연구내용 및 방법

- 본 연구의 주요 내용은 첫째, 수산업협동조합 구성원의 변화에 따른 조합원 재정립 방안, 둘째, 지도 및 경제 등 사업부문별로 바람직한 책임경영체제 확립방안, 셋째, 조합장, 이사 등 임원의 선출자격 및 이사회 등 의사결정 방식 개선방안, 넷째, 부실 회원조합에 대한 효율적인 경영개선 방안 제시 등임
- 연구방법으로는 수협의 지배구조와 관련된 기존의 연구보고서 및 논문 등을 검토(문헌조사)하였고, 관련된 지배구조를 중심으로 한 과거 및 현행 수협법, 시행령/시행규칙을 분석하였음
- 또한, 수협의 지배구조와 관련한 국내·외 사례분석에서는 첫째, 국내 유사한 기관인 농협 및 신협 등의 자료와 둘째, 우리나라와 유사한 일본의 농협 및 전어련의 지배구조를 분석하였고, 이를 우리나라와 비교하여 수협의 지배구조 개선방안에 활용하였음. 셋째, 미국 및 유럽(프랑스, 독일, 네덜란드, 오스트리아, 스페인, 이탈리아, 벨기에, 덴마크, 핀란드 등)의 사례분석을 통하여 협동조합 지배구조의 기본 틀에 대하여 심도있는 분석을 시도하였으며, 이를 기초로 급격한 대내·외 환경변화와 21세기 신 협동조합 지배 이론에 근거하여 수협의 지배구조 개선방안 도출에 활용하였음
- 수산업계 및 협동조합 관련 기관들의 의견을 적극 수렴하고, 이를 반영하기 위하여 수협중앙회 및 회원조합과 관련 전문가 등을 대상으로 의견수렴 및 전문가 회의를 개최하였고, 이를 통해 본 연구의 주요내용인 수협 지배구조 개선방안 등의 도출시 참고하였음
 - 5회에 걸쳐 관계자 및 전문가 자문회의
 - 그 외에 수시 의견수렴을 통하여 연구에 수렴 및 반영

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 1-1> 의견수렴 및 자문회의 현황

구분	일시	논 의 내 용	비 고
1	6. 23	- 연구관련 협조체제 구축 - 수협중앙회의 현안 및 문제점	수협중앙회 사업별 기획팀장 및 관계자
2	8. 28	- 신용사업의 현안 및 문제점	수협 신용사업부 관계자
3	8. 29	- 경제사업의 현안 및 문제점	수협 경제사업부 관계자
4	9. 7	- 수협중앙회 지배구조 - 지구별 수협 및 경영구조 개선방안	수협중앙회 사업별 기획팀장 및 관련 전문가
5	10. 9	- 수협 지배구조관련 의견수렴 - 기타 연구관련 자문	외부 전문가 및 연구팀
기 타		- 수협 관계자 수시 의견 수렴 - 수협 관련기관 의견자료 입수 및 분석	수협 관계자

- 주요 연구내용을 세부적으로 살펴보면, 제2장에서는 21C 신 협동조합 운영과 수협의 경영혁신 방향에 초점을 맞추어, 세계적인 협동조합 경영의 패러다임 변화와 전통적 협동조합의 이론 및 성과, 한계 등과 협동조합 정신에 입각하면서 유연한 변화를 모색하고 있는 외국의 사례 등을 통해 수협의 지배구조 개선방안 도출에 참고자료로 활용하였음
 - 신 협동조합 개념 및 운영의 변화를 외국 사례를 통해 수협이 추구해야 할 전체적인 틀과 수산업의 여건 변화에 따라 수협의 중·장기 혁신 방향을 제시하였음
- 제3장에서는 어업인이 조합 관할구역이 주소 또는 사업장 기준에 의해 선택적으로 가입하되, 각 사업장마다 관할 지구별 수협에 가입하는 것을 허용함으로써 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있어 문제가 야기되고 있어 이에 대한 대안을 제시하였음. 즉, 중복 가입으로 문제가 되고 있는 75개 지구별 수협에 대해 조합원 중복에 대한 실태를 개별 수협별로 분석, 국내·외의 조합원 자격요건과 사례 비교, 수협 조합원의 중복 가입에 따른 문제점과 이에 대한 개선방안을 제시하였음
- 제4장에서는 수협 지배구조와 관련한 수협법 개정에 대한 간략한 연혁을 살펴보고, 현행 중앙회의 지배구조 현황을 파악하였음. 또한, 독립사업부제의 내용과 독립사업부제 실시에 따른 각 부문별 의견을 수렴하여 실시 전·후 효과를 정리하였고,

거버넌스(Governance) 개념을 도입한 독일, 네덜란드, 프랑스, 오스트리아, 일본 등의 사례분석을 통해 신 협동조합의 이론적 근거와 정책적 시사점을 도출하였고, 이를 종합하여 수협중앙회 지배구조 개선방안에 활용하였음

- 제5장에서는 지금까지 검토한 내용에 기초하여, 수협 지배구조의 기본 틀에 대한 개편방향, 중앙회장의 신분 및 역할에 대한 개선방안과 수협법 개정(안), 지도·경제사업의 통합 여부, 그 외 지배구조 관련 개선방안과 신용부문 발전방향 등에 대해 언급하였음
- 제6장에서는 회원조합 경영지배구조와 관련하여 수협중앙회 지배구조와 유사한 형태로 조합장의 상임 및 비상임 여부, 조합장의 권한 및 직무범위, 이사회 의사결정방법 등에 대하여 현황 및 개선방안을 제시하였음. 다음으로 7장에서는 부실 회원조합 중에서 몇 개 조합을 대상으로 현황 및 문제점을 분석하고난 후, 개선방안을 제시하였음
- 이러한 연구결과를 통하여 여러 가지 자료로 활용될 수 있으며, 그 중에서도 첫째, 정확한 조합원 통계 기초자료 확보 및 현실에 맞는 정책수립 가능(현행 2중 가입 조합원 개선을 통한 통계자료 확보, 국내·외 여건 변화를 고려한 정확한 조합원 통계자료에 기초한 수산정책 수립 가능)
- 둘째, 수산업협동조합법 개정시 참고자료 활용(개선방안을 통한 수협법 개정시 관계자 참고자료 제공, 수협 및 유사단체(농협 등)에서 참고자료로 활용 가능)
- 셋째, 수산업협동조합 혁신방안 강구 시 참고자료 제공(수협중앙회를 중심으로 조직 혁신방안 강구 시 참고자료 활용, 일선 회원조합의 혁신 및 경영개선 방안 수립 시 자료 제공)
- 이밖에 사회·경제적 비용절감 효과 기대(회장, 조합장, 이사 등의 선출방법 개선을 통한 사회·경제적인 비용절감, 미래지향적 선출방법 및 운영방안 마련 시 참고자료로 활용 가능)

여 백

제2장 21C 신 협동조합 운영과 수협 경영혁신 방향

- 본장에서는 협동조합 이론과 협동조합 경영의 신 패러다임의 등장 원인을 분석하였음. 이를 위해 협동조합 현황과 전통적인 협동조합 이론 및 성과, 한계 등에 대하여 외국의 사례 등을 통해 살펴보았음
- 또한, 신 협동조합의 개념 및 운영에 대하여 외국의 사례를 통해 수협이 변화해야 할 방향에 대하여 서술하였고, 수산업의 여건 변화에 따라 수협의 중·장기 혁신 방향을 제시하였음

제1절 협동조합 패러다임의 변화

1. 협동조합의 흐름

가. 자본주의 사상과 협동조합 사상

- 자본주의 사상과 협동조합 사상을 여러 가지로 비교할 수 있으나, 본 연구에서는 크게 7가지로 세분화하여 정리하였음
- 첫째, 협동조합 사상은 행복론(쾌락주의)으로, 철학적이고 추상적(형이상학적)인 것에서 출발하였으나, 자본주의는 인류의 경제사회 변천에 따라 개인적인 만족(효용)증대에서 연유된 것으로, 역사적(사실적)이며 구체적(형이하학적)임
- 둘째, 두 체제를 인간의 본심이라는 관점에서 살펴보면, 인간의 본심은 이기적이며, 개인주의적이어서 자본주의는 그러한 본심을 그대로 드러내는데 반해, 협동조합 사상은 인간의 본심을 계량화 하여 이타적, 보편적인 사상으로 변화시킴

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 셋째, 운영적인 측면에서 살펴보면, 자본주의의 운영은 자유경쟁인데 반하여, 협동조합은 협력과 비경쟁에 의해 실천되는 것으로 볼 수 있음
- 넷째, 행동유발 동기의 경우 자본주의는 인간의 본심을 그대로 충족시켜주기 때문에 손쉽게 행동이 이루어지는데 반해, 협동조합은 이보다 한 차원 높은 자기보다 남을 먼저 위하하도록 행동을 요구하고 있어 특별한 동기가 없으면 실천이 어려움 (협동조합의 공동구매 및 공동판매가 이에 해당됨)
- 다섯째, 협동조합은 사회경제체도로 발전시켜가는 경제체제운동의 하나로서, 자본주의의 모순을 보완한 영세민이 자본가가 되기 위한 운동이라고 볼 수 있음
- 여섯째, 수산부문에 보면 영세 어민의 경제적 향상과 자립을 바탕으로 하는, 사회·경제적 지위향상 운동이라 볼 수 있음. 일곱째, 보편적인 이익 추구에 입각한 이타적인 협동조합은 자본주의에 대체하는 경제체도를 추구함

<표 2-1> 자본주의 사상과 협동조합 사상 비교

구 분	자본주의	협동조합
사 상	역사적(현실적)	추 상 적
인 간 성	이 기 적	이 타 적
인간성의 적용	본 심 주 의	본심 개량
수 단	경쟁(개인주의)	협동(연대)
조직 논리	자본의 논리	노동의 원리(직접 참여)
조직 목표	금전적 이익증대	삶의 질 향상
조직 원리	경제성(효율성)	사회성(공평성)과 경제성

자료 : 서광문, 수산업협동조합 본질과 이익단체론, 2001. 6. P.20

나. 협동조합의 기본가치

- 협동조합의 기본가치는 마르크스, 베커, ICA 총회 등에서 논의 및 발표되는 등 여러

가지 이론들이 많이 있으나 일반적으로 첫째, 협동조합은 경제적인 문제를 해결하기 위하여 함께 협동하는 것이 필요하다는 것과 둘째, 협동조합을 인정하는 사람들과 동일한 정신으로 대중운동을 조직하여 활동하려는 사람들로 구성되어 있다는 것임

- 본 연구에서는 협동조합의 기본가치에 대한 문제에 있어 마크스, 베크, 제31차 ICA 총회 등의 자료를 이용하여 언급하였음

○ 마커스는 협동조합의 가치를 정의하는 것은 매우 까다로운 일이며, 또한 완전할 수도 없다고 하면서 여기서는 단지 협동조합의 생성, 활동과 소멸에 영향을 미치는 인간의 주요 특성을 고려하여 조합원의 참여, 민주주의, 정직·신뢰 및 개방, 타인에 대한 관심 등으로 구분하여 협동조합의 기본가치를 도출하였음

- 조합원의 참여 : 조합원은 그들의 희망과 꿈을 위하여 투쟁 및 충성하고 요구하면서, 이를 이루기 위하여 조합의 사업에 참여해야 하며, 금전 그 자체는 별다른 가치를 가지지 못함

- 민주주의 : 조합원 참여의 선행조건이 민주주의로, 민주주의적 조합 운영은 협동조합에 관심을 갖게 하고 참여할 흥미를 일으키며, 엘리트들의 자발적인 협력도 쉽게 얻을 수 있게 함. 민주적인 협동조합에 특별히 요구되는 것은 조합원과 그들의 사용자들 간에 균형을 유지하는 것임. 충분하고 공개적인 토론을 할 때, 서로 상대방의 의견을 경청함으로써 협동조합의 의사결정이 이루어진다면 경제생활에 있어 다른 형태의 제도 아래서 결정보다 더 나은 결과를 얻을 수 있음

- 정직·신뢰 및 개방 : 협동조합은 본래 정직해야 하며, 재능 지향적이어야 함. 그 이유는 그렇지 못할 경우 협동조합은 조합원을 위해 봉사할 수 없기 때문임. 신뢰와 개방은 정직과 연결이 되며, 무엇보다도 조합원은 협동조합을 신뢰해야 함. 그 이유는 협동조합은 조합원을 위하여 봉사하는 것이지 다른 사람을 위해 봉사하는 것이 아니기 때문임

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 타인에 대한 관심 : 미래에는 협동조합이 다른 종류의 협동조합과 유대를 강화하여 협동조합 역사의 특별한 장을 열어야 하며, 그에 대한 예로 제3 세계의 새로운 협동운동을 지원하고 있음. 또한, 특정의 정치단체에 대하여 조합원의 사회적 욕구를 분명히 하는 것이며, 이것은 건강, 경제적 이익, 여가를 위한 조합원의 활동과 조화를 이루어야 함
- 다음으로 베크는 협동조합의 기본적 가치를 연구하는 과정에서 여러 가지의 가치 체계를 분류하여 설명하고 있으며, 이 중에서 장래를 위한 가치를 언급하면 다음과 같음
 - 사람들이 필요로 하는 경제 : 사람들이 필요로 하는 경제란 사람에게 필요한 부분을 충족시켜주는 경제로써, 협동조합과 관련하여 보면 니드(Need)를 만족하기 위한 사회를 협동조합 운동의 추진방향을 나타내는 말로, 이윤을 위한 것이 아닌 니드를 위한 경제, 조합원의 실익을 뜻함
 - 참여형 민주주의 : 협동조합에 있어서 민주주의(조직, 제도)가 중요하다는 것은 누구나 알고 있는 사항으로 논리적으로 참가하지 않은 민주주의는 존재치 않음. 마커스는 참가와 민주주의를 분리하였으나, 참가가 인적자원 개발과 결부되어 있으므로 참여형 민주주의(participative democracy)로 하는 것이 타당함
 - 인적자원의 활용 : 인적자원(human resource)이란 사람이 가지고 있는 능력, 자질을 의미함. 베크는 협동조합 조직은 사람들의 사회활동과 참가를 촉진시키고, 타인과 공동으로 책임을 부담하는 조건으로 하는 참가를 촉진시킨다고 함
 - 경제적 정의를 실현하는 사회적 책임 : 협동조합은 엄격한 사회적 책임을 부담해야 하는데, 이 가치는 니드를 위한 경제, 국내·국제적 협동과 밀접한 관계가 있음
 - 국내적, 국제적 협동 : 협동적 조합의 가치는 협동조합 내의 협동 또한 조합 상호간의 협동과 조합 외부의 협동조합화(cooperativisation)와 같은 뜻을 가지고 있음

음. 여기서 후자는 사회를 더욱 협동조합적으로 하기 위한 동원이란 구체적인 말로 표현되고 있으며, 이밖에도 국제적 연대(환경보호, 평화), 국제주의로도 표현되는 평범한 가치라 할 수 있음

- 협동조합은 자조(self-help), 자기 책임(self-responsibility), 민주주의, 평등(equality), 공평(equity)을 기본가치로 함. 또한, 협동조합의 조합원은 협동조합 창시자의 전통을 계승하여 정직, 공개, 사회적 책임 및 이타(caring of others)의 윤리적 가치를 신봉함
- 협동조합의 이념은 확실히 이윤 추구를 극대화 하는 일반 기업과 다르며, 이는 협동조합이 조합원의 경제적인 지위향상을 위한 사업체이면서 동시에 인적조직으로서의 사회적, 문화적인 지위향상을 위한 조직임을 뜻하고 있음

<표 2-2> 협동조합의 기본가치

구 분	기본가치의 개념 정의
마커스	조합원 참여, 민주주의, 정직·신뢰·개방, 타인에 대한 관심
베크	사람들이 필요(need)로 하는 경제, 참가형 민주주의, 인적자원의 활용, 경제적 정의를 실현하는 사회적 책임
제31차 ICA 총회	자조, 자기 책임, 민주주의, 평등, 공평, 연대 및 협동조합 창시자의 전통 계승, 사회적 책임, 이타의 윤리적 가치

자료 : 상계서., P.26

다. 협동조합의 아이덴티티(Identity)와 특성

- 협동조합의 목적은 공동으로 소유하고 민주적으로 관리하는 사업체(enterprise)를 통하여 공동의 경제적, 사회적, 문화적 요구를 만족시키기 위하여 결성한 사람들의 자치조직임을 선언하고 있는데, 이는 협동조합의 조직 목적을 규정하는 것임
- 협동조합의 운영방식으로서 원칙은 협동조합의 가치를 실천하기 위한 지침으로서 7개의 원칙을 제시하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 제1원칙 : 자발적이고 공개된 조합원 제도
 - 협동조합은 자발적인 조직이며, 성별, 사회적, 인종적, 정치적 및 종교적인 차별을 하지 않고, 조합원으로서 책임을 기꺼이 받아들이며, 협동조합의 서비스를 이용할 수 있는 모든 사람에게 공개됨

- 제2원칙 : 조합원에 의한 민주적 관리
 - 협동조합은 조합원에 의한 민주적 조직으로, 조합원이 정책을 세우고 의사결정을 함

- 제3원칙 : 조합원의 경제적 참여
 - 조합원은 조합의 자산 형성에 공평하게 기여하고, 이를 민주적으로 관리함

- 제4원칙 : 자치와 자립
 - 협동조합은 조합원이 관리하는 자치적인 자조조직임

- 제5원칙 : 교육, 훈련 및 홍보
 - 협동조합은 조합원, 선출된 대표, 조합 관리자 및 고용인이 조합 발전에 효율적으로 기여하도록 교육·훈련을 실시함

- 제6원칙 : 협동조합간의 협동
 - 협동조합은 조합원에게 가장 효율적으로 봉사하며, 지방, 국가, 지역 또는 국제적인 조직을 통한 협동으로 협동운동을 강화함

- 제7원칙 : 지역사회에 대한 관심
 - 협동조합은 조합원의 승인을 받은 정책을 통해 지역사회의 지속적인 발전을 위해 활동함

<표 2-3> 협동조합의 아이덴티티(ICA)

구 분		개 념
가 치	목적	사업체의 공동소유와 민주적 관리를 통해 공동의 이익추구
	기본 가치	자조, 자기 책임, 민주주의, 평등, 공평, 연대
원 칙	윤리적 가치	창시자의 전통 계승, 정직, 공개, 사회적 책임, 기타
	원칙	① 자발적이고 공개된 조합원 제도 ② 조합원에 대한 민주적 관리 ③ 조합원의 경제적 참여 ④ 자치와 자립 ⑤ 교육, 훈련, 홍보 ⑥ 협동조합간의 협동 ⑦ 지역사회에 대한 관심

자료 : 상계서, P.38

라. 협동조합 경영 특성 및 이념 이중성

1) 협동조합 경영의 특성

- 협동조합은 경영적인 측면에서 비협동조합과 비교할 때 구조와 의사결정의 형성과정 및 조직의 목적, 잉여금 처분 등에서 차이가 있음

<표 2-4> 협동조합 경영의 특징

구 분	협동조합	비협동조합	향후 경영 방향
목적	조합원 이익의 최대화	주주 수익의 최대화	수익 최대화가 우선이 아님
의사결정 과정	민주적 조합원 일인 일표	보통 주당 한표	조합원을 위한 의사결정 교육 필요
감독자 선출	조합원중 선출	내부 혹은 외부	이사 교육 필요
구조	소유자, 이용자, 통제자가 동일	소유자, 이용자, 통제자가 각기 다름	조합원에 대한 의사결정 교육 필요
정책결정 과정	공공 부분과 유사	일부 개인	조합원에 대한 의사결정 교육 필요
출자에 대한 기여와 순이익의 배분	현재 소유 조합원에 대한 이용고 비율	투자에 이용된 금액과 투자수익 비례	조합원이 그들의 책임을 인식하고 교육 필요

자료 : Frank Groves, "WHAT IS COOPERATION?", WWC Occasional Paper No. 6, October 1985.

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 민주적으로 운영되는 어떤 조직상에서 교육계획은 모든 수준에서 필요함. 그렇기 때문에 협동조합의 조합원, 이사, 관리자 및 종업원 등 모두에게는 건전한 의사결정을 내리기 위해 지속적인 협동조합 교육이 필요함

2) 협동조합 이념의 이중성

- 협동조합은 태생적으로 이중성을 지니고 있음. 이는 경제적 목적과 사회적 목적의 혼합, 실용주의와 이상주의의 혼합을 의미하며, 이를 기초로 인간조직으로서의 협동조합과 기업으로서의 협동조합으로 나누어 생각할 수 있음
- 협동조합의 목적 달성 과정에서 개념상 그리고 실행상의 딜레마가 존재하기도 하고 장점도 존재함. 이러한 협동조합의 이중성은 그 지배 사상에서 사회적 집단과 사업체라는 두 가지로 조직되어 생기고, 협동조합 자체에서 조합원의 이중적인 경제적 태도에서 발생함
- 경제조직으로서 협동조합은 특정한 경제적 목적을 가지고, 이를 실현하기 위해 효율성을 목표로 조직되어 특정한 사람에게 권한을 집중시켜 경영하고, 장기 보다는 단기적인 수익을 최대화하는 전략을 구사하며, 잉여는 이용고에 따라 배분하는 것이 조직의 목적을 효율적으로 달성할 수 있음을 보여줌

<표 2-5> 협동조합 이념의 이중성

구 분	사회철학적 요소	경제철학적 요소
조직 목적	봉사 활동	목적 추구
조직 목표	민주주의	효율성
지배 구조	협동의 원리	관료주의
수익 목표	장기 수익의 최대화	단기 수익의 최대화
협동원리	일인 일표제	이용고 배당

- 사회조직으로서 협동조합은 조합원에 대한 봉사활동을 목적으로 조직하여 민주적인 관리, 상호 협동에 의한 단기 및 장기의 수익 즉, 조합원의 질적 수준 향상에 치중하며, 조합원 모두에게 평등한 권한을 부여함이 합리적임을 알 수 있음

제2절 21C 새로운 협동조합 운영 모형 검토

- 전통적인 협동조합 이론 및 성과, 한계점에 대해 외국의 사례를 통하여 살펴보고, 기업모형의 협동조합이 탄생하게 된 배경과 성과에 대해 기술하였음
- 또한, 기업모형으로 전환한 협동조합의 성공사례들을 살펴보고, 우리나라 수협의 정책적 시사점을 제시하였음

1. 전통 모형의 협동조합과 역사적 평가

- 전통적 모형의 협동조합은 정부의 보호아래 여러 가지 사업을 추진하여 조직을 유지할 수 있었으나, 이에 대한 여러 가지 문제로 인해 새로운 개념의 협동조합 경영에 관한 모형이 대두되었음. 본고에서는 전통적 모형의 문제점과 평가에 관하여 분석하여 향후 수협지배구조 개선방안 도출시 참고자료로 활용하였음

가. 전통 모형의 협동조합

1) 시장환경과 사업전략

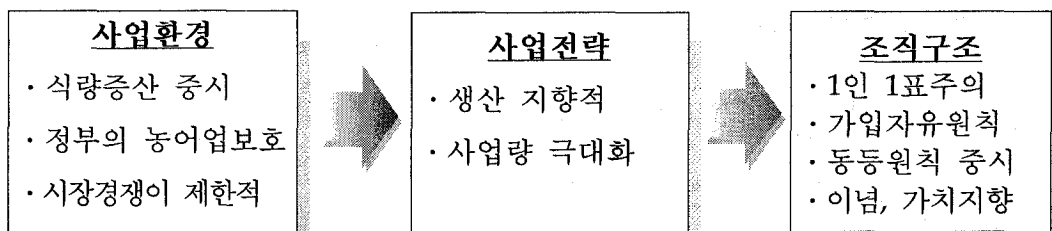
- 과거 정부의 보호아래 관련 산업이 성장하던 시기에는 협동조합은 큰 어려움 없이 안정적으로 사업을 유지할 수 있었음
 - 각국 정부는 농·수산업의 성장과 농·어가의 소득지지를 위해 농·수산물 가격 지지 정책 및 수입규제 조치 등을 통해 자국 농·수산업을 보호
 - 또한 농·수산업의 생산성 제고 등 정부 정책목표 달성을 위해 협동조합을 지원
 - 협동조합은 정부의 정책사업 대행과 농·수산업의 양적 성장에 힘입어 지속적으로 성장 가능

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 이 시기의 협동조합은 사업량을 극대화함으로써 비용을 낮추는 사업전략을 추구하여 조합원의 실익에 기여
 - 생산만 하면 팔리던 시기였으므로 사업량 극대화 전략이 가장 효과적이었음
 - 사업목표는 물량을 기준으로 전년 대비 증가율에 의해 책정
 - 사업규모 확대를 위해 연합회 설립과 합병을 주요 전략으로 추진

- 사업량 극대화 전략에는 로치데일 방식의 전통적 조직구조(운영원칙)가 합리적이었음
 - 조합원수 증대정책 : 가입 자유의 원칙, 조합 가입 시 낮은 출자의무 부담, 1인 1표제 원칙 등을 통해 신규 조합원의 가입 유도
 - 사업물량 확대정책 : 농수산물 출하시 거리·물량·품질에 관계없이 모든 조합원에게 동일한 가격과 수수료를 적용하여 가능한 한 많은 농어가 사업에 참여하도록 유도
 - 협동조합의 이념·가치 중시 : 기존 조합원의 사업 참여 유지를 위해 연대·평등·이타주의와 같은 협동조합 이념을 확산

- 전통적 모형의 협동조합은 농어업생산성 제고와 규모의 경제 달성을 통해 어업의 양적 성장과 농어가소득 증대에 기여
 - 조합원들은 조합사업의 확대가 자신에게도 이익이 되므로 자발적으로 사업에 참여



<그림 2-1> 전통모형 협동조합의 운영원리

나. 전통 모형의 역사적 성과

- 전통적 모형의 협동조합 운영원리에 따라 추진한 결과, 여러 가지 문제점이 도출되었으며, 미국의 곡물 농협과 유럽의 낙농조합의 사례를 통하여 언급코자 함

1) 미국의 곡물농협

- '90년대 이전 미국의 곡물 농협들은 생산지향적인 사업전략을 추구하며, 안정적으로 성장해 옴
 - 농업의 성장기를 거치면서 사업물량이 '50년 100억 달러 규모에서 '90년에는 930억 달러 규모로 성장
 - 농산물 판매사업이 먼저 발달하였으나, 농업이 상업화될수록 영농자재를 더 많이 투입하게 되어 구매사업도 동반 성장

- 조직구조는 조합원수를 늘리는데 적합한 전통모형 형태를 유지
 - 초기 곡물 농협들은 주로 북부 유럽에서 건너 온 이주민들에 의해 설립되었는데, 이들은 유럽의 소비조합 모델을 접목
 - 1인1표 주의와 개방형 조합원제도, 낮은 조합원 가입비 등 유럽 소비조합의 운영방식은 사업물량 확보를 위해 조합원 수의 증대가 필요했던 농협의 사업전략과도 일치

- 곡물 농협들은 소규모 지역 단위에서 영농에 필요한 서비스를 공급하는 기능을 수행하며, 농업이 성장하는데 크게 기여
 - 미국 정부는 캐퍼-볼스테드법(1922년)을 제정하여 협동조합을 독점금지법의 적용 대상에서 제외시키고, 농무부 내에 농업협동조합국(Agricultural Cooperative Service)을 설치하는 등 협동조합의 발전을 체계적으로 지원

2) 유럽의 낙농조합

- 유럽의 낙농조합들도 '90년대 이전까지 정부의 적극적인 농업보호 정책에 힘입어 양적으로 크게 성장
 - 정부는 우유와 버터 등에 대해 목표가격을 설정하여 농가소득을 안정적으로 보장하고, 수입부과금과 수출보조금 정책 등을 통해 자국 낙농업을 보호
 - 정부의 적극적인 농업보호정책 하에서 낙농조합들은 안정적으로 사업을 운영할 수

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

있었으며, 덴마크와 영국, 스웨덴 등지에서는 낙농조합의 시장점유율이 90% 이상을 상회할 정도로 성장

- 동질적인 조합원과 강한 공동체 의식을 기반으로 '동등원칙'에 기반을 둔 전통모형의 조직구조를 유지
 - 유럽의 초기 낙농조합들은 최초의 근대적 협동조합인 로치데일 소비조합의 모델에 기초하여 설립되었으며, 1인1표 주의와 가입·탈퇴의 자유원칙 등 전통적 운영원리를 채택
 - 이러한 조직구조는 조합원이 동질적이었던 당시의 농촌 현실에 부합하였으며, 농업이 성장하던 시기에 생산지향적 사업전략을 추진하는 데에도 적합하였음

- 낙농조합들은 유럽에서 '우유의 바다, 버터의 산'이라는 말이 회자될 정도로 농업의 생산성 향상과 낙농업 발달에 크게 기여
 - 정부의 수출진흥 정책과 함께 낙농제품에 대한 수요도 꾸준히 증가하고 있었으므로, 낙농조합들의 사업도 동반 성장

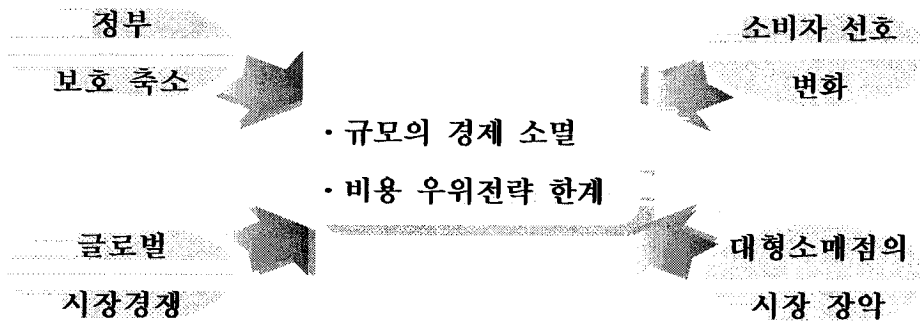
2. 전통 모형의 시대적 한계

- 전통적 모형의 협동조합은 환경변화에 따른 사업전략의 위기와 조합원의 이질화 및 조직구조의 위기로 인하여 시대적 여건에 부합되지 못하는 한계점이 야기됨

가. 환경변화와 사업전략의 위기

- WTO 체제 등 사업환경의 급격한 변화로 단순한 물량 위주의 전통적인 사업전략은 커다란 위기에 직면
 - 정부의 가격지지 정책 축소로 규모의 경제가 소멸되고, 세계 경제의 통합으로 글로벌 시장경쟁에 직면
 - 생명공학과 정보통신기술의 발달로 고부가가치 영역이 확대됨에 따라 단순한

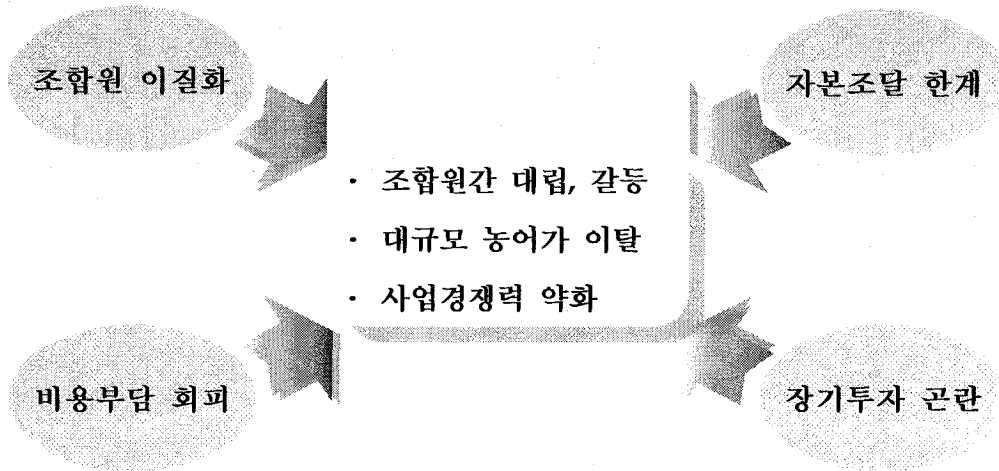
- 비용절감 전략은 한계에 직면
- 안전성, 건강성, 기능성에 대한 소비자의 관심이 높아짐에 따라 원료 수산물의 단순 유통은 수익창출에 한계
 - 대형 유통업체의 시장 장악과 산지와의 직거래 확대로 협동조합은 교섭력이 약화되고 사업 기회를 상실



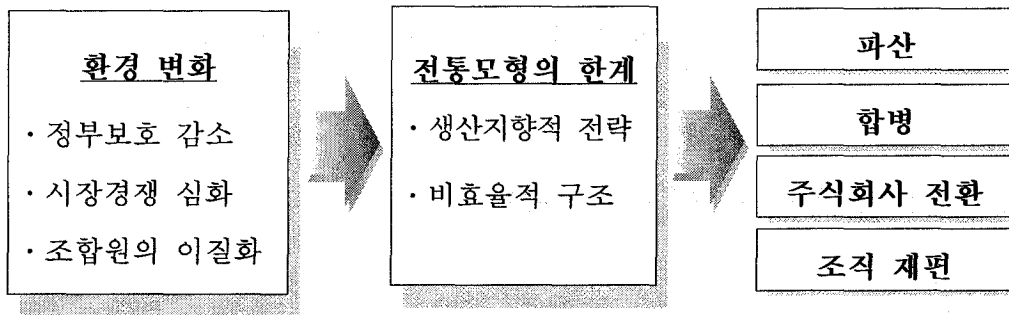
<그림 2-2> 환경변화와 협동조합 사업전략의 위기

나. 조합원의 이질화와 조직구조의 위기

- 농어업의 구조변화와 대규모 전업농어가의 등장으로 조합원의 이질화가 심화됨에 따라 전통적인 조직구조도 한계에 직면
 - 조합원의 이질화로 전업농어가와 영세 소농어가, 후계농어가와 노령농어가, 성장품목과 전통품목 재배농어가 간 갈등과 이해 대립 발생
 - 평등주의의 1인1표 방식으로 조합이 다수의 영세 노령농어가에 의해 운영됨에 따라 전략적인 의사결정을 수립하는데 어려움을 겪게 되고, 소수 조합원인 전업농들의 불만 초래
 - 노령 농어업인은 당장의 현금 배당과 환원사업 확대를 선호하여 조합은 장기 시설투자를 위한 자본 조달에 어려움을 겪음
 - 사업 기여도에 비례하여 가격과 수수료가 차등 적용되지 않아 가급적 비용부담을 회피하려는 현상 발생



<그림 2-3> 조합원 이질화와 협동조합 조직구조의 위기



<그림 2-4> 환경변화에 따른 협동조합의 위기

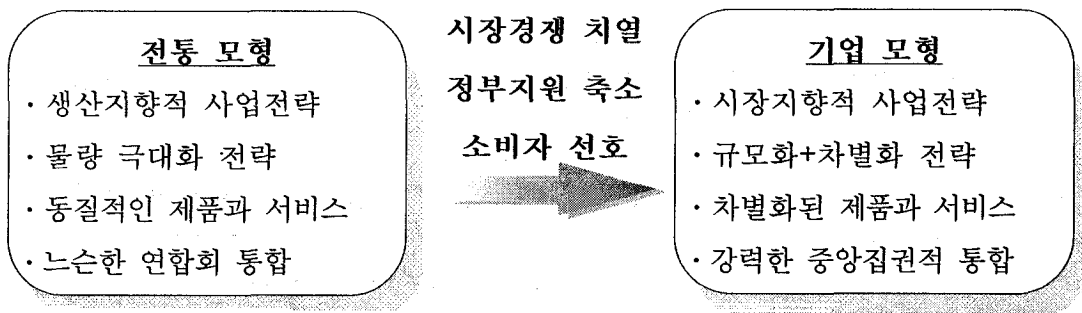
3. 기업 모형 협동조합

- 환경 변화로 인한 전통 모형의 협동조합이 한계점을 보이자, 새로운 기업 모형의 협동조합이 대동하게 됨

가. 사업전략과 조직구조

- 기업 모형 협동조합은 세계 경제 통합과 글로벌 시장경쟁에 대응하기 위해 '규모화 전략'을 추구
 - 합병, 사업연합, 민간기업과의 전략적 제휴를 통해 규모의 경제 달성
 - 연합회 조직은 전국적인 차원에서 중앙집권적으로 통합하여 사업의 효율성을 높이고, 시장지배력을 강화

- 고객, 제품, 서비스에 대한 '차별화 전략'을 통해 고부가가치 창출
 - 소비자의 만족을 극대화하고, 새로운 수요를 창출하기 위해 제품과 서비스를 차별화
 - 농수산물의 기능성, 안전성, 건강성을 제고시키고, 파워브랜드를 육성하여 부가가치를 향상시킴

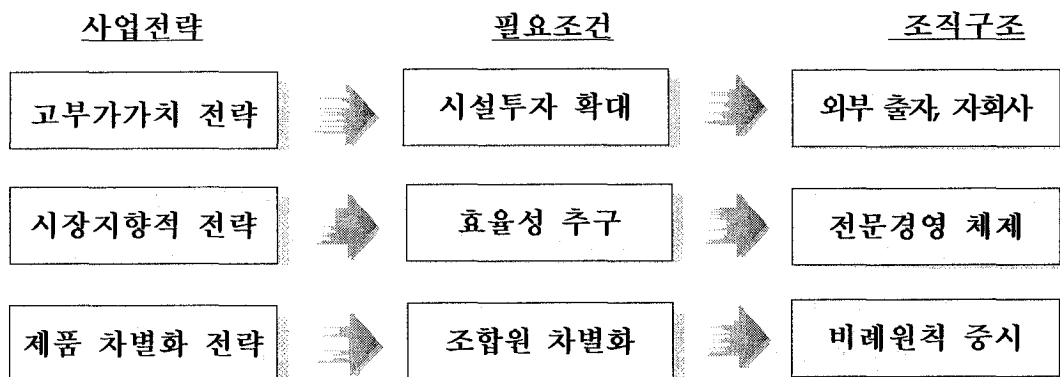


<그림 2-5> 환경변화와 사업전략의 전환

- 기업 모형 협동조합은 새로운 사업전략을 효과적으로 달성하기 위해 전통 모형의 조직구조를 탈피하고, 기업경영 방식을 도입
 - 조합원 소유권
 - 비조합원 출자의 제한적 허용과 자회사 설립
 - 기존 조합원의 출자 확대를 위해 자기자본을 조합원별로 지분화 하고, 신규 조합원에게 기존 조합원 수준의 출자를 요구

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 조합원 통제권
 - 조합사업의 이용실적 또는 출자액에 비례하여 의결권을 차등화 하는 비례투표제 도입
 - 경영의 효율성 제고를 위해 전문 경영인의 의사결정 중시
- 조합원 수익권
 - 거리, 물량, 품질에 따라 가격과 수수료를 차등화
 - 대규모 거래 조합원에게 할인 혜택, 원거리 조합원에게 운송비 차등 부과 등 합리적 비용 배분을 추구
 - 가공사업 등 자본집약적 투자가 중요한 분야에서는 투자자의 이익을 보장하는 수익배분 방식 채택

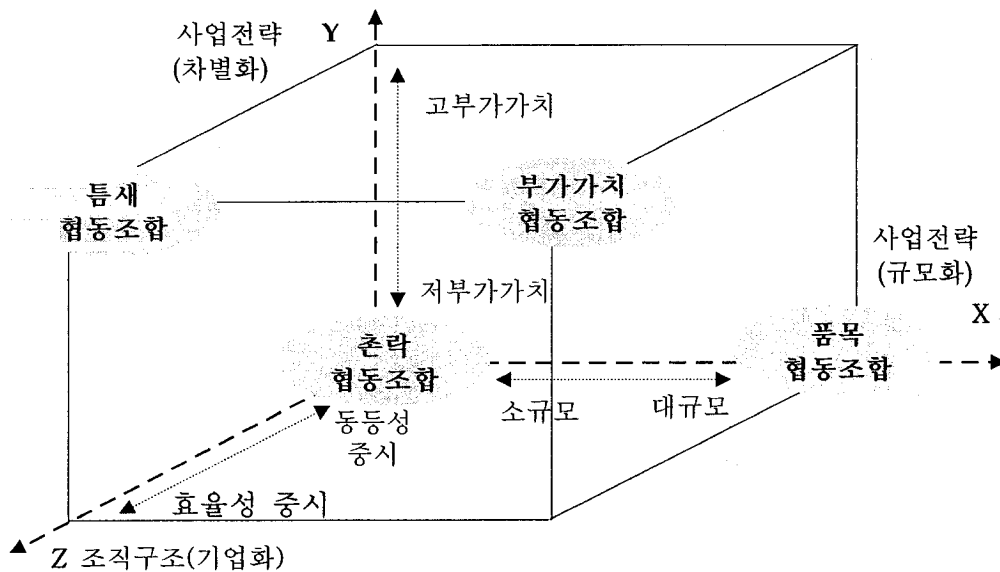


<그림 2-6> 사업전략에 맞는 조직구조로 전환

나. 협동조합의 모형 전환

- 서구 학자들은 사업전략(규모화·차별화 정도, X·Y축)과 조직구조(기업화 정도, Z축)를 기준으로 협동조합의 대표적 유형을 분류하고, 기업 모형으로의 전환에 대한 방향성을 제시
- 촌락 협동조합 : 소규모 마을단위에서 결성한 조합으로, 규모화, 차별화 수준이 낮고, 전통 모형의 조직구조를 유지

- 품목 협동조합 : 특정 품목을 중심으로 물량 규모화는 달성하였으나, 제품 차별화 수준이 낮고, 조직구조가 전통 모형임
- 틈새 협동조합 : 규모는 작지만 친환경 농산물과 같이 차별화된 생산물로 틈새 시장을 공략, 기업 모형의 조직구조를 선택
- 부가가치 협동조합 : 규모화 및 차별화 수준이 높고, 사업의 효율성을 극대화하기 위해 기업 모형의 조직구조를 채택



<그림 2-7> 전략-구조에 의한 협동조합의 모형 구분

○ 촌락 협동조합 (전통 모형의 대표적 유형)

- 소규모 지역시장을 대상으로 사업을 영위하는 유형으로, 읍·면 소재 지역농협이 여기에 해당됨
- 규모가 작아 사업비용이 높고, 제품의 차별화 수준도 낮음
- 조합원이 동질적이기 때문에 전통 모형(1인1표주의, 동등한 가격 설정, 이념·가치 중시)의 조직구조를 유지
- 제한적인 시장경쟁 하에서 존속이 가능한 모형으로, 조합원의 분화가 심화되고, 시장경쟁이 치열해지고 있는 오늘날에는 위기에 직면

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

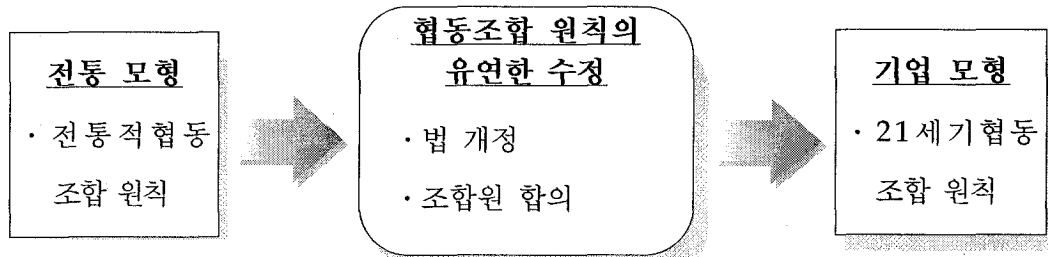
- 부가가치 협동조합 (기업 모형의 대표적 유형)
 - 차별화된 상품 개발에 중점을 두며, 시장지배력 확대와 공급망 관리를 위해 규모 확대 함께 추구
 - 농산물의 부가가치를 높이기 위해 유통·가공시설 등에 투자를 확대하며, 이에 따라 외부 투자를 적극적으로 유치
 - 중앙집권적인 단일조직 시스템 구축과 자회사 설립 확대, 전문 경영인 체제 도입 등을 통해 효율성을 중시하는 기업 모형 조직구조를 도입

- 서구 학자들은 21세기 글로벌시장 환경에서 협동조합이 지속적으로 생존하기 위해서는 규모화, 차별화의 사업전략을 추구하고, 조직구조는 사업전략에 맞게 기업 모형을 도입한 부가가치 협동조합으로 나아가야 함을 역설

다. 협동조합 원칙의 유연한 수정

- 조직구조의 모형 전환은 전통적인 협동조합 원칙을 새로운 환경에 맞게 유연하게 수정하는 결과로 나타나게 됨
 - 협동조합 원칙은 절대 불가변의 성격을 지니는 것이 아니며, 협동조합이 발생한 이후부터 끊임없이 수정·개선되어 왔음
 - 특히, 전통적 협동조합 원칙의 토대가 된 ICA(국제협동조합연맹) 원칙은 19세기 산업혁명기에 설립된 소비조합의 운영 원리에서 비롯된 것으로, 오늘날 협동조합이 처한 현실과는 많은 괴리가 있음

- 협동조합 원칙의 수정은 법 개정을 통해 이루어지거나 법 개정 이외에도 조합원과의 합의를 통해 가능
 - 협동조합이 처한 현실적 상황에 대한 조합원의 이해를 바탕으로 원칙을 수정해 나가는 것이 필요



<그림 2-8> 협동조합 조직구조 전환 과정

- 유럽의 농협들은 특히 시장지향성을 강화하기 위해 협동조합 원칙을 수정하는데 매우 적극적이며, 각국 정부는 이를 입법에 반영시켜 제도적으로 뒷받침하고 있음

<표 2-6> 유럽 농협의 협동조합 원칙 수정사례

국 가	협동조합 원칙의 수정 내용
스페인	- 외부자본 조달을 위해 비조합원도 주식 소유 가능 - 협력(collaborating) 조합원, 후원(supporting) 조합원 제도를 도입하여 비농업인의 조합사업 참여 허용 - 조합원에게 최고 3표까지 복수 투표권 허용
프랑스	- 비농업인 출자자에게도 의결권을 허용한 투자조합원 제도를 도입하고, 이들의 투표권은 투자액에 비례시킴 (전체 투표권의 20% 이내)
이탈리아	- 조합원 출자 한도 인상, 출자금 재평가 제도·투자조합원 제도·고정이자를 지급하는 출자제도 등을 도입 - 사업이용고에 따라 조합원에게 복수 투표권을 허용하고, 회원조합에 대해서는 5표 이내에서 비례의결권을 인정
벨기에	- 비농업인 출자자에게 투자조합원으로 가입하는 것을 허용하고, 이들에게 주요 투표권을 인정
독일	- 조합원당 3표 이내에서 복수투표권 인정
핀란드	- 비조합원에 대한 출자증권 판매 허용 - 조합의 목적과 사업부문에 따라 조합원 가입을 제한시키는 것 허용
덴마크	- 전국 단위 이사회 임원을 선출할 때 지역대의원의 투표권은 조합의 매출액에 따라 비례투표권을 인정
네덜란드	- 사업이용 실적에 비례하여 조합원 투표권을 4표까지 허용

- 구체적인 사례를 살펴보면, 비조합원에게 개방하는 경우는 스페인(비조합원 주식 소유 가능), 프랑스(비농업인 출자자 의결권 부여), 이탈리아(사업실적에 따라 비례의결권 부여), 벨기에(비농업인 출자 허용 및 투표권 인정), 독일(조합원당 3표 이

내 복수 투표권 인정), 핀란드(비조합원 출자증권 판매 허용), 덴마크(전국 단위 임원선출 시 조합별 매출액 고려, 비례투표권 인정)

4. 기업 모형 전환의 성공사례

- 네덜란드의 그리너리 농협과 북미의 신세대 협동조합 등이 기업모형 협동조합으로 전환하여 성공한 사례를 분석하였음

가. 네덜란드 그리너리(Greenery)농협

- 유럽의 대표적 경매 협동조합이자 100여년의 역사를 지닌 그리너리 농협은 1980년대 시장환경 변화에 신속하게 대응하여 위기를 슬기롭게 극복한 사례로 유명
 - 그리너리는 농산물 시장이 소비자 중심으로 재편되고, 대형 소매점의 등장으로 경매제도가 한계에 다다르자 경영 위기에 봉착
- 그리너리 농협은 위기 극복을 위해 9개 조합을 다음과 같은 원칙 하에 단일조합 (Greenery VTN)으로 합병
 - 시장지향성 전략을 촉진하기 위해 협동조합으로부터 사업부문을 별도 분리한 전문 판매 자회사 설립
 - 경쟁력과 전문성을 갖춘 전문 경영인 영입
- 합병 후 생산 부문은 협동조합이 담당하되, 마케팅 사업은 별도의 판매회사 (Greenery BV)로 분리
 - 판매회사는 대형 소매업체에 대한 연중 공급체제를 구축하는 한편, 조합원이 재배하지 않거나 단경기 품목은 수입 농산물로 대체 공급
 - 유럽의 농산물 품질관리 제도인 EUREPGAP 기준을 도입하는 등 품질개선과 고객 중심 경영을 중시하여 유럽의 선두 청과물 판매회사로 성장

나. 북미의 신세대 협동조합(New Generation Cooperative)

- 신세대 협동조합은 '90년대 북미지역에서 나타난 새로운 형태의 협동조합으로, 기업적 모형의 조직을 설립하여 성공한 대표적인 사례로 평가받고 있음
 - 신세대 농협들은 새로운 환경변화에 대응하기 위해 전통 모형과는 확연히 다른 운영방식을 도입하여 사업을 성공적으로 운영
- 사업전략은 원료 농산물의 단순 출하에서 벗어나 고부가가치 사업전략을 추구
 - 가공사업에 진출하거나 틈새시장 개척 등을 통해 농산물의 부가가치를 향상시킴
- 조직구조는 새로운 사업전략에 맞는 운영방식을 도입하기 위해 전통적인 협동조합 원칙을 대폭 수정
 - 주식 발행 : 외부 자본의 적극적인 유치를 위해 주식 발행
 - 주식거래 허용 : 주식의 유동성 확보를 위해 조합원 간 또는 비조합원에 대한 주식의 양도와 거래 허용
 - 출자와 출하량 연계 : 조합원이 조합에 출하할 수 있는 물량을 출자한 금액에 비례시킴
 - 폐쇄형 조합원주의 : 조합의 판매처리 능력 범위 내에서 조합원의 가입을 제한
 - 엄격한 판매협약 체결 : 조합원은 계약물량을 조합에 반드시 출하해야 하며, 조합은 이를 의무적으로 매입

다. 기타 사례

- 미국의 경우 Capper-Volstead Act가 1992년에 제정됨으로써 미국 농·수산업자에 앤티트러스트법의 예외권리를 인정하여 협동조합이 결성(1인1표 및 가입자격의 제한)되었음
 - 1920년대부터 현재와 같은 대규모 판매, 구매조합이 탄생(Sunkist(Oranges), Ocean Spray(cranberries), Land O'Lakes(dairy product))되기 시작하였으며, 1980년대부터 조합의 대규모화, 사업의 집중화, 지리적 글로벌화가 진행되어 1970년부터 조합

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

수가 반감, 현재 약 3,500여개에 이르고 있음. 1990년대에 이르러서는 신세대협동조합이 탄생됨

- 한편 전략의 성공사례를 보면, 미국 미네소타에 소재하고 있는 Dakota Growers Pasta 협동조합은 1992년에 신세대 협동조합으로 전환하면서 15% 배당 약속으로 1인당 평균 12,000달러의 투자를 유치하여 총 12.5백만 달러의 투자를 유치할 수 있었음. 투자에 성공한 동 조합은 파스타 생산에 집중하고 시설의 통합, 대형화를 통해 브랜드를 육성하여 미국내 3위의 파스타 생산업자로 성장할 수 있었음
- 또한 2002. 5월 비조합원에게도 일정 문호를 개방하여 대규모 자본조달이 가능해짐으로써 민간기업의 논리가 도입됨

- 조합간 연합사례는 다음과 같은 것이 있음. 자본투자에 위험과 한계를 인식한 북부 위스콘신(Nothern Wisconsin)의 3개 조합이 사업 연합을 위해 자회사를 설립하여 공동투자를 통한 조합간 연합체계를 구축하는 동시에 비료혼합 부분의 10개 공장을 3개로 통합하는 구조조정을 단행함으로써 전체 비료산업의 이익률이 30% 하락함에도 불구하고, 3년만에 이익률을 1%에서 3%로 상승시킬 수 있었음
- 이는 공동투자로 인한 관리비 절감, 물류비 감소, 가동률 상승이 주원인인 것으로 나타남

라. 키부츠의 사례

1) 키부츠의 특징

- 키부츠는 사회주의에 기본을 둔 생활공동체로, 구성원들은 사유재산을 갖지 않음. 키부츠의 구성원들은 생산 및 생활재를 공유하면서 집단노동을 해 발생하는 수입을 균등하게 나눔

- 식사는 공동식당에서 하고, 생필품은 공동구매 방식으로 조달함. 아이들은 18세까지 부모와 떨어져 집단생활을 하면서 교육을 받음. 키부츠에서는 의복은 물론 배우

자까지 공유하는 사례가 있는 것으로 알려짐

- 이처럼 키부츠의 특징은 생산과 분배 및 생활의 전 과정에서 개인주의를 배제하고, 집단의 평등을 강조하는 것임

2) 키부츠의 변화

- 키부츠는 1948년 이스라엘의 건국과 함께 융성해 국가 전역에 257곳이 조성됨.
1980년대부터 사회주의가 퇴조하면서 키부츠도 쇠락하게 됨
 - 생산력 저하로 부채가 증가하고, 집단문화에 염증을 느낀 젊은 연령층이 떠나면서 퇴조현상이 두드러짐
 - 키부츠의 거주민 비율은 이스라엘 건국 당시 전체 인구의 6%에 달했으나, 2005년에는 2% 수준(약 14만명)으로 떨어졌고, 2000년 기준으로 전체 키부츠 농장의 절반 이상이 파산 상태임
- 많은 수의 키부츠가 사회주의 색채를 덜어내면서 다시 전성기를 맞이하고 있음
 - 전체 키부츠의 약 70%에서는 식당과 세탁분야 등이 민영화 됨
 - 주택의 개인 소유를 허용, 키부츠에 새로 들어오는 사람은 집을 살 수 있게 함
 - 주민 투표로 선출된 사람들이 맡았던 키부츠 운영은 전문 경영인의 손으로 넘어가는 경우가 많아지고 있음
 - 능력이나 근로 실적에 따라 성과급을 인정함으로써 더 많은 소득을 올릴 수 있는 시스템이 도입됨

5. 수협과 연계한 정책적 시사점

가. 전통모형은 수협 전형적 사례

- 현행 수협법에 규정된 내용을 살펴보면, 수협은 전통 모형의 조직구조를 유지하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 1인1표주의 : 출자액과 관계없이 평등한 의결권(제21조)
 - 가입·탈퇴의 자유 : 어업인은 조합에 대한 가입과 탈퇴, 사업의 이용 여부를 자유롭게 선택할 수 있음(제19조, 제31조)
 - 출자지분의 거래금지 : 지구별, 업종별 수협의 승인없이 양도 불가(제24조)
 - 낮은 가입비 : 지구별 수협 20만원 이상, 업종별 수협 100만원 이상, 가공수협은 200만원 이상만 출자하면 조합원 가입 가능(회원조합별 정관에 따름)
- 과거 단순출하 방식의 사업 수행으로 외부 자본의 조달 필요성이 적어 조합원이 조합의 소유권과 통제권, 수익권을 100% 보유

<표 2-7> 수협의 조직구조

구분	조 합	중 앙 회
소유권	○ 조합원 출자 100%	○ 조합 출자 100% - 우선출자제 일부 도입됨
통제권	○ 총회 : 조합원으로 구성 ○ 이사회 : 조합원이 2/3 이상 ※ 사외이사 도입 조합 전무	○ 총회 : 조합으로 구성 ○ 이사회 : 조합장이 1/2이상
수익권	○ 조합원 배당 : 100% - 조합원 이외 배당 없음 ○ 배당 이외 당기순이익은 지도 사업비 충당 등을 위해 자체 적립	○ 조합 배당 : 90% - 우선출자 배당 : 10% ※ 예금보험공사(우선 출자기관) ○ 배당 이외 당기순이익은 조합원 지원자금 등으로 자체 적립

- 그동안 한국 수협은 물량 위주의 생산지향적 사업전략을 유지하였으며, 국민의 단백질 공급원으로서의 기능을 통하여 성장에 기여해 옴
- 영어자금과 어업 기자재의 적기 공급, 영어기술 보급 등의 사업을 통해 수산업의 생산성 향상에 주력
 - '70~'80년대 수산물에 대한 수요 비중이 컸던 수산업의 성장기를 거치면서 사업이 양적으로 크게 성장
 - 정부는 식량부족 시대에 증산을 정책의 최우선 과제로 삼고, 정책대행 기관으로서 수협을 지원

- 그러나 '90년대 이후 급격한 환경변화와 조합원의 이질화로 전통 모형 방식의 사업전략과 조직구조는 한계에 직면
 - WTO 체제 이후 정부의 가격지지 정책 축소와 수산물 공급 과잉으로 물량확대 위주의 사업전략은 더 이상 효율성을 상실
 - 영어규모와 소득격차 심화에 따른 조합원 간 이질화로 조합이 공동 목표를 수립하고, 모든 조합원을 만족시킬 수 있는 서비스를 공급하는 것이 어렵게 됨
 - 일부 기업형 어업인들과 전업하고 있는 어업인, 영세 소규모 어업 위주의 조합 운영과 획일적인 '동등원칙'에 불만을 느끼고 조합 사업에서 탈퇴하여 영어조합법인 등을 독자적으로 결성
 - 결국 조합원의 참여는 줄어들고, 조합은 비조합원을 대상으로 독자적인 수익사업을 추구하는 퇴행(Degenerated)적인 협동조합의 문제가 심각해짐

나. 전환기의 수협

1) 교차보조의 역사적 기능과 한계

- 수협은 서구의 농협과 달리 신용사업 수익에 기초한 교차보조(Cross Subsidy)를 통해 전통 모형의 문제점을 부분적으로 해소
 - 조합간 교차보조 : 중앙회는 은행사업의 수익으로 조합을 지원하고 있으며, 이는 사실상 우량 조합의 부실 조합에 대한 교차보조에 해당
 - 사업간 교차보조 : 신용사업 수익으로 경제사업의 적자를 보전
 - 이러한 교차보조는 수산업 성장기에는 합리성을 가지며, 역사적으로 한국 수협의 성공 요인으로 평가되고 있음
- 21세기 환경에 대응하여 교차보조는 새로운 방향이 요구되며, 특히 기업 모형으로의 전환에 필요한 투자 재원으로 활용하는 것이 바람직함
 - 금융시장의 경쟁 격화로 신용사업의 수익 기반이 약화되고 있어 지속적이고 구조적인 교차보조는 한계에 직면
 - 교차보조는 일방적 지원이 아니라 상호간에 이익을 극대화하는 방향으로 추진하

는 것이 바람직(지도사업 지원을 전제로 추진 필요)

- 조합간 교차보조는 부실 조합의 경영 자립을 위한 자구노력을 지원함으로써 계통 수협의 대외적 신인도를 높이는 차원에서 실시
- 사업간 교차보조는 경제사업의 시장지향적 혁신을 지원하여 경영 자립을 촉진하고, 종합적 수협의 시너지 효과를 높이는 차원에서 실시

2) 자생적 기업 모형의 태동

- 최근 일부 선진 조합의 시장지향적 판매사업은 자생적 기업 모형으로 볼 수 있음
 - 엄격한 품질관리로 브랜드 가치를 높이고, 대형 유통업체와의 직거래로 제값 받기를 추구하는 차별화 전략 추진
 - 연합 마케팅 방식으로 브랜드 파워(Brand Power)와 시장교섭력을 제고하는 규모화 및 규모의 경제 전략 추구
 - 시장지향적 사업전략에 맞추어 엄격한 출하협약에 근거한 폐쇄형 조합원제도, 수익과 비용을 합리적으로 배분하는 공동계산제 등 기업방식의 조직구조를 추구
- 중앙회의 자회사 설립 운영은 시장지향적 기업 모형의 전형적 사례
 - 수협 경제사업 부문의 바다마트 사업은 여러 가지 어려움이 있어 이를 개선하는 다각적인 방안 모색이 필요함
- 향후 기업 모형의 성공사례를 확산시키기 위해서는 교차보조를 재원으로 유통사업에 대한 투자를 확대하는 것이 중요
 - 선진국 수협의 경우 기업 모형으로의 전환과정에서 자본조달의 어려움이 가장 큰 애로요인으로 작용

제3절 수산업 여건 변화 및 수협의 중·장기 혁신방향

- 본 절에서는 수산업의 대·내외 여건이 변화와 이에 따른 우리나라 수협의 중·장기 혁신방향에 대해 제시하였음

1. 수산업을 둘러싼 대·내외 여건 변화

- 수산업의 여건 변화는 크게 대외적인 것과 대내적인 것으로 구분할 수 있음. 우선, 대외적인 여건 변화로는 WTO/DDA협상 진전 가속화와 시장 개방의 급진전, 국제적 수산자원 관리체제의 강화를 들 수 있으며, 대내적인 여건변화로는 어업경영 여건의 악화, 도시근로자와 소득격차 확대, 어촌의 자생력 및 경쟁력 약화 등이 있음

가. 수산업의 대외여건 변화

- 수산업계는 1994년 UR(우루과이라운드) 파고에 이어 2001년 11월 제4차 WTO (세계 무역기구)에서 제안한 뉴라운드의 파고에 또다시 휩싸이게 됨. UR협상이 원천적으로 수입제한 장벽을 푸는 양적인 문제의 해결책이라 한다면, 2001년 11월 9~14일 카타르 도하에서 열린 제4차 WTO 각료회의에서 채택된 '도하 개발 아젠다(Doha Development Agenda : DDA)'는 질적인 문제 해결을 위한 포문이라고 할 수 있음
- DDA에서 수산분야와 관련된 주요 쟁점은 두 가지로 요약할 수 있음
 - 첫째는 수산물 무역자유화 부문에 있어 관세 정점, 고관세, 관세 누진을 포함하는 관세 및 비관세 장벽의 감축 또는 폐지를 공산품, 임산물과 함께 비농산물 시장접근 그룹에서 동시에 논의한다는 것임
 - 둘째는 자원에 부정적인 영향을 미치거나 무역자유화를 왜곡시키는 수산보조금의 감축 및 철폐를 다룬다는 것임

1) WTO-DDA/FTA 협상 진전 가속화

- WTO/DDA협상이 현재 부진한 상태에 있지만, 관세 및 보조금 감축에 대한 선진 연안국(특히 피쉬프렌즈 그룹)들의 요구는 여전히 강력한 상태임. WTO/DDA 수산 부문 협상은 국제정치적 성격이 강하고, 미국 등 선진 연안국들은 명분있고 체계적으로 치밀하게 계산된 보조금 감축을 제안하고 있기 때문에 일단 협상이 탄력을 받게 되면 보조금 협상은 급물살을 타게 될 것으로 전망됨
- WTO/DDA협상에서 미국, 뉴질랜드 등 수산물 수출국의 입장이 반영될 경우, 대폭적인 수산보조금의 감축과 관세 인하가 불가피하여 수산정책에 대한 국제적 제약이 증대되고 있으며, 상대적으로 높은 관세와 큰 규모의 수산보조금 제도를 시행하고 있는 우리나라 수산업의 경우 큰 타격이 예상됨(우리나라 수산보조금의 규모는 일본 등에 이어 세계 4위, 평균 관세율은 18%로 OECD 국가중 2위)
- 또한, 칠레('04. 4)를 시작으로 싱가포르(06. 3), EFTA(06. 9) 등으로 확대 추진되고 있는 FTA 협상에서는 우리 수산물의 경쟁력 여부와 협상 결과에 따라 위기와 기회의 양면을 공유하고 있는 상황이며, 선택과 집중의 논리가 수산업에도 적용이 불가피한 실정임(정부간 본 협상 6개국(미국 포함), 공동연구 1개국, 예비 협의 1개국, 사전준비 1개국)
- 보조금의 경우 우리나라는 직·간접적인 수산보조금 지원정책이 광범위하게 시행되고 있고, 사회·복지적 성격이 강하기 때문에 이에 대한 급격한 감축(예: 면세유 공급 중단 등)은 현실적으로 어려운 상황임

2) 시장개방의 급진전과 국제적 수산자원 관리체제의 강화

- 현재 우리나라는 동시 다발적으로 자유무역협정(FTA) 체결을 추진하고 있으며, 향후 FTA 체결 국가의 수가 급속히 증가할 것으로 전망되고 있음. 특히 FTA를 체결했거나 추진 중인 대상 국가들은 대부분 연안국들이고, 상대적으로 풍부한 자원 보유국임

- 이에 따라 단계적으로 관세 감축이 이루어진다고 하더라도 우리나라 수산업이 중장기적으로 받게 될 충격은 매우 클 것으로 예상되며, 연안 개도국들로부터도 거센 시장개방 압력이 가해질 것으로 전망됨. 따라서 향후 수산식품 수입과 무역적자가 지속적으로 증가하는 반면, 소비자의 선택 폭은 상대적으로 크게 넓어질 것으로 전망되고 있음
- 또한 원양어업의 생산활동 및 수출과 직결되는 국제적 수산자원 관리체제는 공해상, 배타적 경제수역 내에서 과거 어느 때 보다 강력하고 협력적으로 이루어지고 있음
- 이러한 국제적 수산자원 관리는 수산식품의 국제교역 및 해양생태 환경보전과도 밀접하게 연계되어 추진되고 있음. 이런 추세는 원양어업에 대한 특단의 조치가 없으면 한 그 활동이 계속 위축될 것으로 예상됨

나. 대내 여건 변화

1) 어업경영 여건의 악화

- 어업경영 여건은 어업자원과 어업인력이 빠른 속도로 감소하고 있다는 것임. 즉, 어업자원에 비해 어선세력의 과다로 어장생산성이 하락하고 있으며, 유능한 신규 인력의 진입 감소로 후계 인력이 양적, 질적으로 저하되는 한편 어촌의 고령화가 심화되고 있는 실정임

<표 2-8> 어업여건 변화

구 분	2000년(A)	2005년(B)	증감률(%)
생산량(천톤)	1,189	1,097	-7.7
어선세력(척)	68,629	64,579	-5.9
어가인구(명)	251,521	221,267	-12.0
50대이상 어업종사자(%)	55%	62%	-7.0

주) 생산량은 연근해, 어선어업임

자료 : 수산업 동향에 관한 연차보고서 각 연도

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 수산물에 대한 수요증가와 우리 수산물의 국제경쟁력 약화로 2001년부터 수산물 수입국으로 전락. 즉, 수산물 수입량은 해마다 급증하고 있는 실정임

<표 2-9> 수산물 수출·입 변화

(단위 · 천톤, 백만\$, %)

구 분		2000년(A)	2005년(B)	증감률(%)
국내 소비량(천톤)		2,699	4,169	54.5
수출량	물 량(천톤)	534	412	-22.8
	금 액(백만달러)	1,504	1,193	-20.7
수입량	물 량(천톤)	749	1,256	67.7
	금 액(백만달러)	1,411	2,384	69.0

자료 : 수산업 동향에 관한 연차보고서 각 연도

- 해양환경 변화로 주 어획 어종이 명태, 대구 등 한류성 어종에서 고등어, 멸치 등 난류성 어종으로 변화됨. 또한 참조기, 붉은대게 등 고가어종의 생산이 감소하고, 고등어, 멸치, 오징어 등 저가 어종의 생산은 상대적으로 증가하고 있음
- 최근 우리 사회의 극심한 양극화 현상이 중장기 산업구조의 변화과정에서 나타나는 불가피한 현상으로도 볼 수 있으나, 구조화된 양극화는 집단간 갈등과 충돌을 유발하여 사회 불안을 초래하는 등 사회 통합을 저해하므로 이에 대한 적절한 대응이 요구되고 있음
- 어촌의 양극화 현상은 농촌 및 도시와의 소득격차로 양극화의 한 축을 이루며, 취약 계층이 다수 거주하고 있다는 점은 널리 인식되고 있지만, 어촌사회 내부에 어가 간 양극화 문제가 존재한다는 것은 잘 인지되지 못하고 있는 실정임

2) 도시 근로자와 소득격차 문제

- 어가소득은 2006년 현재 농가소득에 비하여 약 93%, 도시근로자 가구소득 기준으로 약 73%에 머무르고 있음
- 특히, 1990년에는 도시근로자 가구소득 기준 약 89% 수준이었으나, 점차 감소하여

그 격차가 커지고 있는 특징을 보이고 있음

<표 2-10> 농가 및 도시근로자 가구와 소득 비교

(단위: 천원)

구 분	'90	'95	'00	'03	'04	'05	'06
어가소득(A)	10,023	18,780	19,618	23,916	26,159	28,028	30,006
농가소득(B)	11,026	21,803	23,072	26,878	29,001	30,503	32,303
도시근로자 가구소득(C)	11,320	22,933	28,643	35,280	37,360	39,010	41,321
A/B	90.9	86.1	85.0	89.0	90.2	91.9	92.9
A/C	88.5	81.9	68.5	67.8	70.0	71.8	72.6

자료 : 수산업 동향에 관한 연차보고서 각 연도

3) 어촌의 자생력 및 경쟁력 약화

- 전체 경제와 수산업 부문간 성장 격차의 확대 및 어가부채의 증가로¹⁾ 어촌의 자생력 약화와 오랜 수혜적 정책 추진으로 어업인의 정부 의존도가 심화되고 있는 실정임. 뿐만 아니라 자원상태와 경영 여건을 무시한 어업규모(톤, 마력, 어구 사용량) 확대로 자원남획→경영악화→자원남획의 악순환이 반복되고 있으며, 불법어업과 경영실패의 책임까지도 정부에 해결을 요구하는 등 독자 산업으로서의 기반 약화현상이 지속되고 있음
- 국가적 차원에서 고령화 문제가 중요한 문제로 대두되는 가운데 어업인구의 고령화 또한 중요한 어업문제 중 하나가 되고 있음. 어업인구 중 60세 이상 고령화 비율은 이미 27%를 상회하고 있으며, 부녀화 비율도 49.8%에 달하고 있음.
- 이러한 어업인구의 고령화 진전은 자원회복정책 추진과 어업 경쟁력 제고정책의 시행을 제약하고, 어업경영 이양을 연장시키는 요인으로 작용함. 또한 어촌사회의 복지기반 구축을 위한 비용을 증가시키게 될 것임

1) 어가부채 추이(천원) : ('00) 22,293 → ('02) 28,792 → ('04) 32,544 → ('05) 34,531

<표 2-11> 연령별 어업인구

(단위 : 명)

구 분	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
전체어가인구	234,434	215,174	212,104	209,855	209,855	211,610
60세이상	59,264	52,064	55,509	56,757	62,497	64,194
비율(%)	25.3	24.2	26.2	27.0	28.3	30.3

자료 : 수산업 동향에 관한 연차보고서 각 연도

- FAO는 세계 전체 어족자원 중 25%만 저개발 상태에 있고, 47%는 지속 가능한 최대 한도에 근접하여 완전 개발상태에 있으며, 18%는 과잉개발 상태에 있어 어획량이 줄어들고 있을 뿐만 아니라, 나머지 10%는 이미 사실상 고갈상태에 있는 것으로 지적하고 있음
- 지금까지 허가제를 근간으로 한 진입 규제와 어구, 금어기, 망목 규제와 같은 기술적 통제와 어선감척사업, TAC 도입, 자원조성사업 등 다양한 어업관리 수단이 사용되고 왔음에도 불구하고, 우리나라 연근해 어업자원량 조사 및 평가결과에 따르면, 1980년대 1천만톤 수준에 달했던 연근해 어업자원량은 이후 지속적으로 감소하여 2004년 약 790만톤 수준에 머무른 것으로 나타나는 등 자원 기반이 크게 약화되고 있음
- 이에 따라 어획량이 감소하고, 과잉어획 경쟁이 유도되는 등 경쟁력이 약화되고 있으며, 이는 수산업의 지속성에 큰 위협이 되고 있음

2. 중장기 수협 혁신 방향

- 본 연구에서는 수협의 지도·경제·신용 등 각각에 대한 여건변화 추이를 고려하여 혁신방향을 모색하여야 하나, 제한된 연구기간과 사업별 특수성이 있으므로 인해 구체적이고, 세부적으로 검토하지 못함

- 따라서, 이미 언급한 바와 같이 수산업 여건과 향후, 다양한 분석을 통한 개선안 제시에서 구체적이고, 세부적인 검토를 할 계획이며, 여기에서는 큰 틀에서 중·장기적으로 수협이 추진해야 할 방향에 한정하여 언급하였음

가. 수협 혁신 및 재편방향

1) 회원조합간 자발적인 인수 합병 및 규모의 대형화

- 경영의 효율성을 추구하고 규모의 경제를 실현하기 위하여 일선 수협간 자발적인 인수 합병을 유도하도록 경제적, 정책적인 인센티브를 제공할 필요가 있음
- 유럽의 경우 동일 품목의 전 협동조합이 1~2개의 협동조합으로 합병되는 경우도 있음. 불과 몇 년 전에 국제간의 협동조합 합병도 시도되었는 바, 덴마크의 MD Foods 협동조합과 스웨덴의 Ala 협동조합이 합병하여 초 대규모의 Alra Foods 협동조합으로 새롭게 탄생된 것이 이러한 사례임
 - MD Foods 협동조합은 Ala 협동조합과 합병되기 이전에 자국의 최대 경쟁자이었던 Klover Milk와 1차적인 합병을 이룸으로써 덴마크 우유시장의 85%를 점유하였음
 - 국제간에 새롭게 합병된 Alra Foods 협동조합은 세계에서 그 규모가 가장 큰 낙동협동조합으로 성장하였음
- 협동조합의 대규모화는 조합원에 의한 협동조합의 운영이 자칫 왜곡될 우려가 야기될 것이라는 염려가 없지 않았으나, 오히려 대규모 조합이 보다 합리적인 행정 시스템을 도입함으로써 조합원에게 더 큰 편익과 봉사를 제공하고 있음은 물론 생산물 단위당 가공비용의 절감, 생산물의 품질향상과 전문화에 크게 기여하고 있는 것으로 평가되고 있음
- 우리나라 수협의 경우 구조조정 일환으로 강제적인 합병이 이루어지고 있으나, 나아가 생존과 발전을 위한 자발적인 합병을 유도하는 정책적, 경제적인 지원방향이 수립되어야 할 것으로 사료됨

2) 시장지향적인 수협으로 변화 유도

- 전통적인 생산지향적인 수협의 기능은 수산물의 수집과 기초가공에 제한되어 있는 바, 거기에서 얻어지는 부가가치의 이익은 한정될 수밖에 없음
- 수협이 수집과 1차 가공을 포함한 2차 가공 즉, 소비자에게 최종적으로 필요한 상품으로서 수산물을 가공하고 판매하는 사업을 수행함으로써 더 많은 부가가치를 창출할 수 있도록 변화를 유도할 필요가 있음. 이의 선결조건은 위에서 언급한 규모의 경제 지향과 지배구조 및 경영관리에 있어 기업의 시장논리가 접목되어야 함
- 현재 영세한 규모의 수협으로서는 2차 가공에 필요한 자본조차 조달하지 못하는 형편이며, 비효율적인 경영으로 인하여 오히려 사업 실패의 위험성을 내포하고 있음
- 현행 수협의 지도사업기능을 농협의 교육지원사업과 같이 확대 발전시켜, 어업인에 대한 지도사업기능을 강화시켜야 함.

3) 협동조합 신개념 지배구조의 도입

- 유럽 및 미국을 비롯한 선진국의 경우 최근 들어 급격히 협동조합기업으로 전환하는 추세를 보이고 있음. 즉, 조합원을 주주로 하여 자본을 조달하고 기업적 운영방식을 채택하되, 협동조합 이념을 유지하기 위해 외부인 참여를 일정 비율 이하로 제한(주식비례 투표권, 보유주식 기준 이익환원, 전문경영인 경영체제 도입)하는 방식을 채택하는 조합 지배구조에 변화를 가져오고 있음
- 조합원 동등 보통출자(투표권 연결), 조합 서비스 이용규모를 결정하는 우선출자로 구분하여 출자에 비례하여 사업이용권을 부여하는 방안을 도입하여 전통적 조합의 문제점인 출자 애로, 무임승차를 해결하고 있으며, 조합원의 출자금은 이사회 승인을 거쳐 양도 가능하게 함으로써 출자금의 유동성을 일정 부분 확보하고 있음. 이로 인하여 조합에 대한 출자를 용이하게 함으로써 대규모 자본출자가 가능하게 되

있음

- 우리나라 수협 또한 수협에 대한 수요가 있는 비조합원을 경영에 참여시킴으로써 대규모의 민간자본을 유치할 수 있는 제도적인 변화가 필요함

<표 2-12> 생산 및 시장지향적 협동조합의 차이

구분	전통적 생산지향적	변화된 시장지향적
운영 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원이 운영 - 민주적 관리 - 이사회는 조합원으로 구성 - 조합원에 의한 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원과 제한된 비조합원이 운영 - 민주적 관리 - 외부 전문가나 소유자의 참여 - 의사결정사업의 분리
소유	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원이 소유 - 조합 가입의 공개 - 출자의 제한 - 출자에 의한 공유 자본 	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원과 비조합원의 공동 소유 - 조합 가입의 제한 - 이용고에 비례한 출자 - 자본(주식)의 양도 가능
이익	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원에 한해 배당 - 균등 가격 - 환원에 의한 자본 축적 - 출자에 대한 최소 이익 실현 	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원 및 비조합원에 배당 - 공정한 가격 - 출자를 반영한 배당 - 출자에 대한 경쟁적 이익 실현
시장 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 비조합원과의 거래 제한 - 한개의 단순 품목 취급 - 출하 및 수위 의무 - 타 협동조합과 합병 또는 연합회 구성을 통한 수평적 확장 - 비용절감 위주의 시장전략 	<ul style="list-style-type: none"> - 비조합원의 거래 증대 - 시장 수요에 따른 다양한 제품 취급 - 계약이나 출하권리에 따른 특정 품질과 물량의 요구 - 전략적 연대, 시장 및 분배의 합작투자 등을 통한 수직적 확장 - 제품의 차별화 위주 시장전략

4) 관련업종 기업과 사업연합 구축

- 비효율적으로 활용되고 있는 수협의 시설 등을 관련 민간기업과 사업을 연합함으로써 수협의 업무영역을 다각화 할 필요가 있음
- 수협의 경우 수산물 생산 및 유통에 필요한 시설을 국가 및 지방자치단체로부터 상당 부분 지원을 받고 있으므로, 고정자산 투자에 있어 민간 기업들 보다 원가경

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

쟁력에 있어 유리한 위치를 확보하고 있음. 반면에 시설에 대한 효율적인 운영이 민간 기업에 비하여 상당히 떨어지고 있는 상황임

- 따라서, 수협 시설에 대한 수요가 있는 민간기업과 사업연합 등 협조체계를 구축하여 경제적인 이익을 최대화 할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음

5) 수협의 글로벌 경쟁력 정착

- 정보, 통신, 물류의 발달, 시장개방에 따라 1차 산업도 글로벌 기업과 경쟁하여야 하는 것은 시대적으로 필연적인 상황임. 이러한 변화 속에서 수협이 생존하고 발전하기 위해서는 더 이상 조합원 중심의 폐쇄적인 전통적인 구조에서 탈피해 새로운 협동조합의 개념을 도입한 시장중심적인 조직으로 변화할 필요가 있음
- 자본 참여를 일정 정도 개방하여 규모의 경제를 이루면서 시장 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 조직으로 재탄생 하여야 할 필요가 있음. 즉, 전통적인 협동조합 개념에 시장경제 논리를 도입한 신개념 협동조합으로 변화함으로써 자본주의 체제에 부합하는 새로운 협동조합기업으로 재탄생할 때 어민과 어촌경제를 이끄는 경영주체가 될 수 있을 것으로 사료됨

나. 중장기적 사업전략 모색 방향

1) 시장지향적 사업전략 추구

- 21세기 치열한 생존경쟁에서 살아남기 위해서는 시장지향적 사업전략을 강화해야 함
 - 글로벌 경쟁시대에서 협동조합도 생존을 위해 사업 경쟁력을 세계 일류 수준으로 강화할 필요가 있음
 - 단순한 물량확대 위주의 생산지향적 사업전략에서 탈피하여 시장지향적인 규모화, 차별화 전략을 추구

- 규모화 전략 : 조합의 자율 합병과 연합사업 확대
 - 다수 조합의 개별적 판매사업 기능을 연합 마케팅과 조합 공동사업 법인 방식으로 통합하여 사업의 효율성과 시장에 대한 교섭력을 제고
 - 도매 전담조직을 설립하여 산지 조합과 소비지의 대형 유통업체를 연계시키고, 마케팅 능력을 강화

- 차별화 전략 : 브랜드 가치와 핵심 역량 강화
 - 국제 수준의 품질관리 체계를 확립하여 브랜드 가치를 극대화
 - 전국적 네트워크와 사회적 공신력, 시너지 효과 등 협동조합의 핵심 역량을 최대한 발휘하여 민간 기업과의 차별성을 확보

2) 사업전략에 맞는 새로운 조직구조 구축

- 시장지향적 사업전략에 맞게 조직구조를 기업 모형으로 재구축
 - 전통적 협동조합 원칙을 유연하게 수정하여 새로운 사업전략에 맞는 기업방식의 조직구조를 구축
 - 이념을 중시하는 운동체적 성격에서 효율성을 강조하는 경영체적 성격으로 전환

- 소유권 제도 : 외부투자 유치 및 전략적 제휴 확대
 - 중앙회는 자회사 설립을 통해 경영의 전문성 확보, 외부자본 조달, 신규 사업 진출 확대 등을 추구
 - 자본조달 문제를 해결하기 위해 외부와 공동투자를 확대하고, 민간기업과 전략적 제휴를 통해 사업역량 강화

- 통제권 제도 : 경영의 전문성 강화
 - 전문경영인의 책임과 권한을 강화하는 경영체제를 확립
 - 동등성 원칙을 탈피하고, 사업 성과를 중시하는 보상체계와 조직문화를 확립

- 수익권 제도 : 합리적인 수익-비용 분담체계 구축
 - 무임승차의 폐해를 해소하고, 수익자부담 원칙을 적용

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 일방적 교차보조를 지양하고, 사업부문별 경영 자립을 추구

<표 2-13> 21C 수협의 혁신방향

구 분		주 요 내 용	비 고
시장지향적 사업전략	규모화전략	- 연합마케팅과 조합 공동사업법인 방식 → 사업의 효율성과 시장교섭력 제고 - 도매 전담조직 설립 → 마케팅 능력 강화	사업전략 강화
	차별화전략	- 국제 수준의 품질관리 체계 확립 - 핵심 역량을 최대한 발휘 → 민간기업과의 차별성 확보	
조직구조 재구축	소유권제도	- 외부투자 유치 및 전략적 제휴 확대	조직구조 재구축
	통제권제도	- 경영의 전문성 강화	
	수익권제도	- 합리적인 수익-비용 분담체계 구축	

제3장 조합원 자격요건 개선방안

- 조합원이 조합 관할구역의 주소 또는 사업장 기준에 의해 선택적으로 가입하되, 각 사업장마다 관할 지구별 수협에 가입하는 것을 허용함으로써 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있어 문제가 야기되고 있는 실정임
- 본 장에서는 이러한 점을 염두에 두고, 중복 가입 문제가 되고 있는 75개 지구별 수협에 대해 조합원 중복에 대한 실태를 개별 수협별로 분석하였으며, 국내·외의 조합원 자격 요건 비교 및 수협 조합원의 중복 가입에 따른 문제점과 이에 대한 개선방안을 제시하였음

제1절 조합원 중복 가입 실태분석

- 수협은 지구별과 업종별 및 수산물가공업 등의 조합으로 구별됨. 이 중에서 업종별과 수산물가공업의 경우는 조합원의 중복 가입이 큰 문제가 되고 있지 않기 때문에 본 연구에서는 75개 지구별 수협을 대상으로 조합원의 가입실태 현황을 분석하였음

1. 조합원 가입 현황

가. 조합원 수의 변화 추이

- 약 50년 동안 조합원 수를 연도별로 변화 추이를 분석하면, 1965년에는 약 8만명에서, 2006년에는 약 17만명으로 약 2.2배가 증가한 것으로 나타남
- '65년(75,803) → '75년(114,236) → '85년(138,759) → '95년(163,569) → '06년(169,860)

<표 3-1> 조합원 수 변화 추이

(단위 : 명)

구 분	계				어 로			
	계	전 업	겸 업	피 용	계	전 업	겸 업	피 용
1965	75,803	25,567	43,498	6,738	51,980	20,658	25,200	6,122
1970	101,051	31,074	61,918	8,059	69,135	25,683	36,226	7,226
1975	114,236	34,196	71,479	8,561	61,483	24,270	31,167	6,046
1980	124,461	35,096	82,003	7,362	64,164	24,388	34,043	5,733
1985	138,759	40,229	87,450	11,080	73,838	27,439	37,453	8,946
1990	153,856	49,219	91,744	12,893	84,643	33,233	40,736	10,674
1995	163,569	53,343	98,648	11,578	86,836	35,976	41,412	9,448
2000	168,123	-	-	-	-	-	-	-
2004	170,711	-	-	-	-	-	-	-
2005	171,954	-	-	-	-	-	-	-
2006	169,860	-	-	-	-	-	-	-

- 과거 어업인 수가 많았음에도 불구하고 조합원 수가 적은 것으로 나타났고, 최근에는 어업인 수가 감소했음에도 조합원 수는 증가하고 있는 추이를 보이고 있음

나. 지구별 수협 조합원 가입현황

- 2006년 12월 현재, 전체 조합 수는 75개이며, 이를 지역별로 조합원 수가 많은 순으로 살펴보면, 1위는 전남지역으로 60,592명(37%)이며, 그 다음으로 경남지역이 31,762명(19%) 등으로 파악되었음
 - 서해 : 경인지역 7%(10,884명), 충청지역 9%(15,647명), 전북지역 7%(10,890명), 전남지역 37%(60,592명)
 - 동해 : 강원지역 4%(5,965명), 경북지역 6%(10,105명)
 - 남해 : 경남지역 19%(31,762명), 부산지역 3%(4,745명), 제주지역 9%(15,953명)
- 이를 권역별로 살펴보면, 조합 수는 서해안에 36개, 동해안은 17개, 남해안은 22개가 있는 것으로 조사되었음. 서해에 거의 절반에 가까운 36개가 있고, 조합원 수를 살펴보면 절반이 넘는 것으로 조사됨
 - 서해 36개(48.0%), 동해 17개(22.7%), 남해 22개(29.3%)가 있는 것으로 조사됨

제3장 조합원 구성원 변화에 따른 조합 재정립방향

<표 3-2> 지구별수협 조합원 현황(1)

		2002	2003	2004	2005	2006
지구별 조합 총 조합원수		164,470	166,030	166,975	167,799	165,556
조합 별 조합 원 수	경인지역 계	12,019	12,049	12,038	12,882	10,884
	경인북부수협	1,164	1,182	1,178	1,186	1,207
	용진수협	3,655	3,722	3,770	4,763	3,741
	인천수협	3,148	3,154	3,088	2,970	1,966
	경기남부수협	3,139	3,089	3,094	3,076	3,061
	영흥수협	913	902	908	887	909
	강원지역 계	5,931	5,878	5,903	5,978	5,965
	고성군수협	1,505	1,516	1,532	1,540	1,467
	동해시수협	612	544	569	579	654
	삼척수협	580	602	620	643	647
	원덕수협	442	416	407	400	370
	속초시수협	578	576	561	562	544
	양양군수협	560	551	546	553	553
	강릉시수협	1,111	1,127	1,138	1,163	1,185
	죽왕수협	314	314	307	310	311
	대포수협	229	232	223	228	234
	충청지역 계	14,468	14,723	14,871	15,193	15,647
	당진수협	1,837	1,921	2,013	2,032	2,082
	보령수협	3,237	3,066	3,290	3,318	3,374
	서산수협	4,428	4,683	4,814	4,929	5,008
	서천군수협	779	852	917	992	1,052
	서면수협	708	723	717	726	741
	태안남면수협	674	673	687	664	706
	안면수협	2,072	2,167	1,808	1,909	2,048
	신흥수협	733	638	625	623	636
	전북지역 계	9,982	10,358	10,414	10,608	10,890
	군산시수협	2,957	3,104	3,121	3,198	3,280
	김제군수협	1,318	1,326	1,335	1,335	1,355
	부안수협	4,226	4,407	4,407	4,503	4,635
	고창군수협	1,481	1,521	1,551	1,572	1,620
	전남지역 계	59,251	60,035	60,823	60,308	60,502
	강진군수협	1,828	1,848	1,895	1,925	1,928
	목포수협	4,082	4,227	4,349	4,433	4,419
	신안군수협	2,859	2,903	2,917	2,961	2,992
	영광군수협	1,603	1,638	1,660	1,712	1,729
	완도군수협	8,913	8,964	10,160	10,187	10,215
	약산수협	1,057	1,060	-	-	-
	금일수협	1,677	1,667	1,657	1,626	1,558
	소안수협	1,197	1,193	2,212	1,216	1,218
	진도군수협	2,890	2,950	2,949	2,971	2,984
	해남군수협	3,276	3,351	3,389	3,415	3,452
	흑산도수협	1,034	1,029	1,049	993	996
거문도수협	577	580	584	596	601	
고흥군수협	10,083	10,207	10,254	11,488	11,592	
나로도수협	1,312	1,339	1,402	1,436	1,471	
광양수협	1,686	1,702	-	-	-	
보성군수협	1,390	1,390	1,390	-	-	
여수수협	9,486	9,638	9,929	10,116	10,303	
장흥군수협	2,970	3,002	3,018	3,045	2,919	
전남동부수협	1,331	1,347	3,009	2,188	2,125	

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 3-2> 지구별수협 조합원 현황(2)

		2002	2003	2004	2005	2006
지구별 조합 총 조합원수		164,470	166,030	166,975	167,799	165,556
조합 별 조합 원 수	경북지역 계	10,433	10,347	10,311	10,379	10,105
	경주시수협	984	991	994	1,010	1,028
	강구수협	1,218	1,187	1,167	1,147	1,132
	구룡포수협	2,475	2,470	2,497	2,631	2,574
	울릉군수협	722	717	725	716	704
	죽변수협	988	987	968	938	873
	축산수협	1,107	1,104	1,104	1,138	1,149
	포항수협	1,926	1,897	1,837	1,781	1,726
	후포수협	1,013	994	1,019	1,018	919
	경남지역 계	32,438	32,544	32,567	32,496	31,765
	거제수협	4,056	4,088	4,143	4,036	3,487
	고성군수협	2,385	2,409	2,408	2,430	2,412
	마산수협	1,752	1,734	1,763	1,758	1,756
	삼천포수협	2,089	2,161	2,230	2,249	2,303
	울산수협	3,300	3,223	3,245	3,301	3,341
	의창수협	2,562	2,572	2,544	2,524	2,494
	진해시수협	1,481	1,465	1,462	1,443	1,438
	통영수협	5,279	5,268	5,261	5,188	5,040
	하동군수협	2,132	2,138	2,156	2,156	2,150
	남해군수협	4,824	4,889	4,730	4,777	4,692
	육지수협	588	583	595	609	615
	사천수협	719	720	719	708	715
	사랑수협	791	800	828	835	840
	진동수협	480	494	483	482	482
	제주지역 계	14,979	15,124	15,186	15,145	15,053
	서귀포수협	2,192	2,214	2,235	2,181	2,154
	모슬포수협	1,652	1,659	1,666	1,678	1,695
	성산포수협	2,737	2,730	2,752	2,737	2,724
	제주시수협	5,373	5,460	5,448	5,466	5,450
	추자도수협	501	509	507	499	476
	한림수협	2,524	2,552	2,578	2,584	2,554
	부산지역 계	4,969	4,972	4,862	4,810	4,745
부산시수협	3,168	3,126	2,999	2,922	2,829	
부산동부수협	1,801	1,846	1,863	1,888	1,916	

※ 약산수협은 완도군수협으로 합병

- 전체 조합원 수는 2002년에 비해 2006년의 경우 0.7% 증가하였음. 권역별로 살펴보면, 서해안은 2.3% 증가하였으나, 동해안은 1.8% 감소하였고, 남해안도 1.6% 감소하였음
- 권역별로 조합원 수를 살펴보면, 전체 조합원 165,556('06년 기준)명 중에 서해안이 제일 많은 97,923명의 조합원, 동해안이 제일 적은 16,070명 조합원이 가입한 상황임

<표 3-3> 권역별 조합원 수

구분	2002	2003	2004	2005	2006	증감률 (‘06/’02)
서해	95,720 (58.2%)	97,165 (58.5%)	98,146 (58.8%)	98,991 (59.0%)	97,923 (59.1%)	△2.3%
동해	16,364 (9.9%)	16,225 (9.8%)	16,214 (9.7%)	16,357 (9.7%)	16,070 (9.7%)	▽1.8%
남해	52,386 (31.9%)	52,640 (31.7%)	52,615 (31.5%)	52,451 (31.3%)	51,563 (31.1%)	▽1.6%
합계	164,470 (100.0%)	166,030 (100.0%)	166,975 (100.0%)	167,799 (100.0%)	165,556 (100.0%)	△0.7%

※ ()는 비율임

2. 조합원 중복가입 현황 분석

- 조합원 중복가입 현황을 파악하기 위하여 서해안 및 부산 등에 소재하고 있고, 중복가입 조합원이 많다고 판단되는 수협을 방문하여 면담·조사하였으나, 현황 파악이 현실적으로 어려운 것으로 나타남
- 따라서, 본 연구에서는 수협중앙회의 협조를 받아 ‘수산물 정보유통 시스템’을 이용하여, 중복가입자 현황을 조합별로 파악하였으며, 이를 근거로 분석하였음

가. 조합원 중복가입 현황

- 조합원 중복가입 전체 현황을 살펴보면, 최근 7년간(‘00~’06) 중에서 2001년에 약 350명으로 나타났으나, 그 이후로 점차 감소되어 2006년 12월 현재 약 90명인 것으로 조사됨
- 여기서 특이한 사항은 수협법 제29차 개정(‘04. 12. 31)에서는 조합원 중복 가입을 허용하고 있으나, 그 이전 관련 수협법에서는 중복가입을 불허하고 있음에도 불구하고

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

하고, 많은 조합원이 중복가입하고 있는 것으로 나타남

- 따라서, 관련법규 준수에 대한 감시·감독체제 구축이 필요할 것으로 판단됨

- 회원조합별로 중복 가입자 수가 가장 많은 것으로 나타난 수협은 옹진(177명, '01), 그 다음으로 영흥(46명, '00), 안면(42명, '03), 서산(26명, '01) 등으로 분석되어 서해안에 위치하고 있는 조합에서 중복가입자가 가장 많은 것으로 나타남

<표 3-4> 조합원 중복가입 현황

구분	중복가입 불허					중복가입 허용	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
경인	109	217	38	26	20	14	12
강원	31	6	6	5	10	5	3
충청	66	47	32	59	43	33	33
전북	9	11	6	11	6	10	9
전남	18	12	7	11	13	7	11
경북	11	7	7	4	8	9	5
경남	57	44	20	20	29	20	14
제주	4	3	5	4	3	0	3
부산	0	1	1	3	2	2	1
합계	305	348	122	143	134	100	91

자료 : 수협중앙회, 수산물 정보유통 시스템, 2007.

- 여기에서 문제가 되고 있는 것은, 수협법 제16차 개정('94.12.22)에서 가구당 조합원의 수를 2인까지 허용하되 주소(거소)나 주사업장 관할 지구별조합의 어느 하나에 한 가입토록 제한하였으나, 제29차 개정('04.12.31)에서는 주소(거소)관할 또는 사업장관할 지구별조합에 가입토록 하되 사업장이 여러개인 경우에는 각각의 사업장관할 지구별수협에 가입할 수 있도록 하였음
- 즉, 수협법에서 2004년 이전에는 이중으로 조합원의 가입이 금지되었음에도 불구하고, 지구별 수협에서 약 120-350명이 이중으로 가입했다는 것임
- 따라서, 과거 조합원 이중가입을 수협법에서 금지하고 있었음에도 불구하고, 다수의 조합원들이 이중으로 가입했다는 것은 제도의 실효성에 문제가 있거나, 감시·감독체제 및 사후관리에 문제가 있다는 것을 알 수 있음

제3장 조합원 구성원 변화에 따른 조합 재정립방향

<표 3-5> 지구별 조합의 중복 가입자 수(1)

(단위 : 명)

지역	구분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
	조합명							
경인	경인북부	1	2	1	1	2	2	-
	용진	55	177	17	13	5	5	7
	인천	6	11	12	6	9	5	2
	경기남부	1	1	1	4	2	2	-
	영흥	46	26	7	2	2	-	3
	소 계	109	217	38	26	20	14	12
강원	고성군	9	-	1	-	1	-	-
	동해시	-	-	-	-	-	-	-
	삼척	1	-	-	2	2	-	-
	원덕	1	-	1	-	-	1	-
	속초시	9	1	1	1	2	2	1
	양양군	1	1	-	2	1	-	-
	강릉시	1	1	1	-	-	-	-
	죽왕	7	2	0	0	2	0	1
	대포	2	1	2	-	2	2	1
소 계	31	6	6	5	10	5	3	
충청	당진	1	-	2	2	-	-	-
	보령	4	10	3	1	8	7	5
	서산	14	26	15	5	1	4	2
	서천군	3	1	1	5	-	4	2
	서면	5	-	1	1	2	1	1
	안면	33	6	7	42	28	15	21
	신흥	6	4	3	3	4	2	2
	소 계	66	47	32	59	43	33	33
전북	군산시	1	4	1	11	1	4	3
	김제군	-	2	1	-	1	5	3
	부안	7	5	3	-	3	1	2
	고창군	1	-	1	-	1	-	1
	소 계	9	11	6	11	6	10	9
전남	강진군	1	1	-	2	-	-	-
	신안군	2	1	-	-	-	-	-
	영광군	-	-	-	1	1	-	-
	완도군	-	2	3	3	2	-	-
	금일	1	2	1	-	-	-	-
	소안	1	1	-	-	-	-	-
	진도군	-	-	-	1	1	1	2
	해남군	2	-	2	-	1	-	-
	흑산도	1	1	-	-	-	-	-
	거문도	-	2	1	-	-	-	1
	고흥군	5	-	-	3	1	4	1
	나로도	1	-	-	-	-	1	1
	여수	3	1	-	1	4	1	5
	장흥군	-	-	-	-	1	-	1
	전남동부	1	1	-	-	2	-	-
소 계	18	12	7	11	13	7	11	

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 3-5> 지구별 조합의 중복 가입자 수(2)

지역	구분 조합명	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
경북	경주시	-	1	1	-	1	3	1
	강구	1	1	1	-	4	1	1
	구룡포	2	1	3	1	1	2	2
	울릉군	1	-	-	-	-	-	-
	죽변	4	1	-	2	-	1	1
	포항	2	2	1	1	-	2	-
	후포	1	1	1	-	2	-	-
	소계	11	7	7	4	8	9	5
경남	거제	5	3	2	4	1	3	2
	고성군	2	1	2	1	1	1	2
	마산	17	5	-	-	-	-	-
	삼천포	-	5	2	3	1	3	4
	울산	2	1	-	-	-	3	1
	의창	-	-	-	-	-	-	-
	진해시	2	2	-	-	1	1	-
	통영	17	17	6	7	2	6	1
	하동군	-	-	-	-	1	1	1
	남해군	1	-	1	2	1	-	-
	육지	1	1	1	-	-	-	2
	사천	-	-	-	-	-	-	-
	사량	10	9	6	-	20	-	1
	진동	-	-	-	3	1	2	-
	소계	57	44	20	20	29	20	14
제주	서귀포	-	-	2	2	-	-	1
	모슬포	-	-	-	-	-	-	-
	성산포	2	2	2	-	3	-	1
	추자도	-	-	-	1	-	-	-
	한림	2	1	1	1	-	-	1
	소계	4	3	5	4	3	0	3
부산	부산시	-	1	1	1	2	1	1
	부산동부	-	-	-	2	-	1	-
	소계	0	1	1	3	2	2	1

※ 태안남면, 축산, 제주시, 목포수협은 시스템 오류로 자료 없음

나. 중복 가입자 수와 조합원 수의 관계

- 전체 어업인 중에 수협 조합원은 78.2%(2006년 기준)를 차지하였고, 2002년에 비해 1.8% 증가한. 이는 3가지로 가정해 볼 수 있는데,
- 첫째, 전체 어업인의 수는 감소되었지만, 조합원의 수는 오히려 늘어남. 이는 조합에 중복 가입되어 비율과 수가 증가하였다고 가정해 볼 수 있음

제3장 조합원 구성원 변화에 따른 조합 재정립방향

- 둘째, 회원조합 간의 이중 가입으로 인한 문제가 야기됨에 따라 중복 가입 조합원에 대해 지도 및 감독을 통해 감소
 - 셋째는 전체 어업인 수가 줄었는데 반해 조합원 수가 증가하고, 조합원의 비율이 증가했다는 것은 비조합원이었던 어업인들이 조합원으로 가입했다는 것임
- 이 중에서 현실적으로 설명이 타당한 가정은 조합원 가입자 수가 증가한 것이라고 볼 수 있음. 그 이유는 중복 가입 조합원 수는 감소하였으나, 조합원 수가 증가함으로써 이를 반증하고 있음
- 어업인 수 변화 : 215,174명('02) → 211,610('06)[3,564명 감소]
 - 조합원 수 변화 : 164,470명('02) → 165,556('06)[1,086명 증가]
 - 중복가입 조합원 수 변화 : 122명('02) → 91명('06)[31명 감소]

<표 3-6> 전체 어업인에 대한 조합원의 비율

구분	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	증감률 (‘06/‘02)
전체어업인(A)	215,174	212,104	209,855	209,855	211,610	▽1.7%
수협 조합원(B)	164,470	166,030	166,975	167,799	165,556	△0.7%
A - B	50,704	46,074	42,880	53,333	46,054	▽9.2%
B / A	76.4%	78.3%	79.6%	75.9%	78.2%	△1.8%

제2절 국내·외 사례별 조합원 자격요건

- 우리나라의 농협과 수협, 일본 어협의 조합원 자격에 대해 비교 및 차이점을 분석하였으며, 수협 조합원 자격요건 문제점 및 개선방안을 도출하였음

1. 농업협동조합

가. 조합원의 자격

1) 조합원 자격

- 농협법에서 명시하고 있는 조합원은 지역농협의 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장이 있는 농업인이어야 하며, 농업·농촌기본법 제15조 및 제16조의 규정에 의한 영농조합법인 및 농업회사법인으로서 그 주된 사무소를 지역 농협의 구역 안에 두고 농업을 경영하는 법인은 지역 농협의 조합원이 될 수 있음(법 제19조). 이 때 농업인의 범위는 다음과 같음(시행령 제4조)

- ① 1천 제곱미터 이상의 농지를 경영 또는 경작하는 자
- ② 1년 중 90일 이상 농업에 종사하는 자
- ③ 잠종 0.5상자[2만립(粒) 기준상자]분 이상의 누에를 사육하는 자
- ④ 일정 기준 이상(시행령 별표 1)의 가축을 사육하는 자와 그 밖에 축산법 제2조제1호에 규정된 가축으로서 농림부 장관이 정하여 고시하는 기준 이상을 사육하는 자
- ⑤ 농지에서 330 제곱미터 이상의 시설을 설치하고 원예작물을 재배하는 자
- ⑥ 660 제곱미터 이상의 농지에서 채소·과수 또는 화훼를 재배하는 자
- 그리고 지역 농협은 정관이 정하는 바에 따라 지역 농협의 구역 안에 주소 또는 거소를 둔 자로서 그 지역농협의 사업을 이용함이 적당하다고 인정되는 자를 준조합원으로 할 수 있다. 조합원이든 준조합원 모두 2개 이상의 조합 조합원이 될 수 없다.

2) 정관상의 조합원 자격

- 농업협동조합별로 정관을 두고 있지만 조합원 자격에 대해 법률이나 정관 규정이 거의 유사함
 - 정관상 조합원은 조합의 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장이 있는 자로서 농업협동조합법 제19조 제3항의 규정에 의한 농업인의 범위에 해당하는 자이거나 또는 농업·농촌기본법 제15조 및 제16조의 규정에 의한 영농조합법인 및 농업회사법인으로서는 그 주된 사무소를 조합의 구역 안에 두고 농업을 경영하는 법인으로 하고 있음

나. 조합에의 가입

- 수산업협동조합법 제28조는 가입에 관한 규정을 두고 있으나, 가입을 위한 서류 제출과 같은 규정은 없고, 조합원의 가입을 거절하거나 불리한 조건을 붙일 수 없도록 하는 한편, 출자와 조합원 수를 제한할 수 없도록 하고 있음
 - 사망으로 인하여 탈퇴된 조합원의 상속인(공동상속인 경우에는 공동상속인이 선정한 1인의 상속인을 말한다)이 법 제19조 제1항의 규정에 의한 조합원의 자격이 있는 경우에는 피상속인의 출자를 승계하여 조합원이 될 수 있다고 규정
 - 지역 농협의 정관에서는 조합에 가입하고자 하는 자는 다음 사항을 기재한 가입신청서를 조합에 제출하도록 하고 있음
 - ① 성명·주민등록번호·주소 ② 가구원 수 ③ 인수하고자 하는 출자좌수
 - ④ 경작면적과 주 작물명 등 조합원 자격에 해당하는 사항
 - ⑤ 조합운영 참여 및 사업이용 동의
 - 조합에 가입하고자 하는 법인은 다음 사항을 기재한 가입신청서에 법인 정관과 가입을 의결한 총회의사록, 사업계획서, 대차대조표 및 손익계산서를 붙여 조합에 제출하도록 요구하고 있음
 - ① 법인의 명칭·법인등록번호·주된 사무소의 소재지, 대표자의 성명·주민등록번호 및 주소 ② 구성원수 ③ 인수하고자 하는 출자좌수 ④ 주된 사업의 종류

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

⑤ 조합운영 참여 및 사업이용 동의 조합은 가입신청서를 접수하였을 때에는 이사회에 부의하여 조합원으로서의 자격 유무를 심사하고, 가입 승낙 여부를 서면으로 가입신청자에게 통지하여야 하며, 가입신청자는 제1회의 출자를 납입함으로써 조합원이 되며, 조합은 이를 조합원 명부에 기재하는 것으로 되어 있음

다. 탈퇴

- 조합원은 지역 농협에 탈퇴의 의사를 통지하고 탈퇴할 수 있고(법 제29조), 조합원이 다음 각호의 1에 해당되는 때에는 당연히 탈퇴됨
 - ① 조합원의 자격이 없는 때 ② 사망한 때 ③ 파산한 때
 - ④ 금치산 선고 받은 때 ⑤ 조합원인 법인이 해산한 때
- 정관에서의 탈퇴도 농업협동조합법 상의 사유와 동일하게 규정하고 있으며, 다만, 정관에서는 법인인 조합원이 탈퇴하고자 하는 때에는 탈퇴를 의결한 총회의사록을 첨부하여 조합에 탈퇴의사를 통지하도록 하고 있음(삼남농업협동조합 정관 제11조)

라. 제명

- 농업협동조합법은 지역 농협으로 하여금 다음 각호의 1에 해당하는 조합원에 대하여는 총회 의결을 얻어 제명할 수 있음. 지역 농협은 총회 개최 10일전에 그 조합원에 대하여 제명의 사유를 통지하고, 총회에서 의견을 진술할 기회를 주어야 함
 - ① 1년 이상 지역 농협의 사업을 이용하지 아니한 조합원
 - ② 출자 및 경비의 납입 기타 지역 농협에 대한 의무를 이행하지 아니한 조합원
 - ③ 기타 정관에 의하여 금지된 행위를 한 조합원
- 정관에서는 다음 각호의 1에 해당하는 조합원에 대하여는 총회의 의결을 얻어 조합이 제명할 수 있는 것으로 하고 있음(1년 이상 조합의 사업을 이용하지 아니한 조합원, 출자 및 경비의 납입, 기타 조합에 대한 의무를 이행하지 아니한 조합원, 고의 또는 중대한 과실로 조합에 손실을 끼치거나 조합의 신용을 잃게 한 조합원)

2. 일본의 어업협동조합

가. 조합원의 자격

- 어업협동조합의 조합원이 될 수 있는 자격을 가진 자는
 - 당해 조합의 지구 내에 주소를 가지고, 또한 어업을 영위하거나 또는 이에 종사하는 일수가 1년 중 90일부터 120일까지의 기간으로서 정관으로 정하는 일수를 초과하는 어민²⁾
 - 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 어업생산조합³⁾, 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 어업을 영위하는 법인(조합 또는 어업생산조합 제외)으로서 그 상시 사용 종업원의 수가 300인 이하
 - 또한 그 사용하는 어선(어선법(소화25년 법률 제178호)) 제2조 제1항에 규정하는 어선의 합계 총톤수가 1,500~3,000톤으로서 정관으로 정하는 톤수 이하인 법인(수산업협동조합법 제18조 제1항)

- 또한, 어업법 제8조 제3항에서 규정하는 내수면에서 어업을 영위하거나 또는 이에 종사하거나, 하천에서 수산동식물의 채포 또는 양식을 하는 자를 주된 구성원으로 하는 조합(이하 '내수면조합'이라고 한다)으로서 전항 제1호의 규정에도 불구하고, 조합의 지구 내에 주소를 가지거나 또는 어업을 경영 혹은 이에 종사하거나 또는 하천에서 수산동식물의 채포 혹은 양식을 하는 일수가 1년 중 30일에서 90일까지의 사이에 정관으로 정하는 일수를 초과하는 자는 조합의 조합원이 될 자격을 가지는 것으로 되어 있음⁴⁾

2) 1962년 수산업협동조합법을 개정하여 어협 조합원의 자격요건에 대해 '연간 어업종사일 수가 30~90일 범위에서 정관에서 정한 일수를 넘는 자'로 되어 있던 것을 '90~120'일로 강화

3) 그리고 조합(하천에서 수산동식물의 채포 또는 양식을 하는 자를 주된 구성원으로 하는 조합을 제외한다)은 정관이 정하는 바에 따라, 조합원 자격을 가진 자를 어업을 영위하는 자로 하여 그 영위하는 일수가 1년 중 90일에서 120일까지(내수면조합에 있어서 30~ 90일)의 사이에 정관으로 정하는 일수를 초과하는 것에 한정할 수 있다.

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

○ 협동조합은 수산업협동조합법 제18조 제1항의 규정에도 불구하고, 정관으로 다음에서 열거하는 자를 조합원이 될 자격을 가진 자로 할 수 있음

1) 수산업협동조합법 제18조 제4항의 규정에 의하여 당해 조합의 조합원이 될 자격을 가진 자 이외의 어민 또는 하천에서 수산동식물의 채포 혹은 양식을 하는 자.
1)의 2. 전 각항 또는 전호의 규정에 의한 조합원과 세대를 같이 하는 자, 그 외 당해 조합의 시설을 이용하는 것이 상당한 자로서 정령에서 정하는 개인

2) 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가지고 어업을 영위하는 법인(조합 및 제1항 제2호 혹은 제3호 또는 전항의 규정에 의하여 당해 조합의 조합원인 자격을 가지는 법인을 제외한다)으로서 그 상시 사용 종업원의 수가 300인 이하이며, 또한 그 사용 어선의 합계 총톤수가 3,000톤 이하일 것

3) 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 수산가공업자 또는 상시 사용 종업원의 수가 300인 이하인 수산가공업을 영위하는 법인

3)의 2. 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 유어선업(제11조의 2 제1항에서 규정하는 유어선업을 말한다)을 영위하는 자로서, 그 상시 사용 종업원의 수가 50인 이하인 것

4) 당해 조합의 지구 전부 또는 일부를 지구로 하는 조합

그리고 군마현(群馬縣) 어업협동조합연합회 정관에는 연합회 지구의 전부 또는 일부를 지구로 하는 어업협동조합 또는 어업협동조합연합회 또는 이 연합회의 지구 내에 주소를 가지는 어업생산조합은 이 연합회의 정회원이 될 수 있고(정관 제9조), 다음에서 열거하는 자는 이 연합회의 준회원이 될 수 있음

① 법률에 근거하여 설립된 협동조합(연합회를 포함)으로서, 이 연합회의 정회원이 행하는 사업과 동종의 사업을 행하되, 이 연합회의 지구 내에 주소를 가질 것

② 이 연합회의 정회원인 어업협동조합 또는 어업협동조합연합회가 주된 출자자 또는 구성원으로 되어 있는 법인(전항 및 전호에서 열거한 자 제외)

나. 가입

○ 조합원이 될 자격을 가진 자가 조합에 가입하고자 할 때는 조합은 정당한 이유가 없이 그 가입을 거절하거나 또는 그 가입에 대해 현재의 조합원이 가입 시에 부가되었던 것보다도 곤란한 조건을 첨부해서는 안 됨(법 제25조)

제3장 조합원 구성원 변화에 따른 조합 재정립방향

- 군마현 어업협동조합연합회 정관에서는 연합회의 회원이 되고자 하는 자는 명칭, 주소 및 인수하고자 하는 출자금액(出資口數)을 기재한 가입신청서에 정관, 가입에 관한 총회의 회의록 등 가입의 의사를 증명하는 서면 및 성립 연월일, 임원의 성명 및 주소, 사업의 개요 등을 기재한 서면을 첨부하여 제출하도록 함
- 또한 연합회가 가입 신청서를 접수받아 이를 승낙하고자 할 때는 그 취지를 신청자에게 통지하고, 출자의 납입을 시킨 후에 회원명부에 기재하는 것으로 되어 있으며, 신청자가 출자의 납입을 하는 것으로 회원이 됨

다. 탈퇴

- 조합원은 60일까지 예고하여 사업년도의 말에 탈퇴 가능. 그리고 탈퇴 예고기간은 1년을 넘지 않는 범위에서 정관으로 연장할 수 있음(법 제26조). 탈퇴 사유는 조합원 자격의 상실, 사망 또는 해산, 제명 등.
 - 제명은 장기간에 조합의 시설을 이용하지 않는 조합원, 출자의 불입, 경비의 지불, 그 외 조합에 대한 의무를 다하지 못한 조합원, 그 외 정관으로 정하는 사유에 해당하는 조합원을 제명할 수 있으며, 총회의 결의로서 가능하며, 총회 7일전까지 그 조합원에 대해 그 취지를 통지하거나 또는 총회에서 변명할 기회를 주지 않으면 안됨
- 그리고 군마현 어업협동조합연합회 정관에는 탈퇴의 사유를 회원이 될 자격의 상실, 해산, 제명, 지분 전부의 양도 등으로 하고 있으며, 회원이 탈퇴하고자 할 때에는 60일 전까지 서면으로 연합회에 예고하고, 해당 사업년도의 말에 탈퇴할 수 있는 것으로 하고 있음
- 또한 연합회의 시설을 1년간 전혀 이용하지 않을 때, 출자의 불입, 부과금의 납입, 그 외 연합회에 대한 의무의 이행을 게을리 했을 때, 연합회의 사업을 방해하는 행위를 했을 때, 법령에 근거하여 행하는 행정청의 처분 또는 연합회의 정관, 혹은 규약에 위반하거나 기타 연합회의 신용을 현저하게 실추시키는 행위를 했을 때에

는 총회의 의결로 제명할 수 있도록 하고 있음

3. 수산업협동조합

가. 자격

1) 조합원 자격

- 수산업협동조합법상 지구별 수산업협동조합 조합원은 지구별 수협의 구역 안에 주소, 거소 또는 사업장이 있는 어업인이어야 함.
 - 다만, 사업장 외의 지역에 주소 또는 거소만이 있는 어업인이 그 외 사업장 소재지를 구역으로 하는 지구별 수협의 조합원이 되는 경우에는 주소 또는 거소를 구역으로 하는 지구별 수협의 조합원이 될 수 없음(법 제20조). 이 때 어업인의 범위는 1년 중 60일 이상 조합의 정관이 정하는 어업을 경영하거나 이에 종사하는 자임
- 업종별 수산업협동조합의 조합원은 그 구역 안에 주소, 거소 또는 사업장이 있는 자로서, 대통령령이 정하는 종류의 어업을 경영하는 어업인이어야 하며, 업종별 수협의 조합원의 자격을 가진 자중 단일 어업을 경영하는 자는 해당 업종별 수협에만 가입할 수 있음

2) 정관상 조합원 자격

- 업종별 수산업협동조합의 정관에는 수산업협동조합법상의 지구별 수산업협동조합 조합원의 자격과 마찬가지로 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장을 가진 어업인으로서, 1년을 통하여 60일 이상 동종 어업을 경영하여야 하는 것으로 되어 있음
- 수산업협동조합 중앙회의 회원은 지구별 수산업협동조합, 업종별 수산업협동조합

및 수산물가공 수산업협동조합으로 한다고 정함(정관 제11조)으로써 중앙회의 회원이 되기 위해서는 반드시 협동조합 조합원이 되어야 함

나. 가입

- 수산업협동조합 중앙회 정관에 의하면, 본 회에 가입하고자 하는 자는 인수하고자 하는 출자좌수를 기재한 별표의 가입신청서를 등기부등본, 정관, 본 회에 가입을 의결한 총회의사록, 등본 또는 초본, 대차대조표 등의 서류와 함께 본 회에 제출하여야 함(법 제13조)
 - 가입신청서를 접수하였을 때에는 이사회에 부의하여 수산업협동조합법 시행령 제12조의 규정에 따라 그 회원의 설립인가 기준의 적합 여부를 확인한 후 가입 여부를 결정하고, 가입을 승낙한 때에는 서면으로 이를 가입신청자에게 통지하여 출자금의 전액을 납입하게 한 후 회원명부에 기재함. 출자금을 납입함으로써 회원이 됨
- 지구별 수협은 정당한 사유 없이 조합원의 자격을 갖추고 있는 자의 가입을 거절하거나, 가입에 관하여 다른 조합원보다 불리한 조건을 붙일 수 없고, 새로이 조합원이 되고자 하는 자는 정관이 정하는 바에 따라 출자하여야 함
- 그리고 지구별 수협은 조합원의 수를 제한할 수 없음(법 제29조). 사망으로 인하여 탈퇴된 조합원의 상속인(공동상속인 경우에는 공동상속인이 선정한 1인의 상속인을 말함)이 조합원의 자격이 있는 경우에는 피상속인의 출자를 승계하여 조합원이 될 수 있음(법 제30조)

다. 탈퇴 및 제명

- 지구별 또는 업종별 수산업협동조합의 회원이 본 회에서 탈퇴하고자 하는 때에는 조합에 탈퇴 의사를 서면으로 통지하고 탈퇴할 수 있음(법 제31조)
 - 수산업협동조합법이나 지구별수협의 정관은 회원이 당연히 탈퇴되는 경우를 조합

원의 자격이 없을 때, 사망한 때, 파산선고를 받은 때, 금치산 선고를 받은 때, 조합원인 법인이 파산한 때로 하고 있음

- 또한, 수산업협동조합법은 1년 이상 본 회의 사업을 이용하지 아니한 회원, 출자 및 경비의 납입과 그 밖에 본 회의에 대한 의무를 이행하지 아니한 회원, 본 회의 사업을 방해한 회원, 법령 및 법령에 따른 감독 관청의 처분 또는 정관과 제 규정을 위반하거나 고의 또는 중대한 과실로 본 회의 신용을 실추하게 한 회원에 대해 총회의 의결을 얻어 제명할 수 있도록 함
- 정관에서는 회원의 탈퇴와 제명 사유를 규정하고 있음(수산업협동조합법상의 탈퇴와 제명사유 등이 동일)

4. 차이점 및 시사점

가. 조합원의 자격제한 차이점

- 농협법에서는 지역 농협의 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장이 있는 농업인과 영농조합법인 및 농업회사 법인으로서 그 주된 사무소를 지역 농협의 구역 안에 두고 농업을 경영하는 법인을 조합원이 되기 위한 1차적 요건으로 하되, 1년 중 90일 이상 농업에 종사할 것, 일정 규모 이상의 규모를 가질 것 등을 2차적 조건으로 하고 있음
- 일본의 경우에는 조합원이 되기 위해서는 1년 중 90~120일의 어업을 경영하는 어민, 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 어업생산조합, 당해 조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 어업을 영위하는 법인으로서, 상시 사용 종업원의 수가 300인 이하이며, 또한 사용하는 어선의 합계 총톤수가 1,500~3,000톤으로서, 정관으로 정하는 톤수 이하인 법인이어야 함

제3장 조합원 구성원 변화에 따른 조합 재정립방향

- 반면, 수협법에서는 협동조합의 구역 안에 주소, 거소 또는 사업장이 있어야 하고, 1년 중 60일 이상 조합의 정관이 정하는 어업을 경영하거나 이에 종사하는 자를 조합원이 될 수 있도록 하고 있음
- 여타 조합과 같이 엄격한 조합원의 자격기준을 정할 경우에는 국내 수산업의 여건상 조합원 자격을 충족시키는 자가 제한적일 수밖에 없기 때문에, 조합의 규모를 위축시킬 수 있을 뿐만 아니라, 규모의 영세성으로 인하여 조합 본래의 목적 달성을 곤란하게 할 수 있음
- 그리고, 지금과 같이 조합원의 자격기준을 정할 경우에는 규모의 대소에 관계없이 동종업을 하는 모든 자가 조합원이 될 수 있고, 1년 중 60일 이상 특정 어업을 종사 또는 경영한 자로 규정하면서도 종사 또는 경영의 한계를 정하고 있지 않기 때문에 실질적으로 어업에 종사하지 않는 자가 조합원의 자격을 유지하고 있음
- 또한, 단순히 동일 업종에 종사하는 자 또는 어선 1척으로 동종 업종에 종사하는 자와 여러 어선을 가지고 동종 업종에 종사하는 자와의 관계 설정이 곤란함. 뿐만 아니라, 출자에 의해 조합원의 책임 한계를 정하고 있기 때문에 단순히 종사하는 자 또는 어선 1척을 소유한 자가 출자좌수를 많이 하여 조합원으로서의 입지를 강화할 경우에는 여러 척의 어선을 가진 조합원과 대립할 가능성이 있음
- 따라서, 조합원의 자격을 일정 규모의 어선을 소유하고 동종 어업을 1년 중 90일 이상 경영한 자로 한정하며, 또한 종사나 경영의 한계를 명확하게 하거나 또는 위판실적과 같은 자료를 대체하는 방안을 검토할 필요성이 있음. 아울러 업종별 조합의 경우에는 일정 규모 이상의 어선을 경영한 자로 하고, 법인의 경우에는 종업원의 수를 한정할 필요가 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 3-7> 조합원 자격제한 차이점

구분	주소·거소	자격	규모
농협	- 지역농협의 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장이 있는 농업인 - 사무소를 지역농협의 구역 안에 두고 농협을 경영하는 법인	1년중 90일 이상	- 일정규모 이상의 규모를 가질 것
일본	- 당해 조합의 지구내에 주소 또는 사업장을 가진 어업생산조합 - 당해조합의 지구 내에 주소 또는 사업장을 가진 어업을 영위하는 법인	1년 중 90~120일	- 상시 사용 종업원 수가 300인 이하 - 어선의 합계 총톤수가 1,500~3,000톤
수협	- 협동조합의 구역안에 주소·거소 또는 사업장이 있는 어업인 또는 법인	1년중 60일 이상	-

나. 조합에 의한 조합원의 통제

- 농업협동조합이나 수산업협동조합 공히 영어자금이나 면세유 같은 정부지원이 조합을 중심으로 이루어지고 있는 것이 사실임. 이 때문에 어업인이나 수산단체가 조합에의 가입에 적극성을 보이는 것으로 이해할 수 있음.
- 또한, 일단 조합에 가입하고 나면 법률이나 조합 정관에서 정한 탈퇴나 제명 사유에 해당하지 않을 경우 조합원으로서의 권리를 향유하고, 조합 가입에 따른 특혜를 누릴 수 있기 때문에 자진해서 조합을 탈퇴하는 일은 거의 없고, 조합 활동을 소극적으로 하는 경향이 있음
- 일본의 경우에는 어업제도가 조합 중심이고, 조합원이 현행 법률을 위반하였을 경우에는 위반 어업자를 처벌함과 동시에 정부지원금의 중단 등 조합에 불이익을 주기 때문에 조합이 조합원을 적극적으로 관리하고 제 규약을 위반하거나 또는 조합의 명예를 훼손하였을 경우에 엄격한 법 적용을 함으로써 조합원의 조합 활동이 활발함

<표 3-8> 조합에 의한 조합원의 통제 차이점

구분	주요내용	특징	활동의 적극성 유·무
농협	- 정관을 어기지 않는 한도내에서는 조합원으로서의 권리를 향유하고 조합 가입에 따른 특혜를 누림	- 잉여자금, 면세유와 같은 정부지원을 받기 위해 조합 가입은 적극적 - 가입후 활동은 소극적	×
일본	- 조합원이 법률을 위반할 경우 어업자를 처벌함과 동시에 조합에 대한 불이익	- 조합이 조합원을 적극적으로 관리 - 조합원의 조합 활동 활발	○
수협	- 정관을 어기지 않는 한도내에서는 조합원으로서의 권리를 향유하고 조합 가입에 따른 특혜를 누림	- 잉여자금, 면세유와 같은 정부지원을 받기 위해 조합 가입은 적극적 - 가입 후 활동은 소극적	×

다. 탈퇴나 제명의 차이점

- 일본 수산업협동조합법은 조합원이 탈퇴하고자 할 때에는 60일 이상 탈퇴를 예고하여 사업 연도 말에 탈퇴할 수 있도록 하면서 탈퇴 예고기간은 1년을 넘지 않는 범위에서 정관으로 연장할 수 있도록 하고 있음. 반면, 우리나라는 지구별 또는 업종별 수산업협동조합의 회원이 탈퇴하고자 하는 때에는 탈퇴의사를 서면으로 통지하도록 함. 농업협동조합법에서는 일반 조합원이 탈퇴하고자 하는 때에는 탈퇴의사를 서면으로 통지하도록 하고 있으며, 법인인 조합원이 탈퇴하고자 하는 때에는 탈퇴를 의결한 총회의사록을 첨부하여 조합에 탈퇴 의사를 통지하도록 하고 있음
- 일본의 탈퇴 예고제는 조합경영을 함에 있어 조합원이나 출자금 등의 변화에 대해 미리 대처할 수 있는 반면, 우리나라는 서면통지만을 요구하고 있기 때문에 조합원이나 출자금의 변화에 따라 차기 연도 사업계획을 수정하거나 조합경영에 문제가 발생할 가능성이 있음
- 그리고 일본의 경우에는 탈퇴 사유를 조합원 자격의 상실, 사망 또는 해산, 제명 등으로 규정하고 있으나, 우리나라는 조합원의 자격이 없을 때, 사망한 때, 파산 선

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

고를 받은 때, 금치산 선고를 받은 때, 조합원인 법인이 파산한 때 및 제명(제명 사유는 일본과 한국 동일)되었을 때 탈퇴하는 것으로 함. 금치산 선고를 받았을 때 조합원이 될 수 없도록 하는 것이 한국과 일본의 차이점임

<표 3-9> 탈퇴나 제명의 차이점

구분	통지 방법	탈퇴 사유	비고
농협	- 탈퇴의사를 서면으로 본회에 통지	- 조합원 자격의 상실 - 사망한 때 - 파산 선고를 받은 때 - 금치산 선고를 받은 때 - 조합원인 법인이 파산한 때 및 제명	- 일본의 탈퇴 예고제는 조합 경영에 있어 조합원과 출자금 변화에 대해 미리 대처 가능
일본	- 60일 이상 탈퇴를 예고하여 사업년도의 말에 탈퇴할 수 있도록 함	- 조합원 자격의 상실 - 사망 또는 해산 - 제명	- 금치산 선고를 받았을 때 조합원이 될 수 있는지가 한국과 일본의 차이점
수협	- 탈퇴의사를 서면으로 본회에 통지	- 조합원 자격의 상실 - 사망한 때 - 파산 선고를 받은 때 - 금치산 선고를 받은 때 - 조합원인 법인이 파산한 때 및 제명	

제3절 조합원 자격요건 문제점 및 개선방안

- 본 절에서는 조합원 자격요건에 대한 현황 및 관련 수협법의 개정 사항들을 살펴보고, 그에 따른 문제점을 분석하여 개선방안을 도출하였음

1. 조합원 자격요건 문제점

- 조합원 자격요건에 대한 현행 법률을 살펴보고, 관련된 수협법의 개정사항에 대해 구체적으로 살펴보았음. 또한, 현행 수협법에서 규정하고 있는 조합원 자격에 대한 문제점에 대해 분석하였고, 그에 대한 개선방안을 도출하였음

가. 개정 연혁

- 조합원 문제와 관련하여 9차례의 수협법 개정이 있었으며, 이중에서 제16차 개정('94)에서는 조합원의 중복 가입을 금지했으나, 제29차 개정('04)에서는 이를 허용하였음
- 조합원 자격요건에 관한 개정은 총 9차례에 걸쳐 이루어졌음. 1차 개정('62)에서는 조합원 자격을 어업종사자로 제한하였으나, 5차 개정('66)에서는 협동어촌계에도 조합원 자격을 부여하였음
- 그리고 6차 개정('70)에서는 조합원 수를 가구원 중 연장자 1인으로 제한하였으나, 11차 개정('88)에서는 연령에 무관하게 1인으로 제한했고, 23차 개정('99)에서는 가구당 조합원 수의 제한을 폐지하였음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 3-10> 조합원 자격요건 주요 개정내용

구 분	주 요 개 정 내 용
제1차 개정 (‘62.1.20)	지구별조합의 조합원 유자격자를 어업종사자로 제한함.
제2차 개정 (‘63.12.5)	지구별조합의 조합원 유자격자에 어업경영자를 포함시킴.
제5차 개정 (‘66.8.3)	협동어촌계에 지구별조합의 조합원 자격을 부여함.
제6차 개정 (‘70.8.12)	지구별조합의 가구당 조합원 수를 연장자 1인으로 제한함.
제8차 개정 (‘76.12.31)	지구별조합의 명칭 변경
제11차 개정 (‘88.12.31)	가구당 조합원의 수를 연령에 무관하게 1인으로 제한함
제16차 개정 (‘94.12.22)	가구당 조합원의 수를 2인까지 허용하되 주소(거소)나 주사업장 관할 지구별조합의 어느 하나에만 가입토록 제한함.
제23차 개정 (‘99.4.15)	가구당 조합원 수의 제한을 폐지함
제29차 개정 (‘04.12.31)	주소(거소)관할 또는 사업장관할 지구별조합에 가입토록 하되 사업장이 여러개인 경우에는 각각의 사업장관할 지구별수협에 가입할 수 있도록 함.

나. 현행 규정

- 우선 조합원의 자격에 대해 규정하고 있는 법률은 수협법 제20조와 시행령 제14조, 정관 제12조임
- 현행 조합원 자격에 대한 법률은 어업인이 조합의 관할 구역이 다른 여러 곳에 사업장을 가지면서 지구별 수협의 관할 구역에 소재하는 주소(거소)와 각 사업장이 각각 다른 지구별 수협의 관할 구역에 소재하는 경우에는 주소(거소) 또는 사업장 기준에 의하여 선택적으로 가입하되, 각 사업장마다 관할 지구별 수협에 가입하는 것을 허용함으로써 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있음

<표 3-11> 현행 수협법상 조합원의 자격 규정내용

수협법	시행령	정관
<p>○조합원의 자격(제20조)</p> <p>- 조합원은 지구별 수협의 구역 안에 주소·거소 또는 사업장이 있는 어업인이어야 함. 다만, 사업장 외의 지역에 주소 또는 거소만이 있는 어업인이 그 외 사업장 소재지를 구역으로 하는 지구별수협의 조합원이 되는 경우에는 주소 또는 거소를 구역으로 하는 지구별수협의 조합원이 될 수 없음(제1항).</p> <p>- 어업인의 범위는 대통령령으로 정함(제2항)</p>	<p>○어업인의 범위(제14조) : 1년 중 60일 이상 조합의 정관이 정하는 어업을 경영하거나 이에 종사하는 자를 말함.</p>	<p>○ 조합원의 자격(제12조)</p> <p>- 조합원은 조합의 구역 안에 주소나 거소 또는 사업장을 가진 어업인으로서 1년을 통하여 60일 이상 수산업법 또는 내수면어업법에서 정하는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 어업을 경영하는 자와 어업에 종사하는 자라야 함. 다만, 주소 또는 거소는 조합의 구역 안에 두고, 사업장은 조합의 구역 외에 둔 어업인이 당해 사업장 소재지를 구역으로 하는 다른 조합의 조합원이 되는 경우 그 어업인은 이 조합의 조합원이 될 수 없음(제1항)</p>

다. 문제점 및 개선방안

1) 문제점

- 사업장이 1개 이상인 어업인에게 주소(거소) 관할 조합에 가입하지 아니하고, 각 사업장 관할 지구별 수협에 중복 가입을 허용한 취지는 교통, 통신수단의 발달로 생활권이 넓어진 현대사회에 있어 조합의 구역 내에 주소나 거소를 두지 않고, 사업장만이 있는 경우에도 어업활동을 영위하는데 지장이 별로 없으므로 사업장을 다수 가지고 있는 어업인에게 필요시 사업장 단위로 관할 조합에 가입을 허용함으로써 사업장 인근 조합의 사업을 이용하는 등 영어활동의 편익을 도모하는데 그 취지가 있다고 볼 수 있음
- 현행 법 제20조는 어업인이 1개의 사업장을 가지면서 주소, 거소와 사업장(주 사업장 포함)이 각각 다른 지구별 수협의 관할구역에 소재하는 경우 주소(거소) 관할 지구별 수협에 가입하든지, 사업장 소재지 관할 지구별 수협에 가입하든지, 어느 하나를 기준으로 하여 선택할 수 있도록 하고, 사업장 소재지와 주소(거소) 관할

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

지구별 수협에 함께 중복 가입하는 것을 금지함으로써 1개의 지구별 수협에만 가입하도록 하고 있음

- 그러나 어업인이 조합의 관할구역이 다른 여러 곳에 사업장을 가지면서 지구별 수협의 관할구역에 소재하는 주소(거소)와 각 사업장이 각각 다른 지구별 수협의 관할구역에 소재하는 경우에는 주소(거소) 또는 사업장 기준에 의하여 선택적으로 가입하되, 각 사업장마다 관할 지구별 수협에 가입하는 것을 허용함으로써 결과적으로 동일인이 사업장 단위로 2개 이상 지구별 수협에 가입할 수 있도록 하고 있음

- 지구별 수협의 중복 가입을 허용하는데 따른 문제점으로
 - 첫째, 다수 사업장이 있는 경우 각 사업장별로 중복 가입을 허용하면서 주소(거소) 및 사업장 기준에 의한 중복 가입을 금지하고 있는 바, 주소(거소)와 사업장을 구분하여 운영할 합리적인 이유를 찾기 어려움
 - ※ 종전에는 '주사업장' 개념을 사용하여 주소(거소) 관할 지구별 수협 또는 주사업장 소재지 관할 지구별 수협에 선택적으로 가입토록 함으로써 2개 이상 지구별 수협에 가입할 수 없도록 하였음

 - 둘째, 지구별 수협은 지역별로 설립된 지역 조직으로, 조합원의 인적 결합을 전제로 하는 인적 단체이며, 조합원은 수협 구성의 기본요소인 구성원이자 최고 기관인 총회의 구성원으로서 수협의 경영에 참여할 권리가 있고, 수협과 조합원은 불가분의 관계에 있으므로 동일한 어업인이 동시에 2개 이상 지구별 수협의 구성원이 되는 것은 지구별 수협의 조직 원리에 부합되지 않음

 - 셋째, 동일한 어업인이 여러 개 지구별 수협의 구성원이 됨에 따라 출자, 대출금, 선거권, 피선거권, 의결권 등 조합원 관리와 총회 운영 등과 관련하여 여러 가지 문제점이 야기됨

 - 넷째, 사업장의 개념에 대하여 수협법상 명문의 규정이 없어 사업장은 사회 통념에 따라 개념이 주어질 수밖에 없는 바, 양식어업 및 내수면 어업자와 같은 경우 일정한 사업 시설을 갖춘 유형의 사업장에서 상시적으로 어업 활동을 하고 있으므로 해당 어업인의 어업 경영 또는 종사 여부를 용이하게 판단할 수 있으나, 어

제3장 조합원 구성원 변화에 따른 조합 재정립방향

선 허가어업의 경우 특정한 사업 시설 등을 보유한 것이 아니라 선박을 이용하여 조업 활동을 하는 사항이기 때문에 해당 어업인이 사업장을 기준으로 하여 조합에 가입코자 할 때 사업장의 기준 정립에 혼선을 초래하고 있음

<표 3-12> 조합원 중복 가입으로 인한 문제점

구 분	주 요 내 용
주소와 사업장 구분 모호	- 주소(거소)와 사업장을 구분하여 운영할 합리적인 이유를 찾기 어려움
협동조합 조직 원리에 부적합	- 동일한 어업인이 동시에 2개 이상 지구별 수협의 구성원이 되는 것은 지구별 수협의 조직 원리에 부합되지 않음
조합원 관리와 운영의 문제점 야기	- 출자, 대출금, 선거권, 피선거권, 의결권 등 조합원 관리와 총회 운영 등과 관련하여 여러 가지 문제점 야기
허가어업의 경우 사업장 기준 정립 혼선	- 어선 허가어업의 경우 해당 어업인이 사업장을 기준으로 하여 조합에 가입코자 할 때 사업장의 기준 정립에 혼선 초래

2) 조합원 자격조건 개선방안(안) 및 정책적 제언

- 중복 가입을 할 경우, 문제점이 발생할 수 있기 때문에 어업인은 주소(거소) 관할 지구별 수협에 가입하거나 사업장 소재지 관할 지구별 수협에 선택 가입할 수 있도록 하되, 2개 이상 지구별 수협에 중복가입 할 수 없도록 명시함이 타당하다고 사료됨
- ※ 지역 농협의 경우 주소·거소 관할이나 사업장 관할 농협을 선택하여 가입할 수 있으나, 2개 이상 지역 농협에 가입할 수 없도록 규제하고 있음(농협법 제19조)
- 그러나, 이미 언급한바와 같이, 즉, 2004년 이전에는 이중으로 조합원의 가입이 금지되었음에도 불구하고, 지구별 수협에서 약 120-350명이 이중으로 가입하고 있었다는 것은 제도의 실효성 문제 또는 감시·감독체계 및 사후관리의 문제가 있음
- 따라서, 본 연구에서의 개선안(안)은 수협법 제16차 개정('94)시 내용인 조합원의 중복 가입 금지로 되돌아가는 것임. 여기에서 지적할 수 있는 것은 법제도상의 문제가 아니라 법제도의 실효성의 문제임
- 개선(안)으로 법 개정(안)이 추진되더라도, 조합원의 이중가입 금지에 따른 엄격한

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

사후관리 및 위반 시 벌칙으로 동 제도의 실효성 확보를 위한 노력이 필요함

<표 3-13> 조합원 자격요건 개정(안)

현 행	개 정 안
<p>법 제20조 (조합원의 자격) ①조합원은 지구별수협 의 구역안에 주소·거소 또는 사업장이 있 는 어업인이어야 한다. 다만, 사업장 외의 지역에 주소 또는 거소만이 있는 어업인이 그 외 사업장 소재지를 구역으로 하는 지구 별수협의 조합원이 되는 경우에는 주소 또 는 거소를 구역으로 하는 지구별수협의 조 합원이 될 수 없다.</p> <p>②(생략)</p>	<p>법 제20조 (조합원의 자격) ①조합원은 지구별수 협의 구역안에 주소·거소 또는 사업장이 있 는 어업인이어야 하며, 2개 이상의 지구별 수협에 가입할 수 없다.</p> <p>②(현행과 같음)</p>

제4장 수협 지배구조와 외국사례 분석

- 본 장에서는 수협 지배구조와 관련한 수협법 개정에 대한 간략한 연혁을 살펴보고, 현행 중앙회의 지배구조 현황을 파악하였음
- 또한, 독립사업부제의 내용과 독립사업부제 실시에 따른 각 부문별 의견을 수렴하여 실시 전·후 효과를 각 부문별로 정리하였고, 마지막으로 협동조합 지배구조와 관련하여, 거버넌스(Governance) 개념을 도입한 독일, 네덜란드, 프랑스, 오스트리아, 일본 등의 사례를 분석하였음
- 이를 통해 신 협동조합에 대한 이론적 근거와 주요 선진국의 성공사례 등을 통한 정책적 시사점 등을 종합하여 수협중앙회 지배구조 개선방안 제시 시, 활용하였음

제1절 수협중앙회 지배구조

1. 지배구조 역사(略史)

가. 중앙회 지배구조 역사(略史)

- 수협중앙회의 지배구조와 관련된 내용은 임원의 정수 및 직무, 임원의 선출, 직원의 임명, 총회 의결사항, 이사회 의결사항, 경제 및 신용사업의 소이사회, 손실보전 및 잉여금 배당 등에 관한 사항이 해당되므로 이를 중심으로 살펴보았음

1) 임원의 정수 및 직무

- 수협중앙회 임원의 정수 및 직무와 관련된 수협법 개정은 수협법이 '62. 1. 20일 제

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

정된 이후 7번의 개정이 있었음. 이 중에서 직접 관계되는 내용은 1차, 6차, 11차, 16차 개정은 수협법 제127조 임원의 정수와 직무와 관련되는 것임. 주요한 특징은 '94. 12. 22일 개정된 것으로, 전문경영인으로서 신용 외 사업담당 부회장과 신용사업담당 부회장을 각각 두고, 중앙회의 사업을 경제사업과 신용사업으로 분리하여 독립사업부제로 운영하도록 하였음

<표 4-1> 중앙회 임원의 정수 및 직무관련 개정 요약

구 분	개 정 내 용	관 련 조 문
제 정 ('62. 1. 20)	- 중앙회의 임원으로 회장, 부회장, 이사, 감사를 두고 회장이 중앙회의 대표권과 업무를 총괄토록 함	제127조 (임원의 정수와 직무)
제1차 개정 ('63. 12. 5)	- 부회장과 이사는 간부 직원을 겸직할 수 있도록 함	
제6차 개정 ('70. 8. 12)	- 운영위원회 제도를 폐지하고 이사회를 신설하면서 이사수를 증원함	
제11차 개정 ('88. 12. 31)	- 「수산업협동조합 임원 임면에 관한 임시조치법」이 폐지되고, 수협의 자율성과 민주성이 확보되면서 이사 및 상임이사의 수를 증원함	
제16차 개정 ('94. 12. 22)	- 중앙회에 전문경영인으로서 신용 외 사업담당 부회장 1인, 신용사업 담당 부회장 1인을 두고, 중앙회의 사업을 경제사업과 신용사업으로 분리하여 독립사업부제로 운영하도록 함.	
제24차 개정 ('00. 1. 28)	- 중앙회의 부회장제 폐지와 함께 독립사업부제를 확대 실시하여 사업전담 대표이사제를 채택함에 따라 중앙회장은 중앙회를 대표하되, 대표이사의 업무에 관한 것은 제외하여 회원조합에 대한 지도·교육 및 감사 등에 전념할 수 있도록 하고, 중앙회의 경제사업 대표이사 및 신용사업 대표이사(상호금융·공제사업 포함)는 소관사업을 책임경영하고, 그 사업에 관하여는 중앙회를 대표하도록 함	제127조 (임원) 제127조의2 (회장의 직무) 제127조의3 (대표이사의 직무) 제127조의4 (상임이사의 직무)
제26차 개정 ('00. 12. 30)	- 정부의 중앙회 신용부문에 대한 공적자금 지원과 함께 완전 독립사업부제가 실시되면서 회장의 직무범위에 공제·상호금융 사업이 포함되고 대표이사 직무의 종합 조정 및 경영평가 사항이 삭제되었으며, 사업전담 대표이사의 직무범위에 소관업무에 관한 조직·인사, 예·결산, 경영공시 등이 추가되었음	제127조 (임원) 제127조의2 (회장의 직무) 제127조의3 (대표이사의 직무) 제127조의4 (이사의 직무)
제29차 개정 ('04. 12. 31)	- 전문 개정에 따른 조문체계 정비 및 중앙회의 감사기관으로 감사위원회 제도를 채택함에 따라 동 위원장을 상임 임원에 포함토록 하고, 상임이사에게 회장직무 대행권을 부여함	제129조 (임원) 제130조 (회장의 직무) 제131조 (사업전담 대표이사의 직무) 제132조 (이사의 직무)

- '00. 1. 28일 제24차 개정은 중앙회의 부회장제 폐지와 독립사업부제를 확대 실시하여 중앙회장은 어정활동 및 지도·교육·감사 업무에 전념할 수 있도록 하는데 초점을 맞추었음. 이와 관련한 법률 개정은 제127조의 임원, 임원의 직무, 대표이사의 직무, 상임이사의 직무임
 - 제24차 개정('00. 1. 28)에서는 신용사업 대표이사가 상호금융·공제사업 담당

- '00. 12. 30 제26차 개정 내용은, 중앙회 신용 부문의 경영부실에 따른 공적자금의 투입 영향으로 신용 부문에 대한 방화벽(MOU 체결)이 설치되었음. 완전 독립사업 부제가 실시되면서 사업전담 대표이사의 직무 범위에 소관업무에 대한 조직, 인사, 예산 및 결산, 경영공시 등이 추가되었음
 - 제26차 개정에서는 중앙회장이 상호금융, 공제사업을 담당하도록 수정

- '04. 12. 31 제29차 개정에서는 감사기관으로 감사위원회 제도를 도입함으로써 동 위원장을 상임위원회에 포함, 상임이사에게는 회장직무 대행권을 부여하였음

2) 중앙회 임원의 선출

- 중앙회 임원의 선출과 관련된 개정은 수협법이 제정된 이래 10번에 걸쳐 수정되었음. 제2차('63. 12. 16), 제5차('66. 8. 3), 제6차('70. 8. 12), 제7차('73. 3. 5), 제8차 ('76. 12. 31)까지의 개정내용을 보면 회장 및 기타 임원의 선출권은 중앙정부가 갖고 있었음

- 제11차 개정('88. 12. 31)은 민주화의 진전에 따라 '수산업협동조합 임원 임면에 관한 임시조치법'이 폐지되고, 회장, 비상임이사, 감사를 총회에서 선출토록 하였으며, 협동조합 정신에 입각하여 주요 임원의 직접 선출 움직임을 보임. 제16차 개정('94. 12. 22)은 회장 및 부회장의 자격요건을 정하고, 상임이사제 폐지와 집행간부제 채택을 주요 골자로 하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-2> 중앙회 임원의 선출관련 개정 약사

구 분	개 정 내 용	관련조문
제정 ('62. 1. 20)	회장은 대의원회에서 선출한 자를 운영위원회 추천, 농림부 장관의 제청(재무부 장관과 합의)을 거쳐 내각수반이 임명토록 함	
제2차 개정 ('63. 12. 16)	정부조직 형태의 변경으로 회장 임명권자를 내각 수반에서 대통령으로 변경함	
제5차 개정 ('66. 8. 3)	수산청장에게 회장 추천권과 회장의 부회장 및 이사 임명 승인권을 부여하고, 회장은 부회장 및 이사가 법령 위반 등의 경우 수산청장의 승인을 얻어 해임할 수 있도록 함	
제6차 개정 ('70. 8. 12)	부회장·상임이사의 해임 권한을 수산청장에게 부여하고, 보궐선거로 당선된 감사의 임기 및 임기만료에 따른 감사 선출기간을 명시함	
제7차 개정 ('73. 3. 5)	중앙회 대의원회 제도의 폐지에 따라 대의원회의 회장 후보자 선출규정을 삭제하고, 감사는 수산청장의 제청으로 농림부 장관이 재무부 장관과 합의하여 임명토록 함.	
제8차 개정 ('76. 12. 31)	일정한 경우 부회장·상임이사 해임 권한을 회장에게 환원함	제128조 (임원의 임명과 임기)
제11차 개정 ('88. 12. 31)	「수산업협동조합 임원 임면에 관한 임시조치법」이 폐지됨에 따라 회장·비상임이사·감사는 총회에서 선출하고, 부회장·상임이사는 총회 동의를 얻어 회장이 임명토록 함	
제16차 개정 ('94. 12. 22)	회장·부회장(비신용 또는 신용사업 담당)의 자격요건을 정하고, 상임이사제 폐지 및 집행간부제 채택	
제24차 개정 ('00. 1. 28)	사업전담 대표이사제의 채택으로 대표이사는 동 추천위원회에서 추천된 자를 총회 동의를 얻어 회장이 임명토록 하고, 상임이사의 자격요건과 대표이사에게 상임이사 제청권을 부여함	
제26차 개정 ('00. 12. 30)	정부의 중앙회 신용사업 부문에 대한 공적자금 지원으로 완전 독립사업부제 및 신용·비신용 사업부문간 방화벽이 설치됨에 따라 대표이사는 추천위원회에서 추천된 자를 총회에서 선출하고, 상임이사는 회장 또는 대표이사가 추천한 자를 이사회에서 선출하며, 사외이사는 대표이사추천위원회 위원중 비조합장인 위원을 총회에서 선출토록 함	
제29차 개정 ('04. 12. 31)	전문 개정 에 따라 조문체계를 정비함	제134조 (임원의 선출 및 임기)

- 제24차 개정('00. 1. 28)은 독립사업부제의 강화를 목표로 사업전담 대표이사제를 채택하고, 각 사업부문 대표이사는 추천위원회에서 추천된 자를 총회 동의를 얻어 회장이 임명토록 함. 상임이사의 자격요건과 대표이사에게 상임이사 제청권을 부여하는 것을 주요 내용으로 함.
- 제26차 개정('00. 12. 30)은 중앙회 신용사업 부문에 대해 공적자금을 지원받는 조건으로, 신용사업 부문에 대한 완전한 독립사업부제 도입을 주요 골자로 함. 이는 신용부문의 경영정

상화를 목표로 추진된 것으로, 신용과 타 사업부문간 방화벽이 설치됨에 따라 대표이사는 추천위원회에서 추천받은 사람을 총회에서 선출함을 주요 내용으로 함. 상임이사의 경우 회장 또는 대표이사가 추천한 자를 이사회에서 선출하며, 사외이사는 대표이사 추천위원회 위원 중 비조합장인 위원을 총회에서 선출하도록 하였음

3) 중앙회 직원의 임면

- 중앙회 직원의 임면관련 개정은 '62. 1. 20. 법 제정 이래 총 7번의 개정을 거쳤음. 관련된 것은 제1차('63. 12. 5), 제6차('70. 8. 12), 제8차('76. 12. 31), 제16차('94. 12. 22), 제24차('00. 1. 28) 등이며, 제8차 개정은 중앙회 회장의 권한에 대한 강화를 엿볼 수 있으며, 제26차 개정('00. 12. 30)시에는 제129조와 관련되는 것으로 파악됨
- 제26차 개정은 중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입과 함께 완전한 독립사업부제가 실시됨에 따라 대표이사 소속 직원에 대한 임면권을 독립사업부제 대표이사가 맡게 되었으나, 지도·경제 부문의 경우 직원간 인사교류를 허용하도록 하고 있어 형식상의 분리이며, 엄밀한 의미에서의 독립사업부제와는 다소 거리가 있음
- 제29차 개정('04. 12. 31)은 수협법의 전문 개정으로 실시되었으며, 주요한 내용은 회장 및 대표이사는 대리인을 선임할 수 있도록 하였음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-3> 중앙회 직원의 임면관련 개정 약사

제정 및 개정	개정 내용	관련 조문
제정 (‘62. 1. 20)	직원은 회장이 임면하되, 간부 직원은 운영위원회의 승인을 얻도록 함	제129조
제1차 개정 (‘63. 12. 5)	조합 간부 직원의 상법상 지배인 자격 및 선임 등 등기절차에 관한 규정을 중앙회 간부 직원에도 준용토록 함	
제6차 개정 (‘70. 8. 12)	간부 직원은 회장이 임면하되, 이사회의 승인을 얻도록 함	
제8차 개정 (‘76. 12. 31)	직원은 회장이 단독으로 임면토록 함	
제16차 개정 (‘94. 12. 22)	부회장 소속 직원은 부회장의 제청으로 회장이 임면하고, 부회장 소속 직원 중 집행 간부 및 일반 간부직원 외의 직원 임면은 부회장이 위임·전결처리토록 함	
제24차 개정 (‘00. 1. 28)	부회장제 폐지와 독립사업부제 확대 실시 및 사업전담 대표 이사제 채택으로 대표이사 소속 직원의 승진·전보권을 대표 이사에게 부여함	
제26차 개정 (‘00. 12. 30)	중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입과 함께 완전 독립사업부제가 실시됨에 따라 대표이사 소속 직원은 대표이사가 임면토록 하고, 경제 및 지도·관리부문 간에는 직원 인사교류를 할 수 있도록 함	
제29차 개정 (‘04. 12. 31)	전문 개정에 따라 조문체계를 정비하고, 회장 및 대표이사는 대리인을 선임할 수 있도록 함	제136조

4) 중앙회 총회의 의결사항

- 중앙회 총회의 의결사항은 ‘62. 1. 20 수협법 제정 시 대의원은 총회에서 선출토록 하였으며, 관련된 내용은 총 7차례 개정이 이루어졌음. 제5차, 제6차, 제11차, 제17차, 제24차, 제26차 개정에서는 제115조 총회의 의결사항과 관련되는 것이었음

<표 4-4> 중앙회 총회의 의결사항 관련 개정 약사

구 분	개 정 내 용	관련조문
제 정 (62. 1. 20)	대의원은 총회에서 선출토록 함	제115조 (총회의 의결)
제5차 개정 (66. 8. 3)	조합 총회의 정족수에 관한 규정(제47조 제1항)을 준용(제139조)하고, 관련 규정(제2항)을 삭제함	
제6차 개정 (70. 8. 12)	대의원 선출은 다른 규정(제117조)에 따라 총회 의결사항으로 명시하고 있어 이 조항에서는 삭제하고, 정관 변경은 수산청장 인가를 받도록 함	
제11차 개정 (88. 12. 31)	「수산업협동조합 임원 임면에 관한 임시조치법」이 폐지됨에 따라 회장·비상임이사·감사 등 임원의 선출, 해임, 임명 동의를 총회의 의결사항으로 함	
제17차 개정 (96. 8. 8)	자구 수정	
제24차 개정 (00. 1. 28)	해양수산부 장관은 신용사업에 관한 정관변경 인가시 금감위와 협의토록 함	
제26차 개정 (00. 12. 30)	중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입 및 완전 독립사업부제 실시로 대표이사·상임이사 임명동의제를 폐지하고 총회나 이사회에서 선출토록 함에 따라 문구 수정	
제29차 개정 (04. 12. 31)	수협법의 전문 개정에 따라 조문체계를 정비함	제126조 (총회의 의결 사항)

- 제11차 개정은 '수산업협동조합 임원 임면에 관한 임시조치법'의 폐지를 주요 골자로 하면서, 회장, 비상임이사, 감사 등 임원의 선출, 해임, 임명 동의를 총회 의결사항으로 두었음
- 신용사업에 대한 총회 의결사항의 변화는 제24차 개정에서 이루어졌고, 제26차 개정에 따라 중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입과 완전 독립사업부제 실시로 대표이사, 상임이사 임명동의제를 폐지하고, 총회나 이사회에서 선출토록 하였음

5) 중앙회 이사회의 의결사항

- 중앙회 이사회의 의결사항 관련 개정은 총 7차례 있었음. 제6차 개정은 이사회 제도의 도입으로 의결기관의 효율성을 기할 수 있도록 하였고, 제11차 개정으로 수산청장의 사전 승인제도를 폐지하여 중앙회 운영의 자율성과 민주성을 강화하였음
- 제24차 개정으로 독립사업부제 확대 및 사업전담 대표이사의 책임경영을 강화하기 위해 이사회 기능을 보완하였고, 그와 관련된 주요 내용은 제26차 개정을 통해 경제 및 신용부문에 소이사회를 두고, 독자적 경영에 대한 기반을 구축하였음
 - 경제부문의 경우 소이사회 의결사항은 총회에서 재의결 할 수 있음
 - 신용부문의 경우 소이사회 의결사항은 총회에서 재의결 할 수 없음

<표 4-5> 중앙회 이사회의 의결사항 관련 개정 요약

구 분	개 정 내 용	관련조문
제6차 개정 (’70. 8. 12)	운영위원회 제도가 폐지되고 이사회 제도가 신설되면서 의결기관의 간소화 내지 권한을 조정하여 업무 집행의 효율성을 기할 수 있도록 이사회 의결사항을 정함	제120조 (의결 사항)
제8차 개정 (’76. 12. 31)	사업계획에 정한 것 외의 의무부담·권리상실 행위와 어업권 취득 등의 경우 정관에 정한 행위는 의결사항에서 제외토록 함	
제10차 개정 (’80. 12. 31)	수산청장 인가 대상에서 차입금의 최고한도, 사업계획에 정한 것 외의 의무부담·권리상실 행위를 제외함	
제11차 개정 (’88. 12. 31)	이사회 의결사항에 대한 수산청장의 사전 승인제도를 폐지하여 중앙회 운영의 자율성과 민주성을 강화함	
제24차 개정 (’00. 1. 28)	중앙회의 독립사업부제 확대 실시 및 사업전담 대표이사에 의한 책임경영제를 강화하면서 이사회 기능을 확충함	
제26차 개정 (’00. 12. 30)	중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입 및 완전 독립사업부제 실시와 함께 소이사회 제도를 도입하면서 이사회 의결사항에 경제대표이사의 경영평가 사항과 상임이사 선출·해임을 의결사항에 추가하고, 신용부문 소이사회 의결사항은 이사회에서 재의결할 수 없으나 경제부문 소이사회 의결사항이 수협 설립목적 침해 우려시 재의결 할 수 있도록 함	
제29차 개정 (’04. 12. 31)	수협법을 전문 개정하면서 조문체계를 정비함	

6) 경제 및 신용부문 소이사회

- 경제 및 신용부문 소이사회 관련 사항은 2차례 개정을 거쳤음. 제26차 개정은 중앙회 신용부문의 공적자금 투입으로 완전 독립사업부제에 따른 해당 사업전담 대표이사의 책임경영체제 확립을 위해 경제 및 신용사업 부문에 소이사회제도 도입을 주요 내용으로 하고 있음

<표 4-6> 경제 및 신용부문 소이사회 관련 개정 요약

구 분	개 정 내 용	관련조문
제26차 개정 ('00. 12. 30)	중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입 및 완전 독립사업부제 실시로 사업전담 대표이사에 의한 책임경영체제를 확립하기 위하여 경제·신용사업 부문에 소이사회 제도를 도입함	제126조의2 (소이사회의 구성) 제126조의3 (의결사항) 제126조의4 (소이사회 운영 등)
제29차 개정 ('04. 12. 31)	수협법을 전문 개정하면서 조문체계를 정비함	제128조 (소이사회)

7) 중앙회의 손실보전 및 잉여금 배당

- 중앙회의 손실보전 및 잉여금 배당은 제142조의 손실보전과 잉여금 배당의 조문과 관련됨. 제정 당시는 결산업무에 관한 사항을 정하고, 출자배당 한도를 연 5%로 제한하여 배당은 출자배당 후 이용고 배당 순으로 실시토록 하였음
- 제5차 개정은 자본적립금 적립 및 지도사업 이월금 공제제도를 신설하면서 그 적립 및 공제순서를 정하도록 하였고, 제11차 개정은 수협중앙회의 적자 폭이 커지면서 적자 시 보전순서를 정하는 것을 주요 골자로 하였음
- 제8차 개정은 출자금에 대한 배당한도의 규정을 상향조정하였고, 제9차 개정에서는 배당한도를 정관으로 정하도록 규정하였음. 제26차 개정은 중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입 및 완전 독립사업부제 실시로 손실보전을 각 사업 부문별로 실시토록 하고, 신용부문은 독자적으로 배당할 수 있도록 함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-7> 손실보전 및 잉여금 배당관련 개정 약사

구 분	개 정 내 용	관련조문
제1차 개정 (‘62.1.20)	결산업무에 관한 사항을 정하고 출자배당 한도를 연 5%로 제한하며, 배당은 출자배당 후 이용고 배당 순으로 실시토록 함	제142조 (손실보전과 잉여금의 배당)
제5차 개정 (‘66. 8. 3)	자본적립금 적립 및 지도사업 이월금 공제제도를 신설하면서 그 적립 및 공제순서를 정함	
제6차 개정 (‘70. 8. 12)	조합 및 중앙회에 공통으로 적용하는 약칭을 사용함에 따라 문구 수정	
제8차 개정 (‘76. 12. 31)	출자배당 한도를 상향 조정함	
제10차 개정 (‘80. 12. 31)	출자배당률을 정관으로 정하도록 함	
제11차 개정 (‘88. 12. 31)	손실 발생시 보전순서를 변경함	
제24차 개정 (‘00. 1. 28)	사업준비금을 포함한 개념으로 임의적립금의 용어를 사용함	
제26차 개정 (‘00. 12. 30)	중앙회 신용부문에 대한 공적자금 투입 및 완전 독립사업부제 실시로 손실보전을 각 독립 사업부문별로 실시토록 하고, 신용부문은 독자적으로 배당할 수 있도록 함	

2. 현행 중앙회 지배구조 현황

- 중앙회 경영지배 구조는 의사결정 기구 및 중앙회 임원의 임면권과 관련된 선출방법에 중심이 있음. 현재 중앙회 의사결정 기구는 총회, 이사회와 독립사업부제 실시로 그 역할이 강화된 소이사회로 구성되어 있음

가. 중앙회 의사결정 기구

- 총회의 경우 예·결산 승인, 회장, 대표이사, 비상임이사 선출 등(법 제126조)과 관련된 중심적인 역할을 수행하고 있으며, 이사회는 중앙회 경영목표의 설정, 상임이

사 선출 등과 관련되는 업무를 수행하고 있음

- 또한, 경제부문 소이사회 의결사항은 이사회에서 수협의 설립취지와 맞지 않는다고 판단될 경우 총회에서 재의결할 수 있도록 하고 있으나, 신용부문 소이사회 의결사항은 재의결 할 수 없음(법 제127조)

<표 4-8> 현행 중앙회 의사결정 기구별 방법 및 내용

분 류		주 요 내 용
의사 결정 기구	총 회	- 예·결산 승인, 회장, 대표이사, 비상임 이사 선출 등(법 제126조)
	이사회	- 중앙회 경영목표의 설정, 상임이사 선출 등, 신용부문 소이사회 의결사항은 재의결 할 수 없음(법 제127조)
	소이사회	- 경제 또는 신용부문의 경영목표 설정, 자금계획 등 소관부문 주요 방침 결정(법 제128조)
경제 및 신용부문별 소이사회 설치		- 신용부문 소이사회 의결사항 : 이사회에서 재의결 불가(법 제128조) - 경제부문 소이사회 의결사항 : 수협 설립목적 침해 우려시 이사회에서 재의결 가능(법 제127조)

2) 중앙회 임원선출 방법

- 중앙회 임원의 범위는 회장, 사업부문별 대표이사, 상임이사, 비상임이사 임. 지도부문의 대표이사는 회장이 지도사업에 대한 활동(경영 참여)을 규정하고 있어 현재 사업부문별 대표이사는 경제사업 대표이사, 신용사업 대표이사 2명임
- 회장은 조합원이 총회에서 선출하도록 되어 있음. 그러나 경제 및 신용사업 대표이사는 각 5명의 추천위원들로 구성된 대표이사추천위원회에서 추천하고, 총회에서 선출하도록 되어 있음(제134조). 경제사업 대표이사의 경우 회장이 3인의 추천위원을 위촉하도록 하고 있어 실질적인 추천권을 갖고 있다고 볼 수 있으며, 신용부문의 경우 정부가 3인의 위촉을 하도록 규정되어 있음

<표 4-9> 현행 중앙회 임원선출 방법 및 내용

구 분	주 요 내 용	
임원 선출	회 장	- 조합원이 총회에서 선출(법 제134조) - 임기 4년
	대표이사	○경제신용대표이사 : 추천위원회에서 추천한 자를 총회에서 선출 - 경제·신용 부문별 대표이사추천위원회 설치(법 제134조) - 경제대표이사 추천위 구성(5인) : 해수부, 기획예산처 장관 위촉 2인, 회장이 조합장인 비상임이사 중에서 위촉 3인 - 신용대표이사 추천위 구성(5인) : 재경부, 해수부, 기획예산처 장관, 금감위원장이 위촉한 4인, 회장이 조합장인 비상임이사 중에서 위촉한 1인(영 제26조) - 경제 및 신용 대표이사 : 임기 4년
	상임이사	- 회장 또는 대표이사가 추천한 자를 이사회에서 선출(법 제134조) - 임기 : 2년
	비상임이사	- 조합장인 비상임이사 : 총회에서 선출 - 사외이사 : 대표이사 추천위 위원을 총회에서 선출(법 제134조) - 임기 2년

3) 중앙회 임원의 직무

- 중앙회 임원의 직무를 보면, 회장의 경우 수협중앙회를 대표하며, 지도사업과 공제·상호금융 사업을 전담하도록 규정하고 있음. 경제 대표이사 및 신용 대표이사의 경우 각 담당하고 있는 사업부문 및 그 부대사업을 전담하도록 규정하고 있음
- 경제 및 신용 대표이사의 경우, 수협법 제131조에 의거하여 경제 및 신용사업 소관부문의 예·결산, 회계, 조직, 인사 등 모든 업무 전담 및 대표권을 행사하도록 규정되고 있음

<표 4-10> 현행 중앙회 임원의 직무

구 분	주 요 내 용	
임원 직무	회 장	지도·공제·상호금융·의료지원사업 및 그 부대사업(법 제130조)
	경제 대표이사	경제사업 및 그 부대사업(법 제131조)
	신용 대표이사	신용사업 및 그 부대사업(법 제131조)
	이 사	회장 또는 대표이사를 보좌하고 정관에 따라 중앙회 업무 분장처리(법 제132조)
대표이사의 독립 경영	경제 및 신용사업 소관부문의 예·결산, 회계, 조직, 인사 등 모든 업무 전담 및 대표권 행사(법 제131조)	

4) 신용 및 사업부문별 결산

- 사업부문별 결산의 주요한 내용은 제26차 개정이 가장 큰 변화를 주었음. 공적자금 투입으로 규정된 내용을 보면, 신용 대표이사는 중앙회 타 사업부문 및 회원조합에 대한 자금지원 우대금지(법제141조)와 결산시 제 적립금 적립, 지도사업 이월금 이월을 정관에 따라 각 사업부문별로 실시하는 것을 주 내용으로 하고 있음

<표 4-11> 신용 및 사업부문별 결산방법

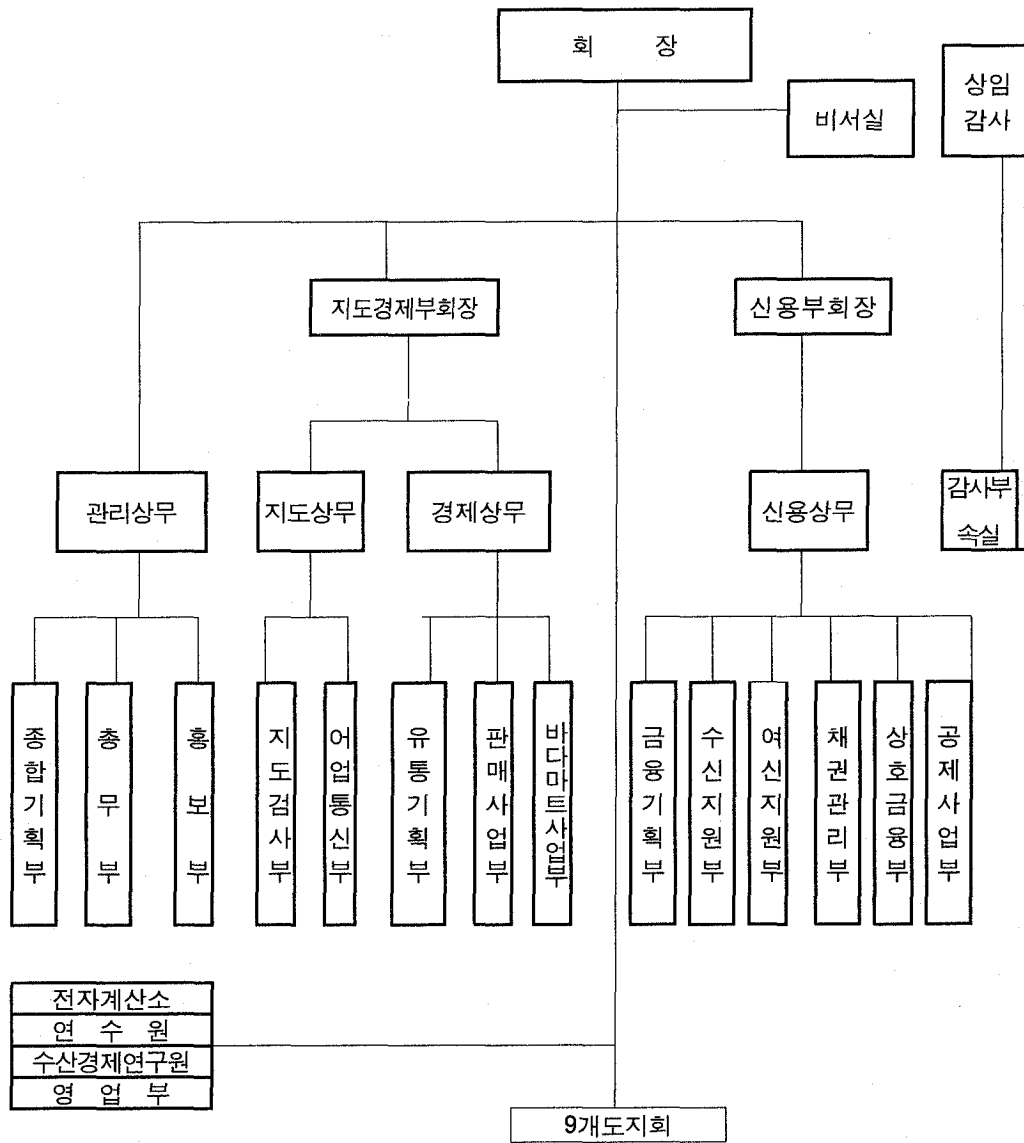
구 분	주 요 내 용	비 고
신용부문의 신용 외 부문 우대거래 금지	신용 대표이사는 중앙회 타 사업부문 및 회원조합에 대한 자금지원 우대금지(법 제141조)	
사업부문별 결산	결산시 제 적립금 적립, 지도사업 이월금 이월을 정관에 따라 각 사업부문별로 실시	단, 신용 부문은 공적자금 전액 상환 시까지 이월금 미부담, 독자적으로 배당 실시(법 제166조, 정관 제96조)

5) 중앙회의 조직기구

- 수협중앙회 조직기구는 1999년과 2007년을 기준으로 작성되었음. 비교의 초점은 공적자금 투입 이후 완전 독립사업부제 실시로 인한 조직기구의 변화 형태를 점검하기 위해 분석하였음
- 공적자금 투입 전 조직기구는 회장을 정점으로, 관리상무, 지도경제 부회장, 신용 부회장으로 분리되어 있음. 1999년 당시엔 지도·경제가 통합되어 운영되고 있었음. 지도·경제 부회장 산하에 지도상무와 경제상무를 두어 각 사업부문을 담당하도록 하였음
- 신용사업의 경우 신용부회장을 정점으로 신용상무가 담당업무를 총괄하도록 되어 있음. 회장 아래 관리상무는 조합기획부, 총무부, 홍보부를 총괄하며, 수협중앙회의 전반적 관리업무를 전담하도록 되어 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 감사 업무는 독립적으로 존재하며, 상임감사를 두도록 되어 있음. 회장 산하에 전자계산소, 연수원, 수산경제연구원, 영업부를 두도록 되어 있으며, 9개 도지회를 두도록 되어 있음

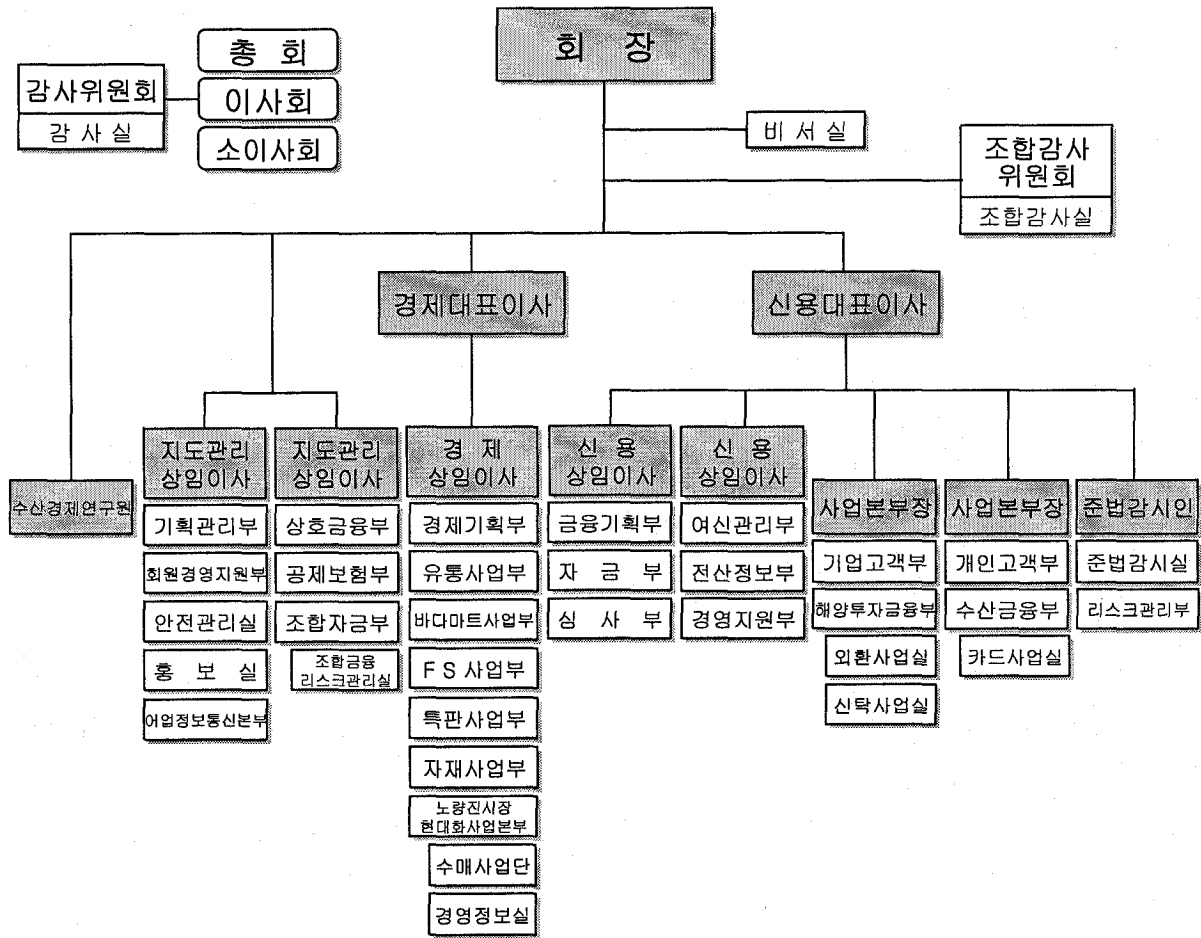


<그림 4-1> 수협중앙회 기구도(1999)

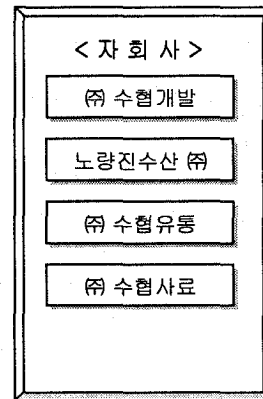
- 2007년 현재 수협중앙회의 조직은 회장을 정점으로 경제대표이사와 신용대표이사를 두고, 감사위원회를 독립적인 기구로 두고 있음. 조합감사위원회는 회장의 직속 기관으로 두어 회원조합에 대한 감사 업무를 수행하고 있음

- 지도사업 부문의 경우 회장이 직접 사업을 총괄하며, 2인의 지도관리 상임이사를 두고 있음. 지도관리 부문은 기획관리부, 회원경영지원부, 안전관리실, 홍보실, 어업정보통신본부를 담당하는 상임이사와 상호금융부, 공제보험부, 조합자금부, 조합금융리스크관리실을 담당하는 상임이사로 구분되어 있음
 - 지도관리 상임이사 2인이 담당하는 업무는 지도관리 전체에 대한 기획 및 홍보 중심과 상호 및 공제를 중심으로 한 업무로 구분되어 있음
- 경제 대표이사는 상임이사를 두고, 경제기획부, 유통사업부, 바다마트사업부, FS 사업부, 특판사업부, 자재사업부, 노량진시장현대화사업단, 수매사업단, 경영정보실로 부서가 구분되어 있음. 주로 수협중앙회의 유통 등과 관련된 사업을 전담하고 있음
- 신용 대표이사는 2인의 상임이사, 2인의 사업본부장, 1인의 준법감시인을 두고 있음. 상임이사 1인은 금융기획부, 자금부, 심사부를 담당하고 있으며, 상임이사 2인은 여신관리부, 전산정보부, 경영지원부를 담당함. 사업본부장 1인은 기업고객부, 해양투자금융부, 외환사업부, 신탁사업실을 담당하며, 다른 1인은 개인고객부, 수산금융부, 카드사업실을 담당함.
- 2007년 현재, 지사무소 현황을 살펴보면 연수원, 공제보험지부, 어업정보통신국, 공판장, 유통센터 등의 사업지소를 운영하고 있으며, 9개의 지역금융본부와 101개의 지점을 운영하고 있음. 자회사로는 (주)수협개발, 노량진수산(주), (주)수협유통, (주)수협사료를 운영하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구



< 24부 11실 1원 1단 >

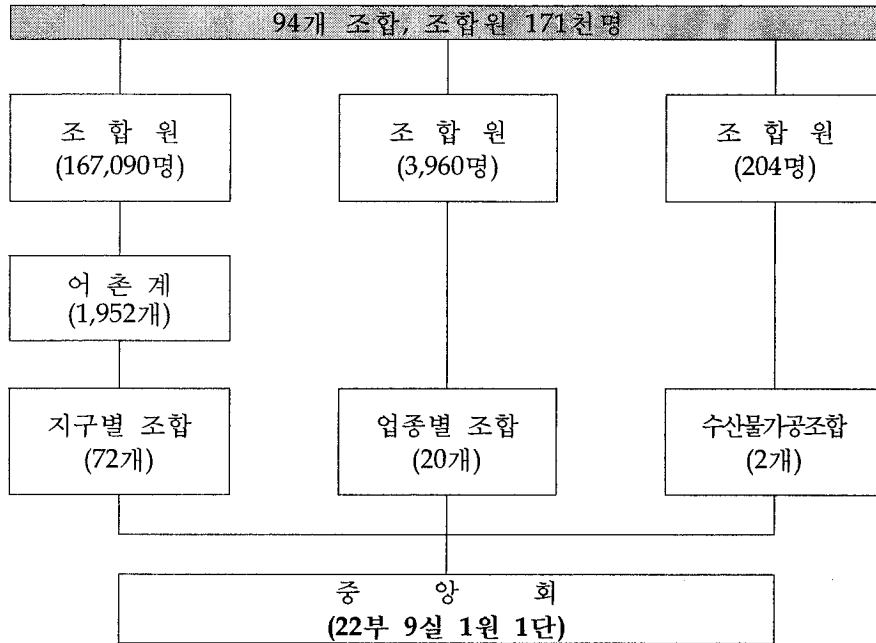


<그림 4-2> 수협중앙회 기구도(2007)

○ 2006년 12월 현재, 수협중앙회는 94개 조합, 총 17만1천여명의 조합원으로 구성되어 있음. 회원조합은 72개의 지구별 조합(어촌계 1,952개, 조합원 167,090명)으로 구

제4장 수협지배구조와 외국사례분석

성되어 있으며, 20개의 업종별 조합(조합원 3,960명), 수산물가공조합 2개(조합원 204명)으로 구성되어 있음



<그림 4-3> 수협의 조직체계(2006년)

- 2006년 현재 직원현황을 살펴보면, 총 8,447명의 직원 가운데 정규직 6,607명, 비정규직 1,840명으로 구성되어 있으며, 사업부문별로는 지도관리는 정규직이 많으나, 경제사업 부문은 비정규직 비율이 더 높음

<표 4-12> 수협조직 직원현황(2006년)

(단위 : 명, %)

구분	계	중앙회				조합
		소계	지도관리	경제	신용	
계	8,447	3,122	552	892	1,678	5,325
정규직	6,607	1,945	498	323	1,124	4,662
비정규직	1,840	1,177	54	569	554	663
구성비(%)	100	37	7	10	20	63

제2절 독립사업부제 효과 및 SWOT분석

- 독립사업부제의 추진경위 및 내용을 살펴보고, 실시 전·후 효과에 대해 각 사업 부문별로 의견을 수렴하였으며, 또한, 각 부문별로 SWOT 분석을 실시하여 Strength(강점), Weakness(약점), Opportunity(기회), Threats(위협)을 분석하였음

1. 독립사업부제 추진경위 및 내용

- 독립사업부제 추진 경위는
 - '94. 12. 22 : 농어촌발전위원회에서 협동조합의 신용 및 경제사업의 단계적 분리론 제기(대통령 보고)
 - '95. 6. 23 : 경제, 신용사업 부문을 독립사업부제로 운영
 - '00. 12. 30 : 공적자금 지원을 전제로 강화된 독립사업부제 실시(신용, 경제사업 부문을 별도 법인에 준하는 독립경영 체제로 전환)
- 다음으로 독립사업부제의 주요 내용은
 - 지도·경제 등 사업부문별로 독립채산제 구축 운용
 - 회장, 경제·신용사업 대표이사의 직무 범위 설정(법 제130조, 131조)
 - 사업부문별로 직무 구분 및 독립회계 단위를 설치하고, 자기자본, 자금조달과 운용, 예산·결산을 독립적으로 운영(정관 제5조, 80조)
 - 경제·신용사업 부문은 각각의 소이사회를 구성하고, 소관 사업의 예산·조직·직원의 임면 등 의사결정과 책임 경영(법 제128조)
- 지도·경제 등 사업부문별로 각각 재무관리
 - 자금조달, 자산, 부채 및 자본과 적립금, 잉여금 및 손실보전을 사업부문별로 분리하여 운영(법 제156조, 164조, 정관 제80조)
 - 매 회계연도의 사업계획서와 수지예산서 각각 수립(법 제162조, 정관 제68·81조)

- 중앙회의 정관 변경으로 인한 신용사업 부문의 손실 발생시 신용 부문의 우선출자자 총회에서 사전에 의결을 받아야 함(법 제151조)
- 신용사업 부문은 신용 외의 사업부문 등 우대 지원 제한
 - 신용사업 대표이사는 대통령령이 정한 사업을 제외하고, 지도·경제사업 부문 및 일선조합에 금리 등 우대 지원 금지(법 제141조)
 - ※ 대통령령에 우대 지원사업을 규정하지 않음(공적자금 지원으로 미규정)
 - 부실조합에 대한 정책자금 지원업무 취급 제한(법 제172조)
 - 자본잠식 및 2년 이상 연속 적자조합 제한. 다만, 배정된 한도 내의 영어자금, 어가부채 경감대책 및 피해복구자금은 취급 허용
 - 공적자금 회수 시까지 신용사업의 잉여금은 이월 금지(법 제165조, 정관 30조)
 - 잉여금의 100분의 20을 지도사업으로 이월하되, 신용사업 부문은 정관으로 따로 정하도록 규정(신용사업 부문의 잉여금은 미처리결손금 해소 시까지 이월 제한)
- 이러한 독립사업부제는 경제·신용 부문을 대상으로 책임경영체제의 강화를 통한 업무성과 제고를 위해 3단계로 확대되어 왔음
- 현재와 같은 독립사업부제는 수협중앙회의 경영정상화를 위해 신용사업을 중심으로 중앙회 신용부문의 경영정상화를 위해 신용 및 비신용 부문간 방화벽 설치를 주요한 내용으로 하고 있음
- 현행 독립사업부제는 회장, 경제대표이사, 신용대표이사 각 3인이 지도사업, 경제사업, 신용사업을 담당함. 각 사업의 대표자는 소관 부문의 예·결산, 회계, 조직, 인사 등 모든 업무를 전담하고 대표권을 행사함
- 회장의 대표이사 임명제 폐지, 대표이사 종합조정권 및 경영평가 권한 삭제 등을 이사회로 이관하여, 회장의 경제사업, 신용사업에 대한 영향을 최소화하고 있음
 - 신용사업과 달리 경제사업은 총회에서 수협중앙회의 목적에 맞지 않는 사업의 경

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

우 재의결을 통해 경영권 행사에 영향을 가할 수 있음

<표 4-13> 독립사업부제 실시단계 및 주요내용

구분	경제·신용부문에 독립사업부제 도입 (‘94. 12. 22 법 개정시)	경제·신용사업 전담 대표이사제 도입 (‘00. 1.28 법 개정시)	경제·신용사업 독립사업부제 실시 (‘00. 12. 30 법 개정시)
배경	- ‘94년 농어촌발전위원회, 협동조합 신용·경제사업 단계적 분리 건의 - 정부가 수용하여 『농어 촌발전대책 및 농정개혁 추진방안』 입법화	- 농협법의 개정(‘99. 9. 7)취 지를 수협법 개정시 그대 로 수용하여 반영	- 중앙회 신용 부문의 경 영정상화를 위해 공적자 금 투입 - 신용 부문의 채부실 방 지를 위해 비신용 부문 과 방화벽 설치
목적	- 경제사업 활성화 및 전 문인 책임경영체제 확립	- 경제·신용 부문의 책임 경영체제로 전환	- 중앙회 신용사업 부문 경 영정상화
내용	- 신용사업 및 신용 외 사업부문에 각각 부회 장제 도입, 부회장은 회 장의 일부 업무 위임· 전결처리 - 경제 및 신용사업에 대 한 독립사업부제로 중 앙회 대표 및 업무 총 괄권 존치	- 회장 권한 축소, 중앙회대표권 제한, 지도사업 부문만 업무 집행, 직원 임면권 제한 - 대표이사 임명권, 대표이사 업무 종합조정 및 경영평가 권한 보유 - 경제 및 신용사업 전담대표이사 권한(소관 부문의 업무 전담처리 및 대표권 행사	- 대표이사는 소관부문의 예·결산, 회계, 조직, 인 사 등 모든 업무 전담 및 대표권 행사 ⇒ 완전 독립 경영 - 경제·신용사업 부문별 로 대표이사추천위원회 설치, 대표이사 추천 - 신용 대표이사는 중앙회 타 사업부문 및 회원조 합에 대한 자금 우대지 원 금지
특징	회장 일괄체제	대표이사 일부 분할경영체제	대표이사 독립 경영체제

2. 독립사업부제 실시 전·후 효과

- 독립사업부제 실시 전·후에 대한 효과분석은 사업부문별, 사업내용별로 구체적이
고, 세부적인 분석을 통하여야만 하나, 연구기간을 고려할 때, 제한된 시간으로 이
를 분석하기에는 매우 어려웠음
- 따라서, 본 연구에서는 수협중앙회 사업부문별로 의견을 수렴하였으며, 이를 근거

로 독립사업부제 실시 전·후 효과에 대한 개략적인 영향을 정리하였음

가. 지도사업 부문 시각

- 독립사업부제 실시에 따른 영향은 크게 긍정적인 측면과 부정적인 측면으로 구분할 수 있으며, 양 측면을 고려하여 지도사업 부문에서 의견을 제시하고 있는 영향을 정리하였음

1) 긍정적 측면

- 먼저 긍정적인 측면에 있어서는 첫째, 책임경영체제 도입, 둘째, 시장경제원리 강화, 셋째, 경제·신용부문 경영개선 등으로 요약할 수 있으며, 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같음
- 책임경영체제 도입
 - 전문경영인에 의한 책임경영체제 도입에 따라 대표이사가 신속한 의사 결정으로 경영에 전념 가능
- 시장경제 원리 강화
 - 경제·신용사업 부문은 독립된 사업경영체로서 시장경제 원리에 따른 사업추진으로 수익 제고 가능성 증대되었음(대표이사 경영평가제 도입)
- 경제·신용부문 경영개선
 - 경제·신용사업 부문의 재무구조가 독립사업부제 실시 이후 자기자본 비율, 매출액 순이익률, 총자산 순이익률 등에서 호전 추세를 나타내고 있음
 - 총자산 순이익률(ROA) 증가에 따른 종합적 경영상태 개선 추세

2) 부정적 측면

- 지도사업 부문의 독립사업부제 실시에 대한 부정적 의견을 정리하면 다음과 같음

- 경영구조의 3분화로 인한 협동조합 이념의 부적합성
 - 중앙회 경영구조가 지도·경제·신용 부문의 완전 독립경영체제로 운영되어 협동조합의 이념보다는 각 사업부문별 경영성과를 중심으로 운영되고 있음.
 - ※ 경제 및 신용부문의 경우 대표이사를 2년마다 경제성 위주로 평가
 - ※ 지도사업의 경우 수익사업이 아닌 어업인들을 위한 교육 등이 중심임

- 지도·경제사업의 분리로 회원조합 지원기능 약화
 - 위판, 유류, 선수물자, 기자재 등은 어업인과 회원조합을 기반으로 하는 계통사업으로, 회원조합 사업을 지도·조정하는 지도사업과 상호 보완관계에 있으나, 지도·경제사업을 회장·대표이사가 각각 분할 경영함에 따라 어업인 및 회원조합 사업과의 연계성 및 시너지 효과가 약화될 가능성 상존

- 신용부문의 지도사업비 부담 불가 및 사업부문간 우대금리 적용의 제약으로 지도사업의 위축과 타 사업부문의 부담 가중
 - 사회 환경 변화에 따라 지도사업의 내용 및 규모가 확장되어야 하나, 사업비의 한계로 내실 있는 지도사업의 확장 및 변화에 어려움

<표 4-14> 지도부문 독립사업부제 실시 전·후 효과 의견

구분	독립사업부제 실시 전(1998~2001년)	독립사업부제 실시 후(2002~현재)
긍정적 효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영구조의 단일화로 인한 경영효율성 확보 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙회 경영구조가 회장을 중심으로 단일화되어 있어, 중복 부서 등이 없는 효율성 중심의 조직운영 가능 ○ 지도·경제사업의 통합 운영으로 회원조합에 대한 지원업무의 통합적 접근 및 기능강화 <ul style="list-style-type: none"> - 지도·경제 사업부문간 연계성·시너지효과 기대 가능 ○ 신용 부문의 지도사업비 등에 대한 지원으로 지도사업 활성화 <ul style="list-style-type: none"> - 신용부문의 이익금 지원으로 지도사업의 원활한 추진 가능 - 타 사업부문에 대한 우대금리 적용으로 수협 중앙회의 자산 외부 유출 최소화 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 책임경영체제 도입 <ul style="list-style-type: none"> - 전문경영인에 의한 책임경영체제 도입에 따라 대표이사가 신속한 의사결정으로 사업경영에 전념 ○ 시장경제 원리 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 경제·신용사업 부문은 독립된 사업경영체로서 시장경제 원리에 따른 사업 추진으로 수익제고 가능성 증대 ○ 경제·신용부문 경영개선 <ul style="list-style-type: none"> - 자기자본 비율, 매출액 순이익률, 총자산 순이익률 등에서 호전 추세를 나타내고 있음
부정적 효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 책임경영체제의 미흡 <ul style="list-style-type: none"> - 책임경영체제의 미흡으로 회장 등의 부정적 사례 발생 및 부실화에 대한 명확한 책임소재 파악이 어려움 ○ 변화하는 사회제제 적응 미흡 <ul style="list-style-type: none"> - 시장경제 원리보다 협동조합 정신에 우선한 사업 추진으로 인한 사업부문별 경영성과 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영구조의 3분화로 협동조직체 기능 약화 <ul style="list-style-type: none"> - 각 부문의 독립 경영 및 수익성 위주 경영으로 협동조합 본연의 기능 약화 ○ 지도·경제사업 분리로 회원조합 지원기능 약화 <ul style="list-style-type: none"> - 어업인·회원조합 사업과의 연계성·시너지효과 기대 가능성 희박 ○ 신용부문의 지도사업비 부담 불가로 지도사업 위축 및 타 사업부문 부담 가중 - 어업인 및 회원조합에 대한 교육·지원 등 지도사업과 경제사업의 원활한 추진 곤란 ○ 의사결정 등의 분산·중복에 따른 경영의 비효율화 <ul style="list-style-type: none"> - 각 부문별로 의결기관(이사회, 소이사회)을 운영하고 있어 구조적인 경영손실 요인으로 작용하여 경영의 비효율화 초래 - 업무 집행면에서 인사, 예·결산, 관계 등 공통 업무를 3개 부문에서 중복 수행함으로써 업무능률 저하 및 비용 증대 ○ 지도·경제·신용부문간 종합 조정기능 부재 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙회의 업무집행, 의사결정, 대표권 등이 3개 부문으로 완전 분리, 독자 경영체제를 유지하여 사업부문간 종합 조정기능 부재

나. 경제사업 부문 시각

- 독립사업부제 실시에 따른 영향은 크게 긍정적인 측면과 부정적인 측면으로 구분할 수 있으며, 양 측면을 고려하여 경제 부문에서 제시하고 있는 영향을 정리하였음
- 경제사업 부문의 사업성 확보는 전문성 강화와 철저한 사업분석에 따른 경영에 기초하는 것이며, 전문성이 결여될 경우 사업성은 쉽게 무너질 수 있다고 보고 있음
- 따라서, 독립사업부제 시행이 일부 부정적인 효과가 있을지라도 그것은 사업성 확보에 비하면 극히 작은 문제에 불과하므로 독립사업부제는 오히려 강화 발전되어야 할 것으로 판단하고 있음

1) 긍정적 측면

- 경영수지 개선
 - 경제사업은 독립사업부제 시행 이후 비용절감과 전문성 강화로 경영수지 개선
- 사업성 확보
 - 과거 무분별한 점포 개설과 방만한 운영에서 철저한 사업성 검토에 따른 경영으로 전환하고, 사업의 경쟁력 확보
- 전문성 강화
 - 경영진 및 소이사회 구성에 있어서 전문성 강화로 사업 안정화 기여
 - 과거 전문성을 고려하지 않은 무분별한 인사(무경험 직원의 승진시 바다마트 배치 등)로 전문성이 결여되었으나 경제사업 부문 내에서도 직판, 공판, 관리 등 직군 분류를 통해 전문성이 강화되었음
- 신속한 의사결정 구조
 - 소이사회 구성(7명)에 따라 의안의 심도 있는 논의는 물론 신속한 의사결정 구조

를 갖춤

2) 부정적 측면

- 사업부문간 협력 약화
 - 인사교류 단절과 신입직원 증가 등으로 서로 모르는 직원이 증가함에 따라 사업 부문간 협조 및 정보공유 등이 약화됨
 - 상호 협력하여야 하는 업무에 대하여도 자기사업 부문의 업무 중심으로 이루어져 사업부문간 협력이 약화됨

- 사업부문간 내부 고객 이탈
 - 사업부문간 상호 유대가 약화되고, 독립 운영됨에 따라 사업부문간 타 사업부문의 사업이용 약화 : 바다마트 및 수협카드 이용도 등

- 자금지원 단절 및 이익 유출
 - 신용사업부문의 경제사업에 대한 자금지원이 제한되어 노량진수산물시장 인수자금의 외부 차입 등 자금조달이 어려움
 - 또한 지원되고 있는 내부자금도 우대가 금지됨에 따라 외부 차입금에 비하여 고금리로 지원되고 있어 오히려 역차별 되고 있음
 - 외부 차입은 결국 내부 이윤이 외부로 유출되는 부정적인 효과를 유발하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-15> 경제부문 독립사업부제 실시 전·후 효과 의견

구분	독립사업부제 실시 전(1998~2001년)	독립사업부제 실시 후(2002~현재)
긍정적 효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업부문간 협력 <ul style="list-style-type: none"> - 사업부문간 인사교류 및 공동 채용으로 사업부문간 협조 및 정보공유 등이 원활함 ○ 사업부문간 사업이용도 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 사업부문을 구분하지 않고 영업 등에 있어서 일정한 목표 부여 등을 통하여 내부 사업이용도 제고(바다마트, 수협카드 이용도 등) ○ 자금지원 및 내부이윤 유보 <ul style="list-style-type: none"> - 사업부문간 자금지원 등으로 내부 이윤의 유출없이 자금 조달 ○ 사업부문간 업무 중복 방지 <ul style="list-style-type: none"> - 시설관리, 세무 등 일정 업무에 대하여 업무 중복을 방지하고, 종합적인 업무처리 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영수지 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 비용절감과 전문성 강화로 경영수지 개선 ○ 사업성 확보 <ul style="list-style-type: none"> - 과거 무분별한 점포 개설과 방만한 운영에서 철저한 사업성 검토에 따른 경영으로 전환하고, 사업의 경쟁력 확보 ○ 전문성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 경영진 및 소이사회 구성에 있어서 전문성 강화로 사업 안정화 - 경제사업부문 내에서도 직판, 공판, 관리 등 직군 분류를 통해 전문성이 강화됨 ○ 신속한 의사결정 구조 <ul style="list-style-type: none"> - 소이사회 운영으로 심도있는 논의는 물론 신속한 의사결정 가능
부정적 효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부실경영 초래 <ul style="list-style-type: none"> - 실증적으로 과거 비전문가 경영진에 의한 경영부실을 초래 - 내부 인사교류시 경험이 없는 직원을 영업점장으로 배치하여 영업점 부실 경영 초래 - 비전문가 경영진에 의한 판단으로 무분별한 점포 개설과 방만한 운영으로 경영악화 초래 ○ 전문성 약화 <ul style="list-style-type: none"> - 회장과 부회장이 동일한 업무를 총괄함에 따라 사실상 경제사업에 대하여는 전문적인 경영진이 갖추어지지 못함 - 경제사업부문은 18개의 다양한 사업을 수행함에도 잦은 인사이동과 경제사업 기피 등으로 전문성을 갖추지 못함 ○ 우수 인력 확보난 <ul style="list-style-type: none"> - 인사사 직원들의 경제사업 업무 기피로 우수한 인재를 확보하기 어려움 ○ 복잡한 의사결정 구조 <ul style="list-style-type: none"> - 직원-과장-팀장-부장-이사-부회장-회장의 다단계 결재 구조로 인한 의사결정 절차 복잡 - 이사회가 전문성이 없음은 물론 구성원이 약 28명으로 의안의 심도있는 논의가 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업부문간 협력 약화 <ul style="list-style-type: none"> - 인사교류 단절, 사업부문간 협조 및 정보공유 등이 약화됨 - 사업부문간 협력 약화 ○ 사업부문간 내부 고객 이탈 <ul style="list-style-type: none"> - 사업부문간 상호 유대 약화, 타 사업부문의 사업이용 약화 ○ 자금지원 단절 및 이익 유출 <ul style="list-style-type: none"> - 신용사업의 경제사업 부문 자금지원 제한으로 자금조달이 어려움 - 내부자금 우대 금지로 인한 문제

다. 신용사업 부문 시각

- 독립사업부제 실시에 따른 영향에 대해 신용사업 부문에서 의견을 제시하고 있는 긍정 및 부정적인 영향을 정리하였으며, 전반적으로 지도 및 경제부문의 시각과 거의 유사함

1) 긍정적 측면

- 경영의 전문성 및 투명성 강화로 책임경영체제 확립
- 경영의 효율성 제고 및 건전 경영체제 확립
- 직원의 전문성 및 생산성 강화를 통한 경쟁력 제고
- MOU 목표 이행, 선진 경영시스템 도입, 성과주의 문화 확산 등을 통해 생산적 조직으로 변화

2) 부정적 측면

- 중앙회장의 권한 축소 및 경영관 차이에 따른 내부 갈등 잠재
- 신용사업 부문의 타 사업부문과 회원조합에 대한 직접적 우대 지원 불가로 타 사업 불만 요소 발생
- 사외이사 선임, MOU 실적 점검 등 정부의 관여 심화에 따라 협동조합의 자율경영 및 필연적인 정체성 논란 가중

<표 4-16> 신용부문 독립사업부제 실시 전·후 효과 의견

구 분	독립사업부제 실시 전('96~'01)	독립사업부제 실시 후('02~현재)
긍정적 효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙회장 중심의 단일 경영체제로 사업부문간 내부 갈등 없음 ○ 수익발생 사업의 타 사업부문 및 회원조합에 대한 직접 지원 또는 일반 고객보다 우대지원 가능으로 협동조합 본연의 역할 수행 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 책임경영체제 확립 ○ 경영의 효율성 제고 및 건전 경영체제 확립 ○ 직원의 전문성 및 생산성 강화를 통한 경쟁력 제고 ○ 성과주의 문화 확산
부정적 효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영의 전문성 및 투명성 결여로 사업부문간 책임경영체제 확립의 어려움으로 인한 비생산적 조직으로 환경변화에 어려움이 있음 ○ 사업 부문간 기준 없는 인사 이동 등으로 직원의 전문성 및 생산성이 떨어져 급변하는 금융환경 변화에 능동적 적응이 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙회장의 권한 축소 및 경영관 차이에 따른 내부 갈등 잠재 ○ 타 사업에 대한 우대 지원 불가로 타 사업부문 불만 요소 발생 ○ 사외이사 선임, MOU 실적 점검 등 협동조합의 자율 경영 및 정체성 논란

- 결론적으로, 독립사업부제 실시 이전에는 외부 기관의 경영에 대한 간섭이 없어 자율 경영을 통한 협동조합 본연의 역할 수행이 가능했으나, 전문성과 사업부문간 책임경영체제 미 확립으로 미래의 생산적, 자조적 협동조합 조직으로서 지속적 역할 수행에 어려움
- 독립사업부제 실시 이후에는 공적자금 투입 이전보다 책임경영으로 인한 직원의 생산성, 전문성은 강화되었으나, MOU 약정으로 협동조합 본연의 역할 수행에 어려움이 있음

라. 종합 평가

- 이상의 결과를 통해 공적자금 투입 이후의 완전 독립사업부제에 대한 종합적 평가를 긍정적 측면과 부정적 측면으로 구분하였음

1) 긍정적 측면

- 경제·신용사업의 독립적 소이사회 운영을 통한 경영의 전문성 확보는 책임경영체제 구축의 기초적 토대를 구축하였음
- 자기자본 및 예·결산 분리 등 회계의 명확한 구분으로 경영활동의 투명성이 향상되었고, 사업부문별 리스크 관리, 자산건전성 강화 및 내부 통제 기능 제고 등으로 경영의 효율성 및 건전 경영체제가 확립되었음
- 경제·신용 사업부문의 전문성 및 효율성의 강화는 수산물 유통시장 및 금융시장의 환경변화에 신속하고 적절한 대응을 가능하게 하여 사업부문별 환경변화에 신속한 대응체제를 구축하였음
- 사업부문별 인력 운용과 성과관리로 전문성이 강화된 직원의 양성이 가능하고, 사업부문별 경쟁으로 인한 생산적, 창조적 조직문화 구축은 직원의 전문성 및 생산성 강화를 통한 경쟁력 제고에 도움을 준 것으로 판단됨

2) 부정적 측면

- 중앙회장의 권한 축소에 의한 조합원의 반발 심화와 사업부문별 경영여건 및 인식의 차이 등으로 조직 구성원간 상이한 이견 및 이해갈등 등의 잠재로 중앙회 내부의 갈등 요인이 잠재되어 있음
 - 신용사업 부문의 공적자금 지원으로 인한 타 사업 또는 일선 수협에 대한 우대 지원 제한이 제한적으로 운용되고 있어 수익사업이 없는 순수 지도사업은 악화될 것으로 보여 협동조합 본연의 업무 추진이 급속히 악화될 것으로 판단됨. 이에 따라 사업부문별 사업간 또는 일선 수협의 불만이 가중될 것으로 보임. 이는 결국 협동조합의 자주성의 문제로 귀결되어 협동조합으로서 정체성의 논란이 지속적으로 제기될 것으로 판단됨
- ※ 신용사업 부문은 공적자금 상환 시까지 우대 지원 제한 불가피

<표 4-17> 독립사업부제에 의한 종합적 평가

긍정적인 측면(장점)	부정적인 측면(단점)
<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영의 전문성, 투명성 확보로 책임경영체제 확립 <ul style="list-style-type: none"> - 경제·신용사업의 독립적 소이사회 운영을 통한 책임 경영 ○ 경영의 효율성 및 건전 경영 확립 <ul style="list-style-type: none"> - 자기자본 및 예·결산 분리 등 회계의 명확한 구분으로 경영능력 향상 - 사업부문별 리스크 관리, 자산건전성 강화 및 내부통제 기능제고 등 ○ 사업부문별 환경변화에 신속한 대응 <ul style="list-style-type: none"> - 경제·신용사업 전문성 및 효율성 강화 - 수산물 유통시장·금융시장의 환경변화에 신속하고 적절한 대응 ○ 직원의 전문성 및 생산성 강화를 통한 경쟁력 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 사업부문별 인력운용과 성과관리로 전문성이 강화된 직원 양성 - 사업부문별 경쟁으로 인한 생산적, 창조적 조직문화 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙회장의 권한 축소 및 경영인식 차이에 따른 내부 갈등 잠재 - 사업부문별 경영여건 및 인식의 차이 등으로 조직 구성원간 상이한 이견 및 이해갈등 잠재 ○ 사업부문별 방화벽으로 인한 사업간 또는 일선 수협의 불만 초래 <ul style="list-style-type: none"> - 신용사업 부문의 공적자금 지원으로 인한 타 사업 또는 일선 수협에 대한 우대 지원 제한 - 수익사업이 없는 순수 지도사업의 악화 초래 불가피 ※ 신용사업 부문은 공적자금 상환 시까지 우대 지원 제한 불가피 ○ 수익성 위주 경영으로 협동조합 정체성 논란 <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 자주성 등 침해 논란

3. 사업부문별 SWOT분석

○ 앞서 언급한 사업부문별 독립사업부제에 의한 영향을 고려하고, 이에 대한 각 사업부문별 의견을 참고하여 SWOT 분석을 실시하였음. 동 분석의 목적은 수협의 현실 및 독립사업부제 실시와 연계된 수협 지배구조 개선방안 제시에 참고자료로 활용하기 위함임

※ SWOT분석을 통해 Strength(강점), Weakness(약점), Opportunity(기회) Threats(위

협)의 4개 부분을 중심으로 분석하였음

가. 중앙회 전체

1) Strength(강점)

가) 책임경영체제의 확립

- 완전 독립사업부제 이전의 경우 경제 및 신용사업 부문의 대표이사에 대한 회장의 인사권의 영향으로 소신있는 책임경영체제의 확립에 어려움이 있었음. 해당 사업 부문이 피해를 감수하는 부정적 사례가 발생하였으며, 그에 따른 책임소재의 불명확은 수협의 방만한 경영구조를 초래하였음
- 그러나 전문경영인에 의한 책임경영체제의 도입으로 해당 사업의 수익 극대화를 위한 경영 기초가 확립되었으며, 이로 인해 경제 및 신용부문의 경우 뚜렷한 경영 개선의 효과를 보이고 있음
- 또한, 현 경영지배 구조의 경우 각 사업대표가 직원의 인사권을 갖고 있고, 직원의 교류가 차단되어 있어 타 사업부문에 의한 영향력 행사에서 자유롭게 해당 사업에 전념할 수 있어 해당 사업부문별 직원의 내부 결속력 강화와 함께 해당 사업의 수익을 위한 활동에 전념할 수 있는 토대가 구축되었음
- 수협중앙회는 지도, 경제, 신용사업을 운영하고 있으나, 각 사업 부문에 필요한 전문성은 뚜렷하게 차이점을 보이고 있음. 따라서 사업부문간 직원 교류의 차단으로 해당 사업부문에 필요한 전문 능력의 향상에 큰 기여를 하고 있는 것으로 판단됨

나) 경제·신용부문 경영개선

- 소신있는 책임경영체제의 확립으로 타 사업부문의 영향에서 벗어나 각 사업의 수익을 위한 경영활동에 전념할 수 있는 경영구조는 현재 경제 및 신용부문의 경영성과에서 뚜렷한 효과를 보이고 있음
 - 연도별 자기자본 비율의 경우 분리 이전 신용부문의 경우 -2.7%, 경제부문 0.8%였으나, 분리 이후 각각 3.5%, 2.2%로 상승하였음
 - 매출순이익률의 경우 분리 이전 신용의 경우 -28.2%에서 10.4%의 매우 높은 성과를 보이고 있고, 경제부문의 경우도 -2.3%에서 1.2%로 상승하여 두 부문 모두 적자에서 흑자의 경영성과를 보이고 있음
 - 총자산 수익률은 분리 이전 신용의 경우 -2.6%에서 0.7%로 변화하였고, 경제부문의 경우도 -5.3%에서 1.4%로 호전되어 경영개선의 효과가 나타나고 있음

2) Weakness(약점)

가) 협동조합 이념에 입각한 활동의 제약

- 협동조합의 고유한 이념은 회원 상호간의 이익을 위한 활동을 그 바탕으로 두고 있음. 그러나 현재의 완전 독립사업부제는 회원의 이익을 위한 활동보다 각 사업부문의 경영성과에 초점을 두고 있어 회원조합에 대한 지원기능의 약화가 발생하고 있음. 협동조합 논리보다 상업논리에 의한 수익성 위주 경영으로 중앙회와 회원조합 사업간 상호경쟁이 심화되고 있어 회원조합의 불만이 제기되고 있음

나) 협동조합 지원기능의 약화

- 재무구조가 취약한 회원조합(43개 조합에 6,739억원의 경영개선자금 투입)에서 중앙회에 수수료·비용분담률 인하, 사업 이관, 사업이익 환원 등의 지원 확대를 강력하게 요구하고 있으나, 대표이사 경영평가 기준이 단기 수익목표 달성 여부에 치중하여 어업인 및 회원조합 지원사항은 배제되어 있음
- 어업인 및 회원조합을 상대로 영위하는 정책금융사업(영어자금 등) 이익금의 어업

인 및 회원조합에 대한 환원 불가(MOU §10)로 조합원의 권익을 위한 활동이 제약되어 있음

- '05년 말 현재 신용부문의 총 대출금(8조8,275억원)중 정책자금 대출금(2조4,786억원) 비율은 28%를 점유하고 있음

- 지도사업비의 총당은 상당 부분 경제 및 신용사업 부문에서 발생하는 잉여금을 바탕으로 해 왔으나, 신용부문 이익금의 지도사업에 대한 지원의 제약으로 지도사업의 활동 및 전개에 한계가 있음
- 변화하는 사회체제에 적응하기 위해서는 지도사업의 내용 및 방식의 폭넓은 확대가 필요하나, 사업비의 제약으로 새로운 사업 전개에 어려움을 안고 있어 궁극적으로 어업인의 피해로 이어질 것으로 사료됨

3) Opportunity(기회)

가) 21C 사회변화에 합리적 대응 가능

○ ICA와 선진국의 협동조합 운영은 현재 소유와 경영을 바탕으로 전문경영인에 의한 책임경영체제가 확대되고 있음. 이러한 움직임은 협동조합의 이념 변화에 기초한 것으로, 경쟁의 심화에 따른 협동조합의 경쟁력 강화에 그 필요성이 있으며, 회원에 대한 지원을 위한 자원 확보와 이를 통한 보다 큰 차원의 이익 실현에 그 목적이 있음

- 이러한 경향은 조합원에 대한 미봉적 차원의 접근이 아닌 구조적 개혁을 통한 조합원의 지속적이고 안정적인 지원을 위한 방향에서 그 논의가 시작되었음

○ 이같은 변화는 계속적으로 심화될 것이며, 협동조합의 미래적 변화 방향에서 검토해 본다면 현행 독립사업부제는 변화하는 사회 방향에 적합한 것으로 판단됨

나) 시장경쟁 원리의 강화

- 국내 협동조합은 사실상 회원에 의한 설립과 자본금 등의 경영과 관련되는 문제가 있어 국가의 영향력 아래에 놓여 있음. 정부는 수협의 조합원에 대한 지원업무의 전개를 통해 관련 어업인에 대한 정책적 도움을 주기 위한 목적으로 운영되어 사실상 정부정책을 일선에 전달하는 역할을 수행하였음
- 이러한 현실아래 중앙회 운영비의 상당 부분은 정책자금 등의 지원에 의해 보전되었으나, 국가 재정의 제약과 심화되는 경쟁체제의 강화는 시장경쟁 원리의 도입을 필수적으로 요구하고 있음
- 궁극적으로 협동조합은 조합원의 출자에 의해 이루어진다는 점에서 출자금의 보전 및 이익 실현을 위해 시장경쟁체제의 확립을 통한 경쟁력 확보는 무엇보다 중요함

다) 협동조합의 정신과 시장경제원리의 조화

- 협동조합의 정신을 유지하되, 시장경제원리를 도입. 경제적 이익실현이 가능한 부문은 시장경제체제, 즉 독립법인 형태로 전환하여 수익성을 극대화하고, 이를 통해 얻어지는 수익으로 협동조합의 본질적인 기능인 어업인 지원 추진

4) Threats(위협)

가) 사업부문간 내적 갈등 상존

- 현재 경영 및 신용부문은 지도사업 부문에 매년 300억원 이상을 지원하고 있음. 지도사업의 경우 수익을 창출하는 부문이 아닌 사업비를 집행하는 부문의 특수성을 감안하면 타당하나, 수익을 창출하는 부문의 경우 이익금이 사업부문의 내부 사업 및 인원에 사용되지 못하는 불합리한 구조를 안고 있어 사업부문 직원 간 갈등의 소지가 상존하고 있음

- 특히 경제사업 부문의 경우 경영성과의 개선을 위해 '01년부터 '06년까지 직원이 17명 늘어난데 반해, 지도사업의 경우 무려 156명이나 증가하여 사업부문간 위화감이 계속적으로 증대될 것으로 사료됨
- 이는 경제부문의 경우 사업부문의 경영성과 개선을 위해 인원의 구조조정 및 내부 혁신의 노력을 통해 증가되는 업무를 충당하는데 기인하는 것으로 판단됨

<표 4-18> 신용 및 경제사업 부문의 지도관리 부문 지원액

(단위 : 억원)

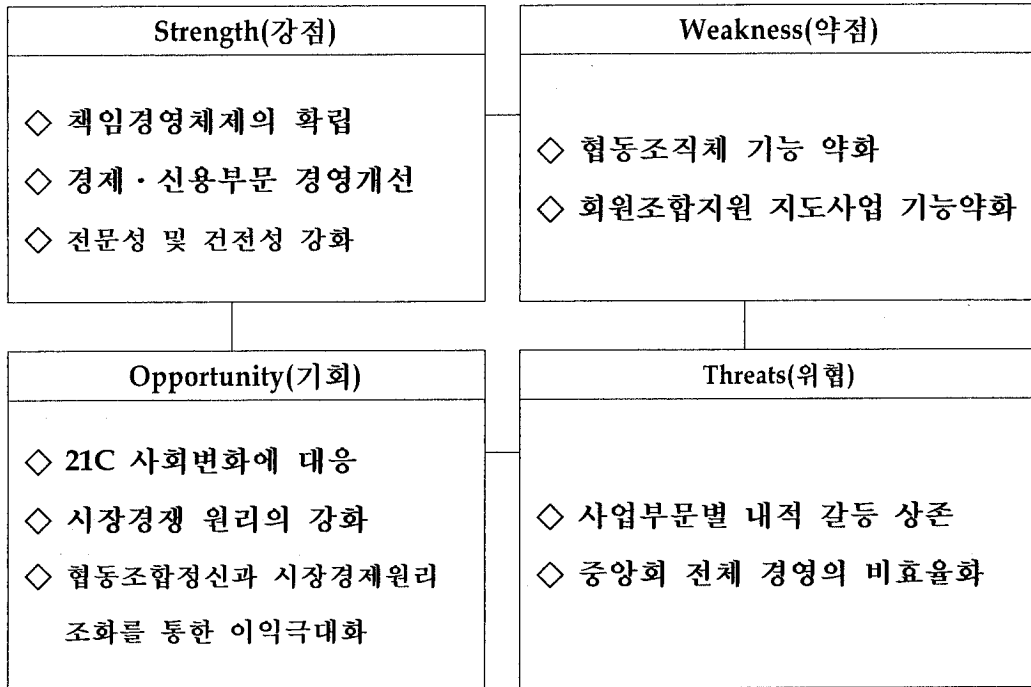
구분	'01년	'02년	'03년	'04년	'05년	'06년
계	342	272	369	299	311	339
경제사업	102	75	106	107	112	121
신용사업	240	197	263	192	199	218
지도사업비	0	0	42	82	84	84
경제사업	35	18	24	19	23	29
신용사업	-	-	-	-	-	-
공통관리비	0	0	42	82	84	84
경제사업	67	57	61	47	47	50
신용사업	240	197	242	192	199	218
지도사업 이월금	0	0	21	41	42	42
경제사업	-	-	21	41	42	42
신용사업	-	-	-	-	-	-

나) 중앙회 전체 경영의 비효율화

- 하나의 조직은 단일의 목표를 위하여 조직 역량을 최대한 발휘하여 목표를 성취하는 것이 일반적이거나, 현재 중앙회 조직은 지도관리 및 경제, 신용부문으로 나뉘어져 있어 각 부문간 추구하는 목표나 접근방식이 상이한 것으로 판단됨
- 수협중앙회의 설립 목적을 바탕으로 판단해 보면, 어업인의 이익 등을 위한 것이 최우선적 목표로 설정되어야 하나, 경제 및 신용부문은 대표이사의 성과 판단의 근거가 경영개선 등의 경제성 위주로 되어 있어 수협중앙회의 설립 목적과 괴리가 있는 접근방식을 취할 가능성 상존
- 경제부문의 경우 총회에서 수협중앙회의 설립 목적과 이질적인 사업의 경우 재의결할 수 있으나, 이를 통한 접근은 한계를 갖고 있음. 신용부문은 재의결 자체를

할 수 없음

- 따라서 수협중앙회 설립 목적에 맞는 공통의 목적 부여와 그에 따른 조직경영의 일사 분란한 운영에 구조적 모순이 있음



<그림 4-4> 수협중앙회의 SWOT분석

나. 지도관리

- 완전 독립사업부제의 실시의 결과로 지도관리 부문이 받는 영향을 분석하였음

1) Strength(강점)

가) 중앙회장의 지도사업 전념으로 지도부문의 역량 결집효과

- 중앙회장이 지도·경제·신용 각 부문의 사업내용을 관장함으로써 안고 있던 업무량의 과다와 분산이 지도사업에 전념할 수 있도록 할 수 있는 제도적 토대가 구축됨. 중앙회장의 지도사업 전념을 통해 업무의 전문성 강화에 긍정적 효과

나) 지도관련 인력의 전문성 강화

- 지도사업은 어업인에 대한 교육적 측면을 강조하는 것임. 경제 및 신용부문은 각 업무의 성격이 합리적 경영 및 회계 등의 영역으로 구분해 볼 수 있음. 따라서 각 사업부문이 추구하는 전문성의 영역은 상이함
- 지도사업 부문은 업무 성격상 어업인의 현실에 대한 깊은 이해와 관심이 필요한 영역임을 감안할 때, 지도사업 관련 내부 인력의 전문성 강화라는 측면에서 긍정적 효과를 보이는 것으로 판단됨

2) Weakness(약점)

가) 지도관리부문 직원과 타 사업부문 직원간 이기심 발생

- 사업부문간 직원의 인사교류 제한은 업무의 전문성 강화라는 측면에서 의미를 갖고 있으나, 사업부문 직원 간 집단이기심이 발생할 가능성이 상존함. 이에 따라 경영업무의 효율성 측면에서 한계를 갖고 있는 것으로 판단됨

나) 타 사업부문과 연계를 통한 시너지 효과의 약화

- 지도·경제·신용 각 사업부문은 어업인의 삶의 질 향상과 관련된 정책적, 경제적 활동을 지원하는 것을 목표로 하고 있음. 이같은 목적을 추구하기 위해서는 각 사업부문간 업무를 조정하고, 그에 따른 지원에 역량을 강화시켜야 하나 현재와 같은 체제 하에서는 지도사업의 충실한 접근에 한계가 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 특히 경제사업은 지도사업과 동일한 계통으로, 지도사업과 연계를 통해 시너지 효과가 극대화 될 것으로 판단됨. 그러나 경제사업이 수익성 위주로 이루어지고 있다는 점에서 지도사업과 병행 추진을 통한 시너지 효과에 제약 요인으로 작용

3) Opportunity(기회)

가) 지도사업 전반에 걸친 검토와 미래적 시각의 지도사업 발굴

- 신용사업 부문의 지도사업에 대한 지원의 제약으로 지도사업비 예산의 한계가 있음. 이에 따라 지도사업 전체에 대한 진단과 그간 방만하게 전개되었던 지도사업 내용을 21C 사회체제에 부합하도록 조정하고, 그에 따른 새로운 사업의 발굴을 할 수 있는 환경이 구축되었음
- 이에 따라 핵심적 사업의 선택 및 집중을 통해 지도사업의 내실을 강화시킬 수 있는 기회가 될 것임
- 또한, 신용부문의 지도사업비 지원의 제약으로 정부의 지도사업 예산지원 기회확대

나) 지도사업 관련 내부 인원의 혁신 강화

- 지도사업 관련 내부 인원의 전문성 강화와 이를 통한 경쟁력 강화는 결과적으로 지도사업 부문의 내부적 혁신으로 연결될 것임

4) Threats(위협)

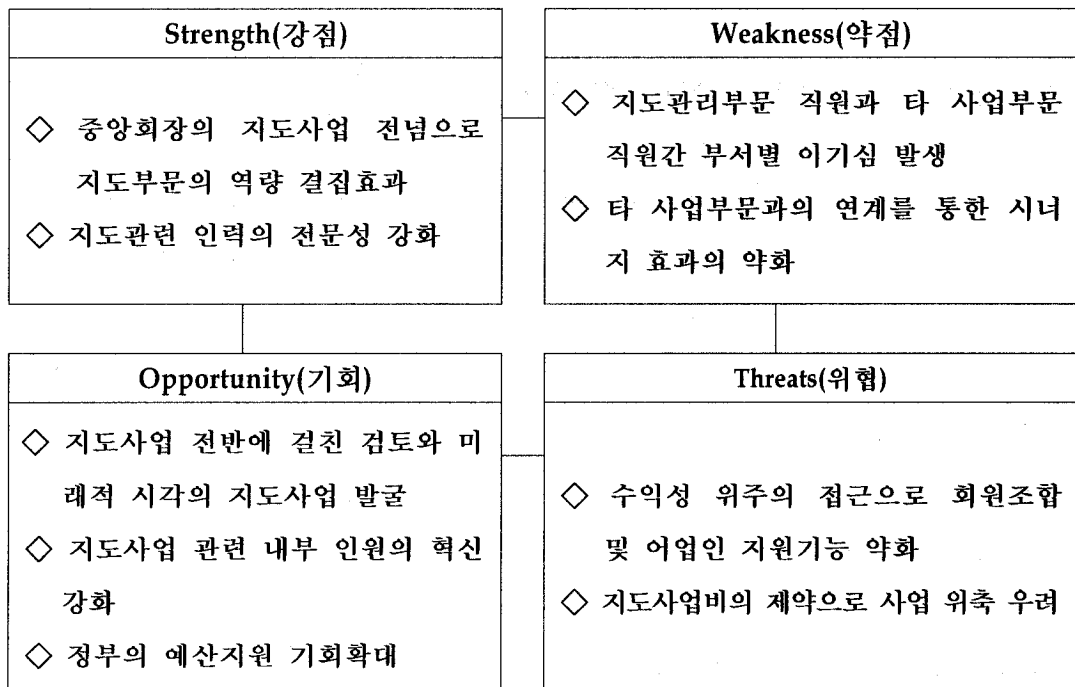
가) 수익성 위주의 접근으로 회원조합 및 어업인 지원기능 약화

- 지도사업은 회원조합과 어업인에 대한 교육활동을 위주로 접근하는 봉사적 활동임에 반해 각 사업 부문이 수익성 위주로 대 어업인 활동을 전개하고 있음. 따라서

회원조합 및 어업인에 대한 지원기능이 약화될 가능성이 있음

나) 사업비 제약으로 지도사업 위축 가능

- 지도사업은 교육 등의 활동을 기초로 하는 어업인 봉사활동임에 반해 경제 및 신용사업 부문은 수익을 창출하는 구조임. 완전 독립사업부제 실시 전에는 경제 및 신용사업 부문에서 발생하는 수익을 지도사업비로 사용할 수 있었으나 현재는 한계가 있음
- 따라서, 조합원의 권익 증진을 목표로 하는 협동조합 정신에 어긋남. 갈수록 열악해지는 어업인의 현실을 고려해 볼 때, 어업인에 대한 지도사업은 내용과 활동 전반에 걸쳐 폭넓게 확대되어야 하나, 현재와 같은 구조 속에서는 한계를 갖고 있음. 궁극적으로 어업인의 권익의 저하의 형태로 나타날 가능성이 상존하고 있음



<그림 4-5> 지도관리 부문 SWOT분석

다. 경제사업 부문

1) Strength(강점)

가) 신속한 의사결정으로 경영의 효율성 강화

- 완전 독립사업부제 실시 이전에는 직원-과장-팀장-부장-이사-부회장-회장의 다단계 결재구조로 인한 의사결정 절차의 복잡화 및 28명으로 구성된 이사회의 의사결정은 인원의 과다로 의사결정 과정에서 합의에 이르는 시간이 지체되어 시급을 요하는 경영문제에 대한 의사결정 지연으로 인한 비효율성이 상존하였음
- 축소된 결재구조로 의사결정 절차에 걸리는 시간이 축소되었고, 전문성을 갖춘 7명의 이사를 중심으로 운영되는 소이사회는 심도 있는 논의를 가능하게 함은 물론 의사결정에 걸리는 시간이 축소되어 경영의 효율성이 증가하였음

나) 업무의 전문성 강화로 경영수지 개선(경쟁력 확보)

- 과거 전문성을 고려하지 않은 무분별한 인사(무경험 직원의 승진시 바다마트 배치 등)로 전문성이 결여되었으나, 경제사업 부문은 물론 경제사업 내에서도 직판, 공판, 관리 등 직군 분류를 통해 전문성이 강화되었음
 - 실증적으로 비전문가 경영진에 의한 판단으로 무분별한 점포 개설과 방만한 운영으로 경영악화가 초래되었음

2) Weakness(약점)

가) 사업부문간 사업 이용도 저하

- 사업부문을 구분하지 않고 바다마트 이용 등의 영업활동 등에 있어서 타 사업부문의 참여로 내부 사업에 대한 이용도 제고가 약화되었음

나) 사업부문간 업무 중복 발생

- 시설관리, 세무 등 일정 업무의 중복으로 직원의 효율적 운용 측면에서 애로점으로 작용하고 있음. 특히 업무의 접근에 있어 사업부문별로 접근함으로써 종합적인 업무처리 기능의 약화

3) Opportunity(기회)

가) 부실 경영의 방지

- 과거 비전문가 경영진에 의한 판단으로 무분별한 점포 개설과 방만한 운영으로 경영악화가 초래되는 등의 경영부실이 발생하였으나, 전문 경영인에 의한 경제성 위주의 경영과 합리적인 조직 운영, 대표이사의 경제성 위주의 업무능력 평가로 부실경영에 대한 책임을 부과하여 부실경영 방지를 위한 제도적 토대 구축

나) 내부 직원의 원활한 증원과 전문성 강화를 통한 대외 경쟁력 강화

- 직원 인사시 직원들의 경제사업 업무 기피로 우수한 인재를 확보하기 어려웠으나, 해당 사업에 대한 관심 및 전문성이 있는 직원의 확보가 가능하게 되었음
- 사업부문간 직원의 인사교류 차단은 담당 업무에 대한 충실로 이어지고 있고, 업무의 전문성을 요하는 경제사업의 경우 직원의 전문성 확보에 큰 기여를 하고 있음. 과거 내부 인사 교류시 경험이 없는 직원을 영업점장으로 배치하여 영업점 부실경영의 원인이 되었음

4) Threats(위협)

가) 사업부문간 협력 약화

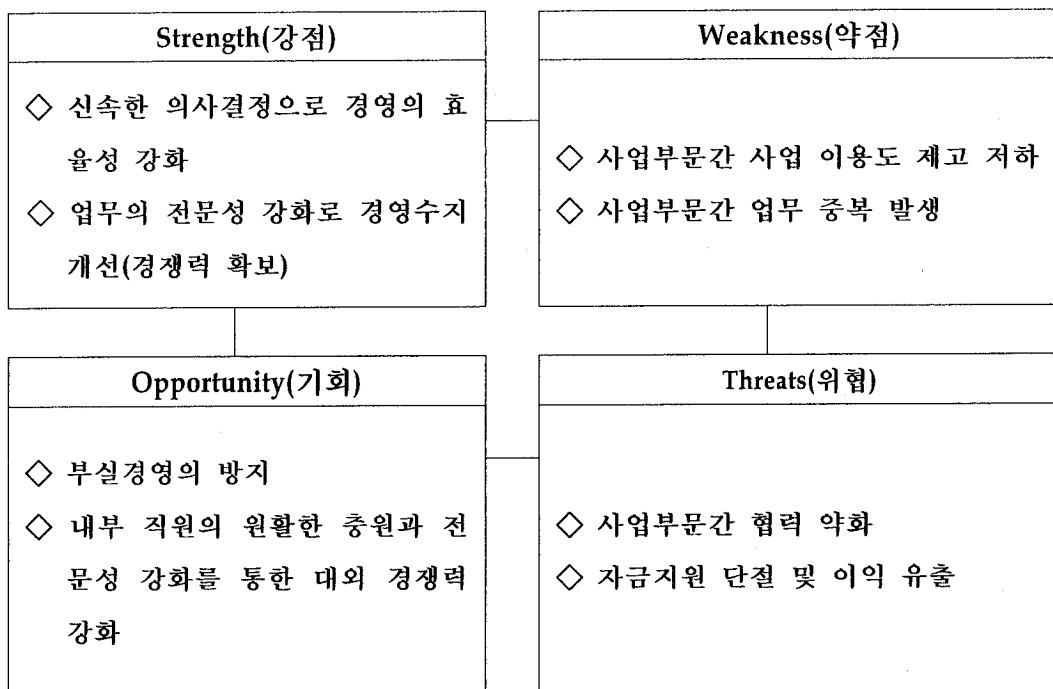
- 인사교류 단절과 신입직원 증가 등으로 서로 모르는 직원이 증가함에 따라 사업부문

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

간 협조 및 정보공유 등이 약화됨. 상호 협력하여야 하는 업무에 대하여도 자기 사업부문의 업무 중심으로 이루어져 사업부문간 협력이 약화됨

나) 자금지원 및 내부 이윤 유보

- 신용사업 부문의 경제사업에 대한 자금지원이 제한되어 노량진수산물시장 인수자금의 외부 차입 등 경제사업 부문의 자금조달이 어려움. 지원되고 있는 내부 자금도 우대가 금지됨에 따라 외부 차입금에 비하여 고금리로 지원되고 있어 오히려 역차별이 심화되고 있고, 외부 차입은 결국 내부 이윤의 외부 유출로 연계되어 수협중앙회 이익금의 외부 출혈 등의 부정적 효과가 발생됨



<그림 4-6> 경제사업 부문의 SWOT분석

라. 신용사업부문

1) Strength(강점)

가) 경영의 전문성 및 투명성 강화로 책임경영체제 확립

- 신용사업은 여신업무 등과 관련된 고도의 전문성을 요하는 업무임. 중앙회장의 자격을 어업인으로 규정하여 동 업무에 대한 높은 이해와 전문성 확보가 이루어지지 않아 은행장 회의 등에 중앙회장이 참석을 못하는 등의 심각한 경영문제가 발생하였음
- 또한 대표이사에 대한 인사권을 갖고 있는 중앙회장에 의한 대출 등의 압력 행사로 부정적 사례가 실증적으로 발생하였음
- 공적자금 투입 후 실시된 완전 독립사업부제의 실시는 전문성 있는 대표이사 체제로 경영에 대한 전반적 효율이 강화되고 있으며, 타 사업부문에 대한 압력 등의 영향에서 자유로이 본연의 경영성과 증진을 위한 노력을 경주할 수 있는 책임경영체제가 구축되었음

나) 이익금의 타 사업부문 지원 중지로 인한 자기자본금 확충

- 신용부문의 타 사업부문에 대한 지원으로 잉여금의 확충을 통한 자기자본 확충 등의 업무에 상당한 제약이 발생하였으나, 현재는 이익금의 적립을 통한 자기자본의 확충 등이 원활하게 이루어지고 있음

2) Weakness(약점)

가) 사업부문간 협력 약화(내부 갈등 상존)

- 타 사업부문에 대한 사업비 지원이 차단됨에 따라 지도사업 부문의 불만이 상존하고 있음. 또한 직원간 인사교류 금지는 내부 직원의 전문성 및 역량 강화라는 측면에서 긍정적으로 작용하고 있으나, 상호간 협력이 필요한 업무 조정 등에서 원활한 협조가 이루어지지 않고 있음

나) 타 사업부문 지원 불가로 인한 중앙회 이윤의 외부 유출 심화

- 타 사업부문에 대한 각종 우대금리까지 지원이 금지되어 경제사업의 노량진수산시장 인수에서 보듯 수협중앙회 회원들에 의해 생성된 이익금의 외부 유출로 이어짐. 이는 곧 어업인에 의해 창출된 이익금이 이들을 위해 사용되지 못하게 됨을 의미하는 것임

3) Opportunity(기회)

가) MOU 목표 이행에 따른 선진 경영시스템 및 성과주의 문화 확산

- MOU 목표 이행에 따라 각종 선진 경영시스템의 도입으로 타 금융기관과 비교해 볼 때 업무 시스템 측면에서 경쟁할 수 있는 구조를 갖춘 것으로 판단됨. 또한 성과주의 문화의 확산으로 직원간 경쟁 유도도 업무 효율성이 눈에 띄게 향상되고 있음

나) 직원의 전문성 강화

- 타 사업부문과 직원교류 금지로 내부 인원의 전문성이 강화되고 있음. 승진을 고려하여 신용업무에 경험이 없는 사람이 수협 지점장으로 발령나는 등과 같은 비 전문성이 극복되고 있음
- 신용부문의 경우 여신 업무와 관련된 고도의 전문성과 이해를 요하는 업무의 성격상 동 부문에 대한 경험의 축적은 직원의 업무의 효율성 및 전문성을 높이기 위한 필수적인 요소임

다) 급변하는 금융환경에 능동적 적용

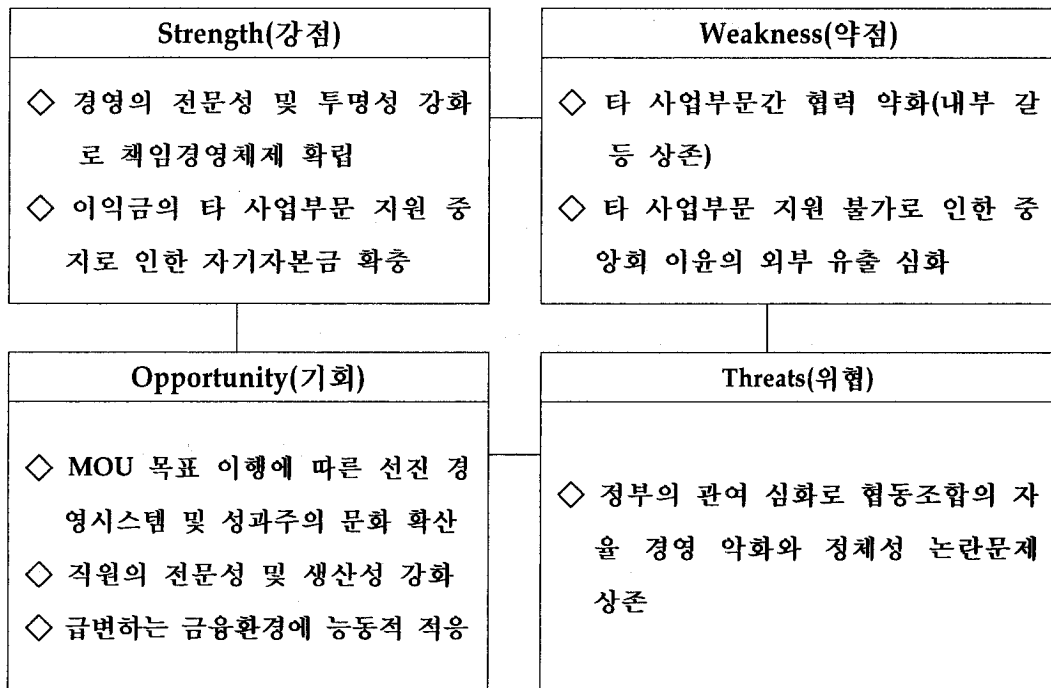
- 금융환경을 둘러싼 대외적 상황은 경쟁의 강화와 높은 BIS의 요구, 적대적 M&A 위기 등이 상존해 있는 상황임. 따라서, 독자적인 경쟁력의 강화에 능동적으로 대응하기 위해서는 투명성 있는 책임경영의 확보 등이 필수적 관건임. 현재는 방화

벽이 구축되어 이를 위한 기초적 토대를 구축하는데 많은 도움을 주고 있음

4) Threats(위협)

가) 정부의 관여 심화로 자율경영의 악화와 정체성 논란문제 상존

- 공적자금 투입으로 정부의 간섭이 심화되었음. 협동조합의 정체성에 입각하여 수협의 신용부문이 활용되어야 하나, 현재는 타 금융기관과 다른 점을 찾을 수 없음. 또한 어업관련 정책자금의 활용으로 인한 이익금의 사용 또한 조합원을 위해 사용할 수 없어 이에 대한 끊임없는 불만 제기와 협동조합의 정체성에 대한 논란이 심화되고 있음



<그림 4-7> 신용사업 부문의 SWOT분석

제3절 주요 선진국 협동조합 지배구조 사례 분석

- 본 절에서는 협동조합 지배구조에 거버넌스(Governance)의 개념을 도입하여 관리와 경영을 엄격히 구분하고 있는 주요 선진국의 사례를 분석하였음
- 또한, 주요 선진국 협동조합의 지배구조 현황을 살펴보고, 분석하여 시사점을 도출하였고, 이를 기초로 수협 지배구조 개편방안에 참조자료로 활용하였음

1. 거버넌스에 대한 논의

가. 거버넌스의 어원 및 의미

- 거버넌스(governance)의 어원은, '키를 조정하다'(steer)와 '항해하다'(pilot)의 의미를 갖는 그리스어 'kybenan'과 'kybemetes'에서 비롯되었음(주성수, 2003). 어원에 따르면, '거버넌스'란 한 조직 혹은 사회가 스스로의 방향키를 조정하는 과정이며, 그 과정에는 커뮤니케이션과 통제의 역동력이 핵심적인 것이라 볼 수 있음.
- 하지만 거버넌스에 대한 우리말로의 번역조차도 아직 적합한 용어를 찾지 못하고 있는 실정인어서, 이를테면 '협치(協治)', '공치(共治)', '망치(網治)', '관치(官治)', '국정관리', '신공공관리', '협력적 통치', '네트워크적 관리' 등 다양하게 번역되고 있긴 하나, 그 어느 것도 본래의 의미를 충실하게 전달하기에는 한계가 있으므로 원어의 발음대로 '거버넌스'로 하자는 의견이 우세한 편임
- 우리나라 학자들 사이에서는 '협치' 또는 '공치'라는 표현도 자주 사용되기는 하지만 '치(治)'란 의미는 다분히 과거의 중앙집권적 체제의 위계적·권위주의적이며 수직적인 상하 종속관계의 지배와 피지배를 나타내는 용어임.

- 즉, 거버넌스의 본질적 의미는 함께 참여하고 함께 만들고 상호 협력하여 함께 해결하며 아울러 책임도 함께 지는 것으로, 함께 다스리고 더불어 다스리는 것으로 구성원들이나 집단 각 주체들 간의 수평적 상호협력의 의미를 강조하는 것임

나. 거버넌스 이론발전의 배경

1) 정부실패의 발견

- 1929년의 대공황은 '시장실패의 논리'를 바탕으로, 자유주의시대에 종국을 짓고, 정부개입의 합리성을 마련해 주었음. 정책적 차원의 정부개입은 두 번에 걸친 세계대전 이 정부재정을 확충해주는 결과를 낳게 되자, 국가의 모든 면에 대한 정부개입으로 급격히 확대되었음. 특히 전후 사회통합을 바탕으로 한 복지국가의 발전은 정부의 기능과 영역을 빠른 속도로 성장함
- 사회통합은 복지국가의 발전뿐 아니라, '공익'이라는 집합적 개념의 발전도 가져와, 국가가 공익을 위해 시장에 깊이 개입하는 규제국가도 탄생하였음. 이러한 현상은 자유주의 시대에 국가의 역할을 시장과 절대적으로 분리하려고 했던 전통에서 벗어난, 시장과 정부의 협동의 시작이라고도 할 수 있음
- 이러한 복지국가의 확산을 통한 국가의 재정적 성장과, 시장경제에 대한 규제의 강화는 1970년대 오일파동에 의해 '정부실패'라는 새로운 논의를 발전시키게 되었음. 정부실패는 대부분 관료와 정치인들의 정책결정과정에서 보여주는 비효율적, 이기적 행태에 대한 비판으로 구성되어 있음
- 관료들은 자신들의 영향력을 행사하기 위한 정책에만 관심을 가지며, 영향력의 범위를 넓히기 위해 재정의 팽창도 야기함. 또한 시장에 대한 규제에 있어서도, 규제가 좋은 의도로 만들어지더라도, 관료들의 내부성(internalities)에 의해 시장에 폐해를 주게 됨. 관료들은 효율적으로 업무를 수행하고자 하는 뚜렷한 동기도 없기 때문에, 시장에 도움을 주는 정책집행에 있어서도 많은 낭비를 초래하게 됨

- 이러한 정부실패는 시장자유주의자들에게는 매우 큰 수확이었으며, 정부의 과도한 시장개입을 억제할 수 있는 계기가 되었음. 그렇다고 해서, 시장실패의 역사적 경험은 국가를 다시 완전한 자유주의시대로 회귀시킬 수는 없었으며, 정부와 시장 및 다양한 민간부문간의 협력적 관계를 위한 국정관리의 개혁을 추구하게 되었음.

2) 관리기법의 변환

- 1970년대 오일파동은 모든 조직의 관리기법을 전환시켰음. 이전의 관리기법이 조직의 성장을 추구한 패러다임이었다면, 70년대 오일파동 이후의 관리기법은 구조조정을 통한 최소의 조직으로 최대의 효과를 가져오는 것임
- 이러한 노력은 시장경제에 있어서도 확연히 나타나고 있으며, 팽창위주의 관리기법 아래에서는 기업의 규모를 최대한 늘려 모든 생산을 한 조직 내에서 완성시키려 하던 것을, 더 효율적인 외부조직에 위탁을 주는 등의 조직간 협력관계가 효과적으로 발전하기 시작하였음. 이에 따라 내부적으로는 계층적 구조에서 수평적 구조로의 상대적 전환이 이루어졌으며, 타 조직이나 기업과의 협력이 조장되었음
- 이러한 일반적 관리기법의 변환은 민간 뿐 아니라, 정부조직에게까지 요구되고 있음. Salamon(2002)은 새로운 환경에서의 정부의 역할을 계층이나 통제보다, 민간과 정부간의 복잡한 네트워크를 협력적으로 운영하고 조절하는 다양한 정부의 도구(tools of government)를 활용하는 것으로 표현함. 그렇다고 공공관리의 중요성이 약해지는 것은 아니고, 공공관리의 성격이 전환되는 것으로, “협상(negotiation), 설득(persuasion), 협동(collaboration), 조장(enablement)”으로 구성되는 것임

3) 신자유주의의 대두

- Milton Friedman이나 Friedrich A. von Hayek 등에 의해 주장된 신자유주의는 대공황 이전의 자유주의국가로의 회귀를 주장하고 있음. 진보주의가 강세를 보이던

1950년대와 1960년대에는 크게 주목받지 못했던, 신자유주의는 오일파동과 더불어 세상에 다시 모습을 나타내게 되었고, 1980년대의 사회주의국가들의 몰락은 신자유주의를 지배적 이념으로 자리 잡았음

- 그러나, 신자유주의는 국가와 시장과의 관계를 오일파동 이전과 같은 시장지배적으로 돌려놓지는 못하고 있음. 새로운 정부실패라는 현상에 의해 각광받기 시작한 이념이지만, 역사는 시장실패의 경험을 간직하고 있으며, 따라서 진보주의가 지배하던 시절 너무 강력해진 국가의 힘을 약화시키는 방향만을 택하고 있을 뿐임
- 이러한 국가 역할의 축소는 민주주의에 대한 이해에 있어서도, 중앙집권적 국민국가(nation-state)의 간접민주주의로부터 더욱 참여를 강조하는 직접민주주의를 강조함. 즉 시장과 기타 민간부문은 수동적으로 국가로부터 보호를 받고, 사회서비스의 혜택만 받는 것이 아니고, 국가의 의사결정에도 참여하고, 정책집행에도 참여할 수 있는 것을 의미함
- 거버넌스에 대한 논의도 이러한 신자유주의로부터 비롯된 시대적 배경에 영향을 크게 받음. 시장에서 자연스럽게 시작된 네트워크에 의한 생산체제는, 정부의 서비스생산에도 적용될 수 있다는 믿음이 생성된 것임. 이에 따라 정부에게 요구되고 있는 새로운 역할은 시장에서의 네트워크체제와 같은 국정관리체제를 갖추게 하는 것임
- 신자유주의를 바탕으로 한 거버넌스는 단순히 네트워크만을 강조하는 것이 아니며, 복지국가와 완전고용을 포기하는 정부의 축소 및 시장경제에 대한 정부의 규제완화도 같이 다루고 있음. 신자유주의는 태생적으로 자유경쟁시장에 의한 국가시스템의 정착을 최우선 과제로 삼고 있으며, 따라서 정부는 이러한 시장경제체제의 한 축을 이루는 것으로 간주되어야 함. 정부는 비록 어느 정도의 공급과 수요의 독점 및 과점성을 배제할 수 없지만, 역시 시장이라는 사회를 움직이는 체제의 한 축으로 조화를 이루게 하는 것이 중요하다는 것임
- 시장경제체제에서 한 축을 차지하는 정부는 시장실패를 보완하기 위한 조정역할을 유지하여야 하지만, 진보주의시대에서의 비대해지고 강력해진 정부의 규모와 역할

은 축소되어야 하며, 그 정도는 가장 효율적인 시장체제를 이룰 수 있는 정도가 되어야 함. 이에 따라 정부는 1980년대 시장의 구조조정과 같은 과정을 통한 규모와 역할의 조정과, 네트워크를 통한 서비스창출의 국정관리체제를 완성시켜야 한다는 것이 신자유주의에 영향을 받은 거버넌스의 논리임

4) 세계화와 다원화

- 세계화는 경제적 세계화를 의미하며, 자본의 세계화로부터 시작하여, 생산 및 공급행위의 세계화로 발전해 나가고 있음. 자본가들은 역사적으로 어느 시대보다 쉽게 국가간 자본을 이동시킬 수 있으며, 생산과 공급에 있어서도 교통과 통신의 발달로 인해, 국가 간 장벽이 낮아지고 있음. 이러한 환경에서 국민국가는 전통적인 중앙집권적 형태를 유지할 수 없으며, 시장의 힘과 민간부문의 협력을 필요로 하지 않을 수 없게 되었음
- 통신과 교통의 발달에 힘의 원동력을 가지고 있는 세계화는 복잡성과 다원성이라는 특징도 수반하고 있음. 세계화라는 거대한 흐름에 대하여, 지역적 의사결정과 행위는 다양한 반응을 보이고 있으며, 이에 따른 참여적 행위자들의 종류도 다양해지고 있음. 경제행위의 다양성뿐 아니고, NGO와 같은 비경제행위자들도 그 행동범위가 확대되면서, 복잡성과 다원성을 보이고 있음
- 이러한 환경에서 정부는 전통적인 중앙집권적 국민국가로 유지될 수 없으며, 국정관리시스템의 다원성을 촉구하지 않을 수 없음. 따라서 각 국가의 정부들은 이러한 정부행위의 다원적 수요를 만족시키기 위한 방편으로 네트워크라는 국정관리체제를 추구하고자 노력하고 있음

다. 거버넌스 개념 도입의 의의

- 거버넌스 개념의 등장은 1990년대 이후 공공부문의 개혁을 추진하는 과정에서 정부와 시장 및 시민사회 등 공공부문 주체들의 관계를 새롭게 정립할 필요를 느끼

게 되었으며, 개별 국가 내부는 물론 국가 간의 관계도 국민국가나 국민체제 중심의 통치이론에서 새로운 개념의 이론으로의 전환을 필요로 하게 하였음. 이로 인해 오늘날 경쟁력 강화를 통한 발전을 추진하는 새로운 방식으로 등장한 사회과학 분야의 이론인 거버넌스(governance)가 주목받고 있음

- 수협의 경우에도, 과거 양적팽창을 지향했던 전통적 협동조합모형과 달리, 신자유주의의 등장, 경쟁의 심화 등으로 변화된, 지배구조의 관계성 정립이 필요함. 이에 거버넌스 개념은 수평적, 평등관계에서 권력의 배분과 견제의 측면에서 선진 협동조합 등에서 신 지배구조 관리이론의 핵심으로 등장하고 있음

2. 지배구조 개요

- 시장지향적 사업전략에 맞게 조직구조를 기업 모형으로 재구축하였으며, 전통적 협동조합 원칙을 유연하게 수정하여 기업방식의 조직구조로 재정비함. 이념을 중시하는 운동체적 성격에서 협동조합 운동과 병행하여 효율성을 강조하는 경영구조 성격으로 전환됨
- 특히, 경영 지배구조는 전문 경영인 체제하의 책임과 권한을 강화하는 경영체제를 확립하였고, 동등성 원칙을 탈피하여 사업의 성과를 중시하는 보상체계와 조직문화를 확립하고 있음

가. 거버넌스(Governance) 개념 도입

- 경영의 효율화를 위하여 유럽과 미국에서는 이미 오래 전부터 지배구조를 개편하고, 소유와 경영을 분리하여 전문 경영인 체제를 운영하고 있으며, 최근에는 일본도 유럽의 제도를 도입하여 지배구조를 개편하여 시행하고 있음
 - 일본 농협 : 1996년 동 제도 도입, 2001년 전문화, 세분화하여 운영중
 - 일본 어협 : 일본 농협과 동일, 2002년 도입하여 운영중

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 시장경제 체제 하에서 협동조합도 하나의 기업(Cooperative Enterprise)으로써 경영의 효율성을 제고하기 위해서는 소유와 경영을 분리하여 경영을 전문가에게 위탁하지 않을 수 없는 실정임
- 그러나 이 경우 전문 경영인의 독주를 견제하고 조합원이 바라는 방향으로 조합을 운영하기 위해서는 경영을 위탁하되, 통제 위탁을 해야 하며, 이때 경영을 통제하고 컨트롤(Control, 조정)하는 기능을 거버넌스(Governance)라고 함
- 거버넌스의 구체적인 내용을 살펴보면, 경영목표의 설정, 전문 경영인의 선임, 조합 운영지침의 결정, 경영에 대한 감독 및 평가 등임
 - 이같은 거버넌스의 기능은 조합의 소유자인 조합원이 담당하는 것이 원칙이며, 담당 기관은 총회와 이사회가 됨
- 그러나 총회는 다수의 조합원으로 구성될 뿐만 아니라 회의도 자주 소집할 수 없기 때문에 그러한 기능을 효율적으로 수행할 수가 없는 문제점이 있음. 따라서, 총회는 권한의 일부를 이사회에 위임하게 되고, 조합원 대표로 구성되는 이사회가 실질적으로 거버넌스의 임무를 수행하게 됨
 - 이러한 이사회를 일명 'Governing agency(관리기구)'라고도 함
- 협동조합뿐만 아니라 시장경제 체제하의 일반적인 기업(Capital Enterprise)도 마찬가지로 거버넌스 기능을 수행하지만, 협동조합의 경우 자본가적 기업에 비해 그 기능이 보다 중요한 의미를 갖고 있음
- 그 이유는 첫째, 일반 기업의 경영목표는 이윤의 극대화에 있지만 협동조합 경영의 목표는 이윤의 극대화보다는 조합원에 대한 편익(benefits) 제공을 우선으로 하기 때문임. 둘째, 협동조합은 조합을 운영하는 데 있어 협동조합의 원칙을 준수해야 하며, 그 원칙을 무시한다면 자본가적 기업과 차별화될 수 없고, 결과적으로 협동조합의 정체성(identity)이 훼손되기 때문이라고 할 수 있음

<표 4-19> 주요 선진국 거버넌스(Governance) 개념 도입

구분	주요 내용	비고
개념	- 전문 경영인의 독주를 견제하고, 조합원이 바라는 방향으로 조합을 운영하기 위해서는 경영을 위탁하되, 통제 위탁을 해야 하며, 이때 경영을 통제하고 컨트롤하는 기능을 관리 ※ 관리와 경영을 엄격히 분리시키는 개념임	조합의 위탁경영
내용	경영목표의 설정, 전문 경영인의 선임, 조합 운영지침의 결정, 경영에 대한 감독 및 평가 등	전문경영인 감독
기능	- 조합의 소유주인 조합원이 담당하는 것이 원칙이며, 그 담당 기관은 총회와 이사회가 됨 - 총회의 특성상 잦은 회의가 불가능하므로 총회는 그 권한의 일부를 이사회에 위임	총회의 권한을 이사회에 위임
이사회	- 조합원 대표 구성 - 이사회가 실질적으로 거버넌스 임무 수행	Governing agency
기업과 차이점	- 기업은 이윤 극대화이지만, 협동조합 경영목표는 조합원에 대한 편익 제공 우선, 협동조합 원칙 준수임	기업경영 방법과 협동조합 운동 병행

나. 주요 선진국의 지배구조 특징

- 협동조합 지배구조와 관련하여 유럽 및 미국, 일본의 경우는 전문 경영인이 경영을 하되, 협동조합의 정체성을 확보하기 위하여 국가별 실정에 맞는 제도를 채택하여 운영하고 있음
- 따라서, 지배구조와 관련하여 기본조인 구조 및 국가별로 채택하고 있는 체계를 살펴보면 다음과 같음

1) 유럽 및 미국

- 유럽과 미국의 경우 협동조합 지배구조는 기본적인 틀은 단수제(monist system)와 복수제(dualist system) 두 가지 유형으로 구분할 수 있음
 - 단수제(monist system) : 총회 → 이사회 → 전문경영인(CEO)

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 복수제(dualist system) : 총회 → 관리이사회(Supervisory) → 집행이사회(Executive Board)
- 단수제와 복수제의 차이를 보면, 단수제의 경우 CEO 한 사람에게 경영을 위탁하고, 복수제는 복수의 전문 경영인으로 구성되는 집행이사회에 경영을 위탁함. 따라서 복수제의 경우 집행이사회가 경영에 대하여 공동으로 책임을 지게 됨
- 유럽의 경우 독일과 오스트리아는 어느 조합이나 복수제를 의무적으로 도입하도록 되어 있고, 나머지 국가는 조합이 자율로 양자 중 택일하도록 되어 있음. 미국은 단수제를 채택하고 있음

<표 4-20> 주요 선진국의 협동조합 지배구조 기본형태

구분	단수제(monist system)	복수제(dualist system)
기본 틀	총회 → 이사회 → 전문경영인(CEO)	총회 → 관리이사회 → 집행이사회
차이점	- CEO 한 사람에게 경영 위탁	- 전문 경영인으로 구성되는 집행이사회에 경영 위탁 ※ 집행이사회 경영 공동책임
이사 선임	- 이사회 이사 : 총회에서 선임 - CEO : 이사회에서 선임	- 관리이사회 이사 : 총회 선임 - 집행이사회 이사 : 관리이사회가 선임
이사회 구성	- 이사회 : 소유주인 조합원 위주로 구성	- 관리이사회 : 소유주인 조합원 위주 - 집행이사회 : 전문 경영인으로 구성
기능	- 이사회 : 거버넌스 기능 수행 - CEO : 법과 정관에 규정된 지침에 따라 일상 업무 집행	- 관리이사회 : 거버넌스 기능 수행 - 집행이사회 : 법과 정관에 규정된 지침에 따라 일상 업무 집행
운영 국가	- 미국 - 유럽 기타 국가 양자택일	- 독일, 오스트리아 - 유럽 기타 국가 양자택일 - 일본 농협 : '96 도입, '02 전문화, 세분화 - 일본 어협 : '02 도입
장·단점	< 장점 > - 신속한 업무처리로 경영의 효율성 도모 < 단점 > - 전문 경영인의 독주 우려, 조합원의 편익보다 수익 제고에 치중 가능성	< 장점 > - 합의제 운영체제이므로 경영의 효율성 면에서 상대적으로 뒤떨어짐 < 단점 > - 조합원의 편익 도모, 협동조합 원칙 준수, 정체성 확보 가능

- 단수제의 경우 이사회 이사는 총회에서 선임하여 CEO는 이사회가 선임하고, 복수제의 경우 관리이사회 이사는 총회에서 선임하며, 집행이사회 이사는 관리이사회가 선임함
- 관리이사회 및 이사회는 소유주인 조합원 위주로 구성되고, 집행이사회는 전문 경영인으로 구성되며, 관리이사회 및 이사회는 거버넌스 기능을 수행하고, 집행이사회 및 CEO는 법과 정관에 규정된 지침에 따라 일상 업무를 집행함

2) 일본

- 일본의 농협 및 어업협동조합 지배구조의 형태는 동일하며, 큰 틀에서는 앞서 언급한 유럽의 복수제를 도입하고 있음. 경영관리위원회는 유럽의 관리이사회에 해당되고, 이사회는 집행이사회에 해당됨
 - 총회 → 경영관리위원회 → 이사회
- 연합회는 의무적으로 이러한 지배구조 체계를 복수제로 도입해야 하며, 회원조합의 경우 도입 여부를 자율에 맡기고 있음
- 경영관리위원회 위원은 5인 이상으로 하며, 구성원의 4분의 3은 회원조합의 조합장이어야 함. 위원은 총회에서 선임하며, 경영관리위원회의 의결에 의해 위원회 위원 중에서 회장을 호선함
- 이사회 이사는 경영관리위원회가 선임하며, 이사 중 1인을 이사장으로 하고, 경영관리위원회에서 선임. 이사회 이사는 3인 이상으로 하되, 전원 상근이며, 전문 경영인으로 함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-21> 일본의 협동조합(농협, 어협) 지배구조 기본형태

구 분		일본 농협 및 어협	비고
기 본 틀		- 총회 → 경영관리위원회 → 이사회	유럽의 복수제 도입
경영 관리 위원 회	경영관리위원회 구성	- 5인 이상, 4분의 3은 회원조합 조합장 - 거버넌스 기능 수행	유럽의 관리이사회 해당
	경영관리위원 선출	- 총회에서 선출	한국의 수협중앙회장
	회장 선출	- 경영관리위원회 의결로 동 위원회 위원중 호선	-
	※ 거버넌스(Governance) : 전문 경영인의 독주 견제, 조합원을 위한 운영이 되도록 하기 위해 경영 위탁, 위임된 경영을 통제·조정하는 관리 기능		
이 사 회	이사회 이사 선임	- 경영관리위원회에서 선임	-
	대표이사 선임	- 이사회 이사중 1인이 이사장이 됨 - 경영관리위원회에서 선임	-
	이사회 구성 및 기능	- 3인 이상 이사로 구성 - 전원 상근, 전문 경영인	유럽의 집행이사회 해당
	※ 책임경영(상근 CEO 개념) : 위임받은 업무범위 이내에서 업무 수행		
연합회 적용		- 연합회는 의무적으로 복수제를 도입해야 하며, 조합은 도입 여부를 조합 자율에 일임	
도입 시기		- 1996년 : 농협법 개정으로 동 제도 도입 - 2001년 : 농업부문 산하단체에도 도입 의무화 - 2002년 : 수산부문 전어련 동 제도 도입	

3) 거버넌스 체제하의 수협 지배구조 개편 적용시 쟁점

가) 이사회 및 소이사회 운영 관련

- 이미 언급한 바와 같이, 주요 선진국들이 채택하고 있는 지배구조인 거버넌스 체제의 경우 관리이사회(유럽), 경영관리위원회(일본) 등이 역할을 담당하고 있음
- 현행, 수협법에서는 이사회 밑에 대표이사 소관별로 경제 소이사회, 신용 소이사회를 두도록 되어 있음. 소이사회 설치 이유는 이사회 전문성을 높이고, 상업부문별로 전문적인 문제를 처리하기 위해서임
- 이미 언급한 바와 같이, 경영의 효율성을 제고하기 위하여 소유와 경영을 분리함으

로써 경영은 전문 경영인에게 위탁하고, 이사회는 경영을 통제하고 관리하는 거버넌스 기능을 수행하는 것임

- 따라서, 분야별 전문적인 문제는 이사회가 처리하기 보다는 경영 쪽에서 담당해야 하며, 대표이사 소관별로 전문가들을 활용할 수 있으므로 소이사회를 두는 것은 그 타당성이 인정될 수 없음. 뿐만 아니라 이와 같은 이사회 이중 구조는 이사회 운영의 효율화를 저해하는 요인이 될 우려가 있음.

나) 이사회 구성문제

- 현행 수협법상 이사회 구성을 살펴보면, 회원조합 대표인 이사가 종전의 3분의 2 이상에서 2분의 1 이상으로 감소된 반면, 사외이사가 증가되어 있음
- 사외이사 수가 늘어난 이유는 분야별 소이사회를 구성하기 위하여 전문가를 영입하는 데 기인한 것임. 이미 지적한 바와 같이 분야별 전문적인 문제는 이사회에서 처리할 과제가 아니기 때문에 이사회 구성원으로 많은 전문가를 영입할 필요가 없는 것임. 따라서, 중앙회 이사회는 회원조합 대표인 조합장 위주로 구성되어야 하며, 최소한 3분의 2이상 점유해야 할 것으로 판단됨. 이사회가 거버넌스 기능을 수행하는데도 전문가의 자문이 전혀 필요 없는 것은 아니지만, 그 수는 최소한으로 제한되어야 할 것으로 사료됨
- 외국의 사례를 살펴보면, 미국이나 유럽의 경우 이사회는 조합원 위주로 구성되는 것이 관례이며, 사외이사를 두는 경우라도 일부(1~2명)에 불과함. 일본의 경우 이사회에 해당하는 경영관리위원회 구성은 조합원 이사수가 4분의 3 이상으로 되어 있어 시사하는 바가 큼
- 따라서, 관리와 경영이 구분되는 거버넌스 체제 하에서는 사외이사 수를 최소화하고, 회원조합 대표인 조합장 이사 수를 늘려 그 수가 최소한 3분의 2 이상을 유지할 필요가 있음

다) 회장의 대표이사 및 전무이사 임명권 문제

- 만약, 현행 농협법과 같이 중앙회 대표이사(제도 도입 전제)의 임명을 회장 추천을 통해 대의원회의 승인을 받도록 하는 거버넌스 체제가 도입된다면, 전문 경영인이라 할 수 있는 대표이사(제도 도입 전제)와 전무이사의 임명 과정에서 이사회가 완전히 소외되고, 비상임으로 되어 있는 회장이 추천권을 행사한다는 것에 대한 문제가 발생할 수 있음
- 거버넌스 체제 하에서는 전문 경영인에게 경영을 위탁하는 것은 회장이 아니고, 조합원 대표로 구성된 이사회이며, 이사회가 경영진에 대한 감독, 평가 등 관리 기능을 수행하고, 전문 경영인은 이사회에 대하여 책임을 지는 것임
- 뿐만 아니라, 관리와 경영을 명확하게 구분하여 물어야 하는 데 회장이 전문 경영인의 선임에 관여할 경우 그들의 자유로운 업무 집행에 장애요인이 될 소지가 있으며, 이에 대한 논란이 발생할 것임
- 따라서, 거버넌스 체제하에서는 회장이 추천권을 행사하는 것은 문제가 있으며, 이사회(대의원회의)의 의결로 전문 경영인을 선임해야 함. 이 경우 이사회(대의원회의)의 추천 후 총회의 승인을 받도록 하는 것도 하나의 대안이 될 수 있겠으나, 총회에 참석하는 일선 조합장들이 누가 전문 경영인으로 적합한지를 판단하기가 쉽지 않음. 이 때문에 선진국의 경우 전문 경영인을 이사회가 선임하는 것이 관행으로 되어 있음

라) 소이사회 의장 문제

- 현행 수협법에서는 회원조합 대표인 조합장이 구성원으로 되어 있는 분야별 소이사회(소이사회)의 의장직을 중앙회 직원인 대표이사가 관장하도록 되어 있음. 이것은 협동조합의 주인인 조합원의 대표(조합장)가 되어야 하며, 현행 수협법에서 소이사회 운영은 협동조합의 핵심 원칙이라 할 수 있는 민주주의 운영원칙에 정면으로 배치되는 것이 될 수 있음

- 즉, 이사회는 전문성을 높이고, 분야별 전문적인 문제를 처리하기 위하여 이사회 밑에 대표이사 소관별로 분야별 소이사회를 두도록 되어 있는 현행 수협법은 경영은 전문 경영인에게 위탁하고, 이사회(관리이사회)는 경영을 통제하고 관리하는 거버넌스의 기능을 수행하는 것이므로 분야별 전문적인 문제는 경영 측에서 담당하는 것이 원칙임. 따라서 사업부문별 소이사회를 두는 것은 거버넌스 체제를 도입할 경우 문제점으로 지적될 수 있음

마) 관리와 경영 분리에 따른 회장의 권한문제

- 지배구조의 형태는 전문경영인(CEO)에게 경영을 위탁하는 단수제와 복수의 전문 경영인으로 구성되는 집행이사회에 경영을 위탁하는 복수제의 두 가지 유형을 들 수 있음. 단수제와 복수제를 비교해 볼 때, 각각 장·단점을 지니고 있음
- 단수제는 신속한 업무 처리로 경영의 효율성을 도모할 수 있는 장점을 갖는 반면, 전문 경영인의 독주가 우려되고, 협동조합이 표방하는 조합원의 편익보다는 수익의 제고에 치중할 가능성이 있음
- 이에 비해 복수제는 합의제 운영체제이므로 경영효율 면에서는 상대적으로 뒤진다 하더라도 조합원의 편익을 도모하고, 협동조합의 원칙을 준수함으로써 조직의 정체성을 확보할 수 있는 장점이 있음
- 우리나라의 경우 2가지 체제 가운데 어느 것이 합리적인지는 논란의 여지가 있음. 현행 중앙회의 경영지배 구조는 2인의 사업담당 대표이사와 회장이 분야별로 업무를 전담하도록 되어 있음. 따라서, 하나의 경영체 내에 분야별 업무를 조정하고 경영을 총괄하는 총괄 책임자가 없는 실정이며, 만약 거버넌스 제도가 이해 관계자와 국민들 사이에서 사회적 합의가 도출된다면 3인의 사업부문 대표이사와 집행이사회를 구성하고, 그 의장으로서 경영기능의 수장이라 할 수 있는 이사장을 별도로 도입하는 방안이 합리적이라고 사료됨

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 회장을 수장으로 하는 이사장제 도입은 관리와 경영을 명확하게 분리해서 관리 기능은 회장을 수장으로 하는 이사회가 관장하고, 이사장을 수장으로 하는 집행이사회가 경영을 담당하는 복수제로 운영하는 방안에 대한 논의가 필요함

<표 4-22> 거버넌스제도 하의 지배구조 기본 틀

구분	관리이사회	집행이사회	비고
주요 기능	- 경영관리 감독 기능	- 경영 담당 기능	- 관리·경영 엄격 구분
위원장	- 회장(비상임)	- 3개 사업부문 별도의 총괄 경영담당 이사장	- 통합 경영 이사장 도입
주요 내용	- 회장을 수장으로 하는 이사회가 관장	- 3인의 사업부문 대표 이사(상임)와 집행이사회 구성 - 이사장 수장으로 하는 집행이사회가 경영	- 감시·감독 책임은 회장이 담당 - 경영은 3개 사업부문 통합 경영하는 이사장이 담당
장·단점	<p><장점> - 경영을 관리·감독함으로써 조합원 권익보호 가능</p> <p><단점> - 별도의 경영, 3개 사업부문 총괄하는 이사장 도입 문제</p>		

2. 주요 선진국 사례분석

- 주요 선진국의 협동조합 지배구조 현황에 대해 살펴보고, 구체적이고 세부적으로 분석함으로써 수협중앙회 지배구조와 관련한 시사점을 도출하고, 개선방안을 만드는 데 참고하였음

가. 독일의 농협

1) 개요

- 독일의 농업협동조합 운동은 Raiffeisen(1818~1888)이 세운 신용협동조합으로 출발하여 신용, 판매, 구매 등을 겸영하는 종합 농협으로 발전
- Raiffeisen과 비슷한 시기에 Schulz-Delitzsch(1808~1883)에 의한 소상공인 중심의 도시 협동조합은 경제사업 중심으로 조직되었으나 이후 신용사업을 추가
- 이들 두 개의 농협은 1970년대 합병하기로 결의함으로써 신용협동조합은 하나의 그룹으로 발전하고 있으며, 경제사업은 Raiffeisen 협동조합(DRV)에 의해 주도

<표 4-23> 독일 협동조합 계통조직도(2000년 12월말 기준)

구분	DRGV(독일협동조합연맹)			비고
전국단위	DRV(농협)	BVR(신협)	ZGV(소기업협)	국가센터 및 특별기구
	-	지방연합회(11)	특별감사연합회(6)	
지방단위	Raiffeisen중양조합(31)	협동조합중앙은행(3)	소기업중앙조합(9)	특별지방기구(25)
기초단위	Raiffeisen 협동조합[농협](3,812개)	국민·Raiffeisen 은행[신협](1,794개)	소기업 협동조합(1,115개)	
	Raiffeisen 종합 협동조합(경제·신용 겸영)(434개)		소기업 협동조합(1,115개)	

2) 중앙회(Deutscher Raiffeisenverband e.V.)의 경영지배 구조

가) 이사회(Board of Directors)

- 독일의 농협중앙회에는 한국의 협동조합 중앙회와 같은 이사회는 없으나, 이를 대신하여 농협관련 기관장·지도자, 그리고 농민단체 대표를 포함하는 30명 이내로 구성된 회장단(Presidium) 회의가 있음
- 회장단이 중앙회의 중요 사항을 결정하는 등 이사회의 기능을 수행

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 회장단 위원회(Presidialausschuss)는 회장단 운영 및 실무를 관장

나) 중앙회장(President)

- 한국 협동조합의 조합장과 같이 Chairman직(職)과 CEO직을 겸하는 강한 경영권을 행사하지 않고 다만 Chairman직만 맡고 있는 회장단 회장(President)이 중앙회를 대표하며, 한국 협동조합의 중앙회장에 준하는 지위에 있다고 볼 수 있음
- 회장단 회장은 회장단에서 호선으로 선출되며, 반드시 조합원 자격을 가질 필요는 없음
- 또한 회장은 회장단위원회 의장직을 겸하고 있으나, 이는 비상근 명예직으로 조정자의 역할만을 수행하며, 중앙회 경영은 직원 출신인 사무총장(Generalsekreter)이 맡고 있음

<표 4-24> 독일 농협의 중앙회 경영지배 구조

구 분	주 요 내 용	
중앙 회장	자격	- 반드시 조합원 자격을 필요로 하지 않음
	선출방법	- 회장단에서 호선으로 선출
	상임여부	- 비상근 명예직
권한	- 회장단 위원회 의장직을 겸하고 있으나, 조정자의 역할만 수행	
경영 관련	- 중앙회 경영은 직원 출신인 사무총장이 맡고 있음	
이사회	구성	- 농협 관련 기관장·지도자, 그리고 농민단체 대표를 포함하는 30명 이내로 구성된 회장단 회의가 있음
	기능	- 회장단이 중앙회의 중요사항을 결정하는 등 이사회 기능 수행 ※우리나라의 협동조합 중앙회와 같은 이사회는 없음

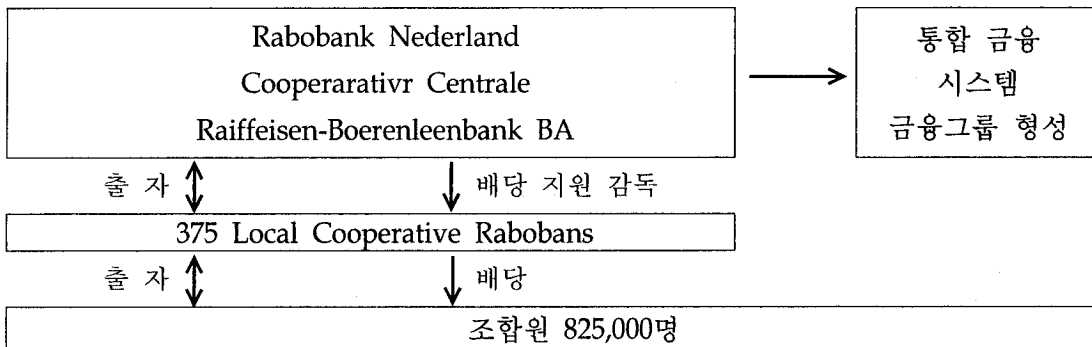
나. 네덜란드 라보뱅크

1) 개요

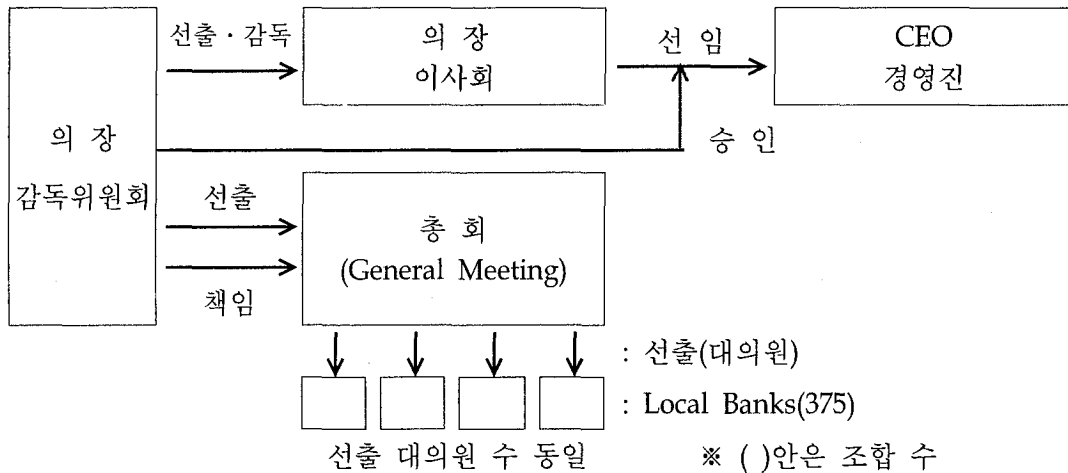
- 1972년 Raiffeisen banks와 Boerenleen banks가 합병하여 지금의 Rabobank

Nederland 신설

- 라보뱅크 그룹은 서로 다른 두 형태의 하부구조를 가지고 있으며, 그 구조에 따른 두 개의 주요한 기능을 행하는데, 하나는 지역 라보뱅크(Local Rabobank)를 중심으로 하는 종합 금융사업 기능이고, 다른 하나는 광역 사업소(Regional Office)를 중심으로 하는 지역 라보뱅크 및 지역 조합에 대한 자문 및 지원 기능
- 회원이 지역 라보뱅크에 출자를 하고, 지역 라보뱅크가 다시 라보뱅크 네덜란드(Rabobank Nederland)에 출자
- 라보뱅크 그룹의 중앙 조직인 라보뱅크 네덜란드는 지역 라보뱅크와 광역 사업소를 같은 금융시스템으로 통합



<그림 4-8> 라보뱅크그룹 체계도(2002년 3월 현재)



<그림 4-9> 라보뱅크 지배구조도(2001년 12월 현재)

가) 총회(General Meeting)

- 총회는 지역 라보뱅크별로 일정 수로 선출된 대의원으로 구성

나) 감독위원회(Supervisory Board)

- 중앙회는 감독위원회를 반드시 설치해야 함
- 중앙회 감독위원회는 총회에서 선출하는 15명의 위원으로 구성되며, 위원은 이사회 의 구성원이 될 수 있음
- 위원의 임기는 5년이며, 3선을 초과할 수 없음
- 이사회를 선임·감독하고, 중앙회 경영에 관하여 총회에 책임을 지며, 경영진 선임 등에 대하여 승인권을 가짐

다) 이사회(Board of Directors)

- 이사회는 감독위원회에서 선출하는 명예직 이사로 구성

- 이사의 임기는 4년이며, 3선을 초과할 수 없음
- 이사회는 경영진을 선임, 감독하고, 그에 대한 책임을 지게 되나, 일상적 업무에 대하여는 경영진에게 위임하고 일절 관여하지 않음
- 의장은 이사회에서 호선

라) 중앙회장(Chairman)

- 한국 협동조합의 중앙회장과 같이 대표권과 업무집행권을 갖지는 않으나, 경영에 실질적 감독권을 행사하는 감독위원회 의장(Chairman of Supervisory Board)이 중앙회 대표자로서 우리의 협동조합 중앙회장에 준하는 자로 볼 수 있음
- 명예직이며, 감독위원회에서 호선
- 집행에 관여하지 않으며, 다만 조정자의 역할을 함
 - 경영은 이사회에서 선임하는 전문 경영진(managing Board)이 담당
- 감독위원회 의장은 매주 3~4일만 출근하며, 그 외의 위원은 1~2일만 출근
- 감독위원회 의장에게는 일정한 보수가 지급되나 봉급은 아니며, 실비보상 수준에서 지급

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-25> 네덜란드 라보뱅크 중앙회 경영지배 구조

구 분	주 요 내 용	
중앙 회장	자격	-
	선출방법	- 감독위원회에서 호선으로 선출
	상임여부	- 비상근 명예직
	권한	- 감독위원회 의장이 중앙회 대표자(우리나라 중앙회장에 준함) - 집행에 관여하지 않으며, 다만 조정자의 역할을 함
경영 관련	- 경영은 이사회에서 선임하는 전문 경영진이 담당	
이사회	구성	- 감독위원회에서 선출하는 '명예직 이사'로 구성 - 임기는 4년이며, 3선을 초과할 수 없음
	기능	- 경영진을 선임·감독하고 그에 대한 책임을 지나, 일상적 업무에 대하여는 경영진에게 위임하고 일체 관여치 않음 - 이사회 의장은 이사회에서 호선
감독 위원회	구성	- 총회에서 선출하는 15명의 위원으로 구성되며, 위원은 이사회의 구성원이 될 수 있음 - 임기는 5년이며, 3선을 초과할 수 없음
	기능	- 중앙회는 반드시 감독위원회를 설치하여야 함 - 이사회를 선임·감독하고, 중앙회 경영에 관하여 총회에 책임을 지며, 경영진 선임 등에 대하여 승인권을 가짐
총 회	- 지역 라보뱅크별로 일정 수의 대의원으로 구성	

다. 프랑스 크레디 아그리콜

1) 개요

- 지역 조합(Caisses Locales)은 광역 은행에 대하여 출자를 하고, 해당 은행의 이사들을 선출
 - 조합원에 의하여 관리되는 조합적 성격의 민간회사
- 광역 은행(Caisses Regionales)은 48개로, 각각 완전히 독립된 은행법인이나 그룹의 일원으로, 그룹의 표준화되고 통일된 이미지와 정책을 수행
 - 광역 은행의 금융시스템은 그룹 차원에서 통합 운영
 - 1988년 94개에서 2001년 5월 현재 49개, 2001년 12월에는 48개로 합병됐고, 크레디 아그리콜은 통폐합 목표를 35개로 정함
 - 권역 수(22개)에 비하여 광역 은행의 수(48개)가 많아 레종의 크기에 따라서는 2개

이상의 광역 은행이 설치된 곳이 있음

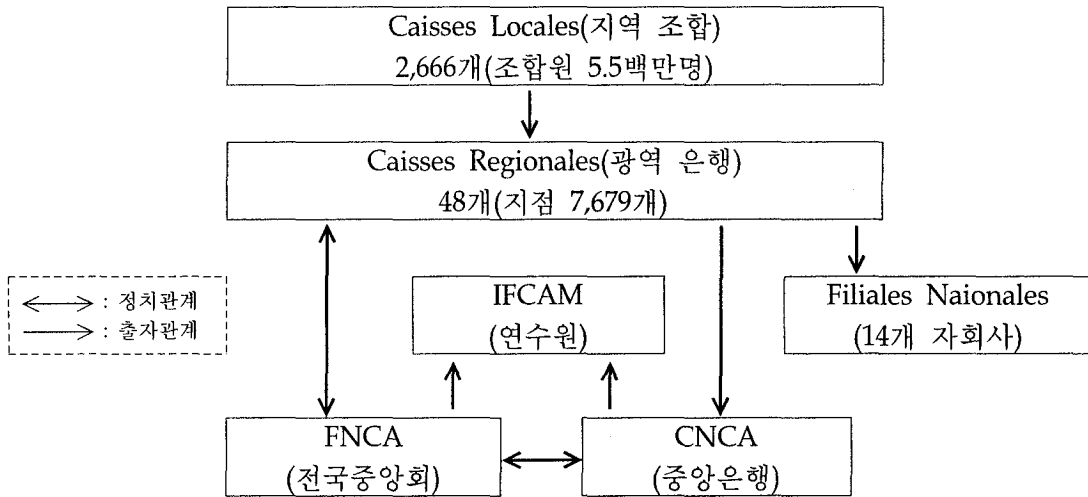
- 이 중 18개 광역 은행은 협동조합 출자증권(무의결권 출자)을 행함
 - ※ 광역 은행(Caisses Regionales) : 프랑스는 코뮌느(Commune, 우리나라의 시·읍·면에 해당), 데빠르뜨망(Department, 우리나라의 도에 해당) 외에 레종(Region, 우리나라 중부권, 영남권 등과 같은 권역에 해당)이 있으며, 'Caisses Regionales'은 권역에 있는 은행이므로 광역 은행으로 보는 것이 타당함
 - ※ 프랑스 지방자치단체의 수
 - 코뮌느(Commune) : 약 36,400개
 - 데빠르뜨망(department) : 92개
 - 레종(region) : 22개

- 전국 중앙회(Federation Nationale de Credit Agricole : FNCA)는 광역 은행과 그룹 전체를 조정하고, 대외적으로 그룹을 대표
 - 광역 은행의 인사관리 및 교육을 지원함

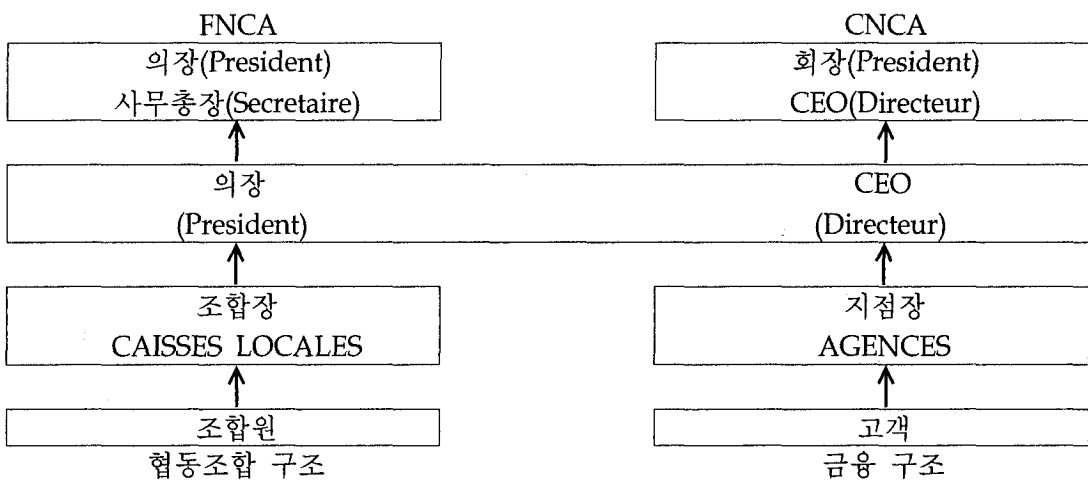
- 중앙은행(Caisse Nationale de Credit Agricole : CNCA)은 그룹의 중앙은행으로서 법령 등에 의하여 그룹 전체의 신용도를 보장하고 광역 은행을 감독
 - 크레디 아그리폴 중앙은행 민영화에 관한 상호조직법(La loi de mutualisation 여 18 janvier 1988 CNCA; Caisse Nationale de Credit Agricole Etablissement public devient une SA)에 의하여 민간회사로 전환
 - 광역은행의 금융상품을 기획하고, 국내·외 자회사 관리
 - 2001년 7월 5일 그룹 경영진회의에서 기업공개 방침을 확정하고, 같은 해 11월 29일 주식 보유자인 광역 은행 대표와 중앙은행 임직원으로 구성된 혼합 총회에서 주식 상장을 결의하고, 중앙은행(CNCA)의 명칭을 '크레디 아그리폴 주식회사 Credit Agricole S.A.'로 변경
 - 크레디 아그리폴(주)은 특수 자회사 주식의 100%, 광역 은행 주식의 25% 소유
 - 2001년 11월에 기업공개(IPO)를 거쳐 같은 해 12월 14일에 공식적으로 상장, 거래
 - 2001년 12월말 현재 주식의 73%는 광역은행, 7%는 중앙은행 임직원, 20%는 상장되어 일반인(개인 12%, 기관 8%)이 포함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

⇒ 이하 중앙은행의 지배구조 등 기타 현황은 상장 주식회사 형태(Credit Agricole S.A.) 이전의 것을 검토



<그림 4-10> 크레디 아그리콜의 조직(2001년 현재)



<그림 4-11> 크레디 아그리콜의 이원적 구조

2) 중앙은행(Caisse Nationale de Credit Agricole)

가) 이사회(Board of Directors)

- 이사회는 주주총회 및 종업원들에 의하여 각각 선출되는 이사와 농민협회 및 노사 협의회를 각각 대표하는 이사로 구성
 - 주주총회 선출 이사 : 12명
 - 농민협회 대표 이사 : 1명
 - ※ 'CNCA 민영화에 관한 상호조직법'(1988)에 의함
 - 종업원 중 선출 이사 : 2명
 - 노사협의회 대표 이사 : 1명
- 최고 경영자(Directeur General ; CEO)를 선임하는 권한과 그에 대한 책임을 짐
- 의장인 중앙회장(President)은 이사회 호선으로 선출

나) 중앙은행 회장(President)

- 한국 협동조합의 중앙회장과 같은 대표자는 CNCA에는 없으며, 경영에 실질적 감독권을 행사하는 이사회 의장(Chairman of Directs' Board)이 CNCA의 대표자로서 한국 협동조합의 중앙회장에 준하는 자로 볼 수 있음
- 명예직이며, 이사회 호선에 의하여 선출
- 조정자 역할 수행
 - 중앙회 경영은 이사회에서 선임하는 전문 경영진이 함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 4-26> 프랑스 크레디 아그리폴 중앙회 경영지배 구조

구 분	주 요 내 용	
중앙 회장	자격	
	선출방법	- 이사회에서 호선으로 선출
	상임여부	- 비상근 명예직
	권한	- 경영에 실질적 감독권을 행사는 이사회 의장이 우리나라의 협동조합 중앙회장에 준하는 자라고 볼 수 있음 - 조정자의 역할만 수행
경영 관련	- 중앙회 경영은 이사회에서 선임하는 전문 경영인	
이사회	구성	- 주주총회 및 종업원들에 의하여 각각 선출되는 이사와 농민협회 및 노사협의회를 각각 대표하는 이사로 구성 - 주주총회 선출 이사 : 12명 - 농민협회 대표 이사 : 1명 - 종업원 대표 이사 : 2명 - 노사협의회 대표 이사 : 1명
	기능	- 최고 경영자를 선임하는 권한과 그에 대한 책임을 짐 - 의장인 중앙회장을 호선으로 선출

라. 일본 어업협동조합

1) 일본 어협의 이사회

- 조합 업무 집행에 따른 의사결정은 정관에 의해 설치된 이사회에서 이루어지는데, 조합은 법률상 이사회를 설치하고, 이사회는 조합의 업무집행을 결정하며, 이사의 직무 집행을 감독

가) 이사의 정수 및 소집

- 어업협동조합의 임원 정수는 이사 5인 이상(경영관리위원회를 두는 조합에서는 경영관리 위원 5인 이상, 이사 3인 이상), 감사 2인 이상의 범위 내에서 각 조합의 실태에 맞게 정함
- 이사회는 각 이사가 소집하나, 소집권자를 정할 수 있도록 하고 있으며, 소집권자는 모법 정관례에 의하여 조합장이 됨

- 이 경우 소집권자 이외의 이사는 회의의 목적을 기재한 서류를 제출하여 이사회 소집을 청구할 수 있으며, 청구일로부터 2주일 이내의 날을 이사회 개최일로 함. 이사회 소집 통지가 없는 때에는 그 청구를 한 이사는 이사회를 소집할 수 있도록 규정하고 있음
- 또한, 이사회 통지는 이사 및 감사에게 이사회 개최일로부터 1주 전에 하도록 하고 있으며, 이사 및 감사 전원의 동의가 있는 때에는 별도의 소집절차를 거치지 않아도 개최 가능

나) 이사회 의결방법 및 의사

- 이사회 의결방법은 과반수 이사가 출석하고, 출석 이사 과반수의 찬성으로 결정하며, 정관에 의하여 결의요건 가중 가능하고, 결의에는 특별한 이해관계를 가진 이사는 참가할 수 없으며, 이 경우 이사의 수는 출석 수, 의결 수에 미포함
- 이사회 의사는 그 경과요령 및 결과를 기재하고, 출석한 이사 및 감사가 서명한 의사록을 작성하여야 하며, 의사록은 10년간 주 사무소에 그 등본을 5년간 종 사무소에 비치(총회 소집은 이사회에서 결정)

다) 이사회 의결사항

- 이사회 의결사항의 모범 정관례
 - 업무를 집행하기 위한 방침에 관한 사항
 - 총회 소집 및 총회에 부의 또는 보고해야 하는 사항
 - 임원의 선출에 관한 사항
 - 감사 및 회계 주임에 관한 사항
 - 고정자산의 취득 또는 처분에 관한 사항
 - 리스 거래에 의한 고정자산의 임차에 관한 사항

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 대규모 자금의 대출 결정에 관한 사항
- 대출금 이율의 최고 한도
- 조합원에 대한 신용 공여 등(대출금액, 채무의 보증액, 주식 또는 출자액, 사모 사채액 및 기업 어음액의 합계액)의 최고 한도액
- 동일인에 대한 신용 공여 등의 최고 한도액
- 불량 채권(어업협동조합 등의 신용사업에 관한 명령에서 정하는 파산성 채권, 연체채권, 3개월 이상 연체채권 및 대출조건 완화채권)의 처리 방침에 관한 사항
- 조합의 사업 운영에 미치는 영향이 경미한 것으로 인정되는 주식의 취득, 출자 또는 출연
- 행정청에 의한 검사, 어업협동조합연합회에 의한 감사 및 감사 결과에 관한 사항
- 행정청에 제출하는 업무보고서
- 조합의 업무 및 재산 상황에 관한 설명 서류
- 기타 이사회에서 필요하다고 인정한 사항

라) 이사회에 보고사항

- 모법 정관례에 의해 조합장이 정기적으로 이사회에 보고 하는 사항
 - 조합원의 가입 및 탈퇴상황
 - 취급고, 기타 조합 사업의 실시상황
 - 이사회에 결정에 관계된 사항의 처리상황
 - 여유금의 운용상황
 - 협동회사 등의 경영상황
 - 재편강화법에 의한 기한 보고 또는 자료제출에 관한 사항
 - 내부 검사 결과
 - 위 사항 이외에 이사회에서 필요하다고 인정한 사항

2) 전이권의 경영관리위원회

가) 제도개요

- 어협의 합병이 진전됨에 따라 광역 어협이 탄생하는 가운데, 조합원의 의사를 업무 운영에 정확하게 반영시키면서 신속 정확한 업무 운영이 될 수 있도록 어협, 어업 협동조합연합회, 공제수산업협동조합연합회 등의 업무집행 기관에 관하여 조합원 대표인 경영관리 위원과 그 아래에서 일상의 업무집행을 담당하는 이사를 구분할 수 있는 제도가 2002년 법 개정에 의해 도입
- 이에 따라 각 조합의 정관에 정하는 바에 따라 총회에서 선거 혹은 선임 또는 총회 외에서 선거에 의해 정조합원 중에서 뽑힌 경영관리 위원으로 구성되는 경영관리위원회를 임의로 설치 가능
- 조합의 업무집행 기관을 일상의 업무를 집행하는 이사회와 이를 조정하는 경영관리위원회로 구별하는 제도로, 일본 농협에서는 1996년 농협법 개정으로 도입
- 경영관리위원회는 조합원 대표로 구성되며, 업무의 기본방침과 중요사항의 결정, 이사의 임명 등을 행함. 이사회는 전문적 지식을 가진 실무자로 구성되며, 경영관리위원회의 결정 하에 일상적 업무를 집행함

나) 경영관리 위원

(1) 위원 정수 및 자격

- 경영관리 위원을 두는 조합의 경영관리 위원의 정수는 5인 이상이나, 각각의 정관으로 명시적으로 정하지는 않고 있음. 또한, 경영관리 위원을 두는 조합의 이사 정수(5인 이상)는 법률 규정에도 불구하고 3인 이상으로 함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 경영관리 위원의 자격은 정수의 4분의 3은 정조합원(법인의 경우 임원)이어야 하며, 창립 시 정수 역시 4분의 3은 정조합원(법인의 경우 임원)으로 설립에 동의한 자이어야 함
- 또한 직무상의 성격에 비추어 이사의 경우와 마찬가지로 상법상의 임원 결격사유가 준용되며, 이 외에 자격요건은 아니지만 경영관리 위원은 당해 조합의 이사, 감사 또는 사용인의 겸임을 금지함

(2) 경영관리위원의 선출과 취임 및 사임

- 경영관리 위원의 선출과 취임은 경영관리 위원을 두지 않는 조합에 대한 이사의 경우와 동일
- 사임의 사유도 이사와 마찬가지로이나, 이사와 달리 조합의 해산은 경영관리 위원의 종임 사유는 아니며, 아울러 임기도 이사와 같음. 임기만료 또는 사임에 의하여 법률 또는 정관이 정하는 정수를 채우지 못하게 된 때, 임기만료 또는 취임에 의하여 퇴임한 경영관리 위원은 새로이 선출된 경영관리 위원이 그 직에 취임할 때까지 경영관리 위원으로서의 권리와 의무를 가짐
- 또한, 경영관리 위원의 선임 결의의 무효·부존재 혹은 취소의 소 등이 제기된 경우에도 필요한 때에는 직무집행 정지 및 대행자 선임의 가처분이 인정되는 것도 이사의 경우와 동일

(3) 경영관리위원의 의무와 책임

- 조합과 경영관리 위원과의 법률 관계는 위임 혹은 준위임의 관계이기 때문에 경영관리 위원은 경영관리위원회의 구성원으로서 그 직무를 행함에 있어서는 당연히 선량한 관리자로서 주어진 직무를 수행할 의무가 있음

(4) 경영관리 위원과 조합과의 관계

- 조합과 이사의 관계와 마찬가지로 위임 관계에 입각해 위임계약에 의한 선량한 관리자의 주의 의무와 충실 의무를 지며, 그 임무를 나태하게 수행하여 조합에 손해를 끼친 경우에는 조합에 대하여 손해배상의 책임과 동시에 직무를 행함에 있어 악의 또는 중대한 과실이 있는 경우에는 제3자에 대해서도 손해배상의 책임을 짐
- 또한, 경영관리위원회의 결의에 의하여 이루어진 행위에 관한 책임 추궁의 경우에는 그 결의에 찬성한 경영관리 위원도 행위를 한 자로 간주되며, 결의에 참가한 경영관리 위원은 의사록에 이의를 남겨두지 않으면 결의에 찬성한 자로 추정되는 것, 조합에 대한 책임에 관해서는 조합원 대표 소송의 대상이 되는 것, 나아가 대표 소송과의 관계에서 경영관리 위원의 조합에 대한 책임을 면제하는 데에는 조합원 전원의 동의가 필요한 것도 이사와 동일

<표 4-27> 일본 전어련 중앙회 지배구조의 변화

구분	과거	현행	특이사항
이사회	<ul style="list-style-type: none"> - 선출방법 : 선거 또는 선임 - 자격 : 2/3 이상은 조직대표 - 권한 : 업무 집행 	<ul style="list-style-type: none"> - 선출방법 : 대표이사 포함 경영관리위원회가 임명 - 자격 : 제한 없음 - 겸직·겸업 : 금지 - 권한 : 경영관리위원회의 결정에 따라 일상적 업무 집행 	2002년 법 개정을 통해 중앙회 지배구조 변경
경영관리위원회	없음	<ul style="list-style-type: none"> - 선출방법 : 선거 또는 선임 - 자격 : 3/4 이상은 조직 대표 - 겸직·겸업 : 제한 없음 - 권한 : 중요사항, 이사의 임명 등 	

다) 경영관리위원회의 의의

- 경영관리위원회를 두는 조합들의 일상의 구체적인 업무 집행은 이사로 구성되는 이사회와 대표이사에게 위임되며, 그 권한은 경영관리위원회의 결의에 의하여 구속되는 것으로, 같은 업무 집행기관인 이사회와의 관계는 이사회에 상위 기관으로 위치
- 또한, 경영관리위원회는 경영관리 위원 전원으로 구성되며, 조합의 업무 집행에 관

한 의사를 결정함과 동시에 이사를 임명하는 권한을 갖는 조합의 임의 기관이며, 합의체로써의 성질은 같은 업무집행 기관인 이사회와 동일

(1) 경영관리위원회의 권한

- 경영관리위원회의 권한은 '이 법률에서 별도로 정하는 것 외에 조합 업무의 기본방침 결정, 중요한 재산의 취득 또는 처분, 기타 정관이 정하는 조합의 업무 집행에 관한 중요사항을 결정한다'고 규정
- 중요한 재산의 취득 또는 처분이란, 기타 정관이 정하는 조합의 업무 집행에 관한 중요사항의 예시이며, 무엇이 중요한 것인가는 정관에 위임토록 하고 있지만, 조합의 기초적인 사항, 기타 법령 또는 정관 등으로 총회 기타 기관의 권한이 되어 있는 사항에는 미치지 않음
- 한편, 법률상 경영관리위원회에서 결정하도록 하고 있는 사항은 반드시 경영관리위원회에서 결정하는 것을 요하며, 정관으로도 다른 기관에 그 결정을 위임 가능
- 수협법상 경영관리위원회에서 결정해야 하는 사항
 - 이사의 선임
 - 이사의 해임 청구
 - 총회의 소집 결정(정회원으로부터 총회 소집 청구권의 행사에 의한 총회의 소집 청구가 있는 때의 임시총회의 소집 결정 포함)
 - 결산서류 등의 승인
 - 부문별 손익계산서의 승인
 - 이사 또는 경영관리 위원과의 이익 상반 거래의 승인
 - 조합 청산의 경우 재산목록, 대차대조표 및 재산의 처분방법의 승인(비출자 조합은 재산목록, 재산의 처분방법의 승인)
 - 청산 종료 시의 결산보고서의 승인

- 이사의 해임 청구는 총회에 제출하도록 되어 있는데, 경영관리위원회는 총회 개최 일로부터 7일 전에 해임 이유를 기재한 서면을 송부하고, 변명할 기회를 주어야 하며, 총회에서 출석자의 과반수가 동의할 경우 해당 이사는 자격을 상실
- 또한, 이사회는 경영관리위원회의 감독 하에 놓여 있으며, 경영관리위원회는 이사를 회의에 출석시켜 필요한 설명을 요구

(2) 경영관리위원회의 소집 등

- 경영관리위원회는 이사회와 마찬가지로 회의체 기관이기 때문에 그 권한을 행사하기 위해서는 회의를 개최해야 하며, 이를 위해서는 소집권자가 일정한 절차에 따라 소집
- 또한, 경영관리위원회의 결의로 인정되기 위해서는 일정 요건을 충족할 필요가 있는데, 이와 관련해서는 이사회 규정을 준용

<표 4-28> 경영관리위원회 및 이사회 의 결정사항

경 영 관 리 위 원 회	이 사 회
<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무의 기본방침에 관한 사항 ○ 총회의 소집 및 총회에 부의해야 할 사항 ○ 임원의 선거에 관한 사항 ○ 이사의 해임 청구에 관한 사항 ○ 1건당 일정 금액 이상의 고정자산 취득 또는 처분의 승인에 관한 사항 ○ 차입금의 최고 한도 ○ 조합원 등에 대한 신용 공여 등의 최고 한도액 및 조합원 등에 대한 대출금 이율의 최고 한도 ○ 행정청에 의한 검사, 어업협동조합연합회에 의한 감사 및 검사에 의한 감사의 결과에 관한 사항 ○ 위 사항 이외에 경영관리위원회에서 필요하다고 인정한 사항 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무 집행을 위한 방침에 관한 사항 ○ 경영관리위원회의 소집 및 경영관리위원회에 부의해야 할 사항 ○ 감사의 임면에 관한 사항 ○ 고정자산의 취득 또는 처분에 관한 사항(경영관리위원회의 결정사항 제외) ○ 여유금의 운용방침 및 운용방법에 관한 사항 ○ 일정 금액 이상 신용 공여 등의 결정에 관한 사항 ○ 불량 채권의 처리에 관한 사항 ○ 행정청에 의한 검사, 어업협동조합연합회에 의한 감사 및 검사에 의한 감사의 결과에 관한 사항(경영관리위원회의 결정사항 제외) ○ 행정청에 제출하는 업무보고서 ○ 조합의 업무 및 재산상황에 관한 설명 서류 ○ 위 사항 이외에 이사회에서 필요하다고 인정한 사항(경영관리위원회의 결정사항 제외)

마. 일본 농협의 경영관리위원회

1) 제도 도입의 취지

- 농협의 이사회는 조합원(농업인)에 의한 운용을 기본으로 하면서 고도화, 전문화 되고 있는 업무 집행을 적절한 수행을 도모하기 위하여 3분의 1까지는 조합원 이외의 전문가를 이사로 등용할 수 있도록 하고 있으나
 - 전문가의 이사 등용은 진척되지 않고,
 - 비상근 이사가 많기 때문에 이사회의 개최 빈도가 적고, 신속한 경영 판단이 어려우며,
 - 조합장을 비롯한 조합원 대표인 이사는 연합회 등의 계통 내 조직을 겸직하거나

농업인을 대표하여 각종 회의에 출석하는 등 시간적 여유가 없어 경영에 전념하기 어려운 문제점을 노출

- 이 때문에 1996년 농협법 개정에 의해 종래의 이사회가 지니고 있던 조합원의 의사반영 기능과 일상적 업무집행 기능이라는 2가지 기능을 분리하여 각각 '경영관리위원회'와 '이사회'라는 다른 기능을 담당하게 하는 경영관리위원회 제도를 각 조합의 판단에 따라 도입(기존 이사회 제도와 선택)
- 2001년 농협법 개정에서는 업무내용이 고도화, 전문화되고 있는 전농·전공연·신련에 관하여 도입을 의무화 하였으며, 대표이사의 임명권을 부여하고, 청년부, 여성부 등 정조합원 이외의 자도 4분의 1까지 경영관리 위원이 되는 등의 조치를 취하여 제도의 정착을 촉진

2) 경영관리위원회와 이사회의 관계

가) 경영관리위원회의 권한

- 경영관리위원회는 이사회의 상위 기관이며, 업무집행 상 기본방침과 중요사항을 결정
- 또한 경영관리위원회는 대표이사 및 이사를 임명함과 동시에 이사의 업무집행 상황을 감독하기 위해 경영관리위원회에는 이사를 출석시켜 필요한 설명을 요구
- 아울러 경영관리 위원은 일상적 업무 집행에 관여하지 않기 때문에 겸직·겸업의 제한은 없음

나) 이사회의 권한

- 이사회는 조합원의 의향을 충분히 감안한 업무 운영을 위하여 경영관리위원회의 결정에 따라 일상적 업무 집행을 담당

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 또한, 종래의 이사회와 달리 자격제한이 없기 때문에 실무자에 의한 능동적 업무 운영이 가능한 상근체제를 확립하여 고도·전문화하는 업무에 신속한 대응이 가능하나, 겸직·겸업은 직무에 전념할 수 있도록 엄격히 제한

<표 4-29> 일본 농협중앙회 지배구조의 변화

구분	과거	현행	특이사항
이사회	<ul style="list-style-type: none"> ○기능 : 업무집행 전반 ○상근 여부 : 상근과 비상근이 혼재 ○개최 빈도 : 비상근 이사가 상당수이기 때문에 월 1회 정도인 실정으로 신속한 경영판단 곤란 ○이사 취임 : 실제 농업 담당자는 각자 현업이 바쁘기 때문에 책임이 막중한 이사로의 취임은 불가능한 실정임 ○겸직·겸업 : 대표이사·상근 이사는 금지 ○책임 : 이사는 이사회의 결정사항에 관하여 책임을 짐 	<ul style="list-style-type: none"> ○기능:경영관리위원회의 결정에 따라 일상적 업무 진행 ○상근 여부 : 상근 ○이사 취임 : 조직 대표가 이사가 되어도 지장이 없음(겸직·겸업하지 않고, 상근으로 직무에 전념하는 것이 전제) ○겸직·겸업 : 이사는 직무에 전념하기 위해 금지 ○책임 : 이사는 이사회의 결정사항에 관하여 책임을 짐 	<p>1996년 법 개정을 통한 중앙회 지배구조 변경 (이사회 1원 체제에서 경영관리위원회·이사회 병용 체제로 변경)</p>
경영관리위원회	없음	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기능 <ul style="list-style-type: none"> - 업무 집행상 기본방침·중요사항 결정 - 일상적 업무 집행을 담당하는 대표이사·이사 임명 - 계통내 상부 단체에 대하여 조직을 대표하는 입장 ○ 상근 여부 : 비상근이 기본 ○ 실제 농업 담당자도 경영관리 위원이 되어 업무 집행에 의사 반영이 가능(경영관리 위원은 3/4 이상이 정조합원. 정조합원이 아닌 청년부, 여성부의 대표 등도 참가 가능) ○ 책임 : 경영관리 위원은 경영관리위원회의 결정사항에 관하여 책임을 짐 	

<표 4-30> 일본 농협·전어련의 경영지배 구조

구 분	주 요 내 용	
중앙 회장	자격	조합원
	선출방법	경영관리위원회의 의결을 통해서 동 위원회의 위원 중에서 호선
	상임 여부	비상근
	권한	- 업무의 기본방침과 중요사항 결정 - 이사 임명 등
경영 관련	대표이사 체제, 전문 경영인	
이사회	구성	- 이사회회의 이사는 경영관리위원회가 선임 - 이사회 이사는 3인 이상으로 하되, 전원 상근이며, 전문경영인으로 함
	기능	조합원의 의향을 충분히 감안한 업무 운영을 위하여 경영관리위원회의 결정에 따라 일상적 업무 집행 담당
경영 관리 위원회	구성	경영관리 위원은 5인 이상으로 하며, 구성원의 4분의 3은 회원조합의 조합장이어야 함
	기능	- 업무의 기본방침과 중요사항 결정 - 이사 임명 등

여 백

제5장 수협중앙회 지배구조 개선방안

- 본 장에서는 지금까지 검토한 내용에 기초하여 수협 지배구조의 기본 틀에 대한 개편방향, 중앙회장의 신분 및 역할에 대한 개선방안과 수협법 개정(안), 지도·경제 통합 여부, 그 외 지배구조 관련 개선방안과 신용부문 발전방향 등에 대해 언급하고자 함

제1절 지배구조 개선방안

- 수협중앙회 지배구조의 접근 방법은 첫째, 수협 자체가 협동조합이므로 조합원인 어업인들을 위한 중앙회가 되어야 한다는 점과 둘째, 21세기 신 협동조합 운영체계에 맞는 관리 및 경영이 되어야 한다는 것에 주안점을 두어 접근하였음
- 접근방법은 지금까지 살펴본 내용을 중심으로 협동조합 지배구조 기본 틀에 대해 주요 선진국과 수협을 비교하였고, 이를 통해 정책적 시사점 및 수협지배구조 개선방안 도출에 활용하였음

1. 지배구조 기본 틀에 대한 개선방향

가. 수협 지배구조 기본 틀 개편방향

1) 협동조합 지배구조의 흐름

- 협동조합 지배구조와 관련하여 유럽 및 미국, 일본의 경우는 전문 경영인이 경영을 하되, 협동조합의 정체성(identity)를 확보하기 위하여 국가별 실정에 맞는 제도를

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 채택하여 운영하고 있는 것으로 분석됨
- 협동조합의 경영 효율화를 위하여 소유와 경영을 분리한 전문 경영인 체제임
- 유럽과 미국, 일본 등 주요 선진국의 협동조합 지배구조의 기본 틀은 단수제와 복수제 두 가지 유형으로 구분됨
- 단수제(Monist system) : 총회 → 이사회 → 전문 경영인(CEO)
 - 복수제(Dualist system) : 총회 → 관리아사회(Supervisory Board) → 집행이사회(Executive Board)
- ※ 일본의 경우 : 총회 → 경영관리위원회(관리아사제 해당) → 이사회(집행이사제 해당)
- 농협 경우 : 1996년 동 제도 도입, 2001년 전문화, 세분화하여 운영 중
 - 어협 경우 : 일본 농협과 동일, 2002년 도입하여 운영중
- 단수제와 복수제의 차이 및 운영 중인 나라
- 단수제 : CEO 한 사람에게 경영 위탁(미국, 유럽 기타 국가 양자택일)
 - 복수제 : 복수의 전문 경영인으로 구성되는 집행이사회에 경영 위탁(집행이사회가 경영 공동 책임, 대부분의 유럽(독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아), 일본 (농협 및 어협 : 연합회(중앙회) 의무 도입, 회원조합 자율) 등
- ※ 복수제의 경우 거버넌스(Governance) 개념 도입 : 전문 경영인의 독주 견제, 조합원을 위한 운영이 되도록 하기 위해서 경영 위탁, 위임된 경영을 통제·조정하는 관리 기능
- 시장경제 체제 하에서 협동조합도 하나의 기업(Cooperative Enterprise)으로서 경영의 효율성을 제고하기 위해서는 소유와 경영을 분리하여 경영을 전문 경영인에게 위탁하지 않을 수 없는 실정임
- 그러나 이 경우 전문 경영인의 독주를 견제하고, 조합원이 바라는 방향으로 조합을 운영하기 위해서는 경영을 위탁하되, 통제 위탁을 해야 하며, 이때 경영을 통제하고 컨트롤(Control, 조정)하는 기능을 관리(Governance : 거버넌스)라고 함
- 거버넌스의 구체적인 내용을 살펴보면 경영목표의 설정, 전문 경영인의 선임, 조합 운영지침의 결정, 경영에 대한 감독 및 평가 등임

- 이와 같은 거버넌스의 기능은 조합의 소유주인 조합원이 담당하는 것이 원칙이며, 그 담당 기관은 총회와 이사회가 됨
- 그러나 총회는 다수의 조합원으로 구성될 뿐만 아니라 회의도 자주 소집할 수 없으므로 그러한 기능을 효율적으로 수행할 수 없는 문제점이 있음. 따라서 총회는 그 권한의 일부를 이사회에 위임하게 되고, 조합원 대표로 구성되는 이사회가 실질적으로 거버넌스의 임무를 수행하게 됨
- 이러한 이사회를 일명 'Governing agency(관리 기구)'라고도 함
- 협동조합뿐만 아니라 시장경제 체제 하의 일반적인 기업(Capital Enterprise)도 마찬가지로 거버넌스 기능을 수행하지만, 협동조합의 경우는 자본가적 기업에 비해 그 기능이 보다 중요한 의미를 가짐
- 또한, 우리나라 대부분의 협동조합은 세계적 흐름에 맞게 지배구조가 변화되고 있는데, 농협은 이미 2004년부터 회장이 비상임화 되었고, 2006년에는 범정부적으로 서민금융의 활성화 차원에서 서민금융기관의 회장의 비상임화를 추진하기로 한바 있음. 현재 신협과 새마을금고는 회장 비상임화를 위한 법령개정을 추진 중에 있음

2) 수협과의 비교

- 수협 지배구조에 있어서는 중앙회 회장의 경우, 조합원이고, 총회에서 선출하며 상임으로서 총회 및 의회의 의장으로서 활동하고 있음
- 회장의 권한과 관련하여 경제 및 신용부문은 각각 대표이사가 경영하고, 회장은 지도부문을 총괄하고 있음
- 이사회의 구성은 회장, 대표이사 2인, 상임이사 5인, 조합장이상 14인, 사외이사 등 총 28인으로 구성되어 있으며, 조합장이 전체 이사회의 1/2 이상으로 규정되어 있음

수협협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 특이한 사항은 신용 및 경제부문은 소이사회를 두고 있고, 신용부문의 소이사회는 8인, 경제부문은 7인으로 구성되어 운영되고 있음
 - 신용부문 : 8인(대표이사 1인, 상임이사 2인, 사외이사 4인, 조합장 1인)
 - 경제부문 : 7인(대표이사 1인, 상임이사 1인, 사외이사 2인, 조합장 3인)

<표 5-1> 수협중앙회 경영지배 구조

구 분		주 요 내 용
중앙 회장	자 격	조합원
	선출방법	총회에서 선출
	상임 여부	상임
	권 한	- 총회 및 이사회 의장 - 교육지원사업, 공제사업, 어업통신사업, 상호금융 업무 등
경영 관련		- 경제, 신용 부문은 각각의 대표이사가 경영을 함 - 지도 부문은 회장 경영
이사회	구 성	- 회장, 대표이사 2인, 상임이사 5인 - 조합장 이사 14인, 사외이사(외부 인사) 6인 ※ 28인으로 구성(조합장이 전체 이사의 1/2 이상)
	기 능	- 경영목표, 사업·자금계획의 조정 - 각 사업 대표이사의 업무의 종합 조정 및 경영평가(신용 제외) - 상임이사의 선출 및 해임
소 이사회	구 성	○ 신용부문 : 8인 - 대표이사 1인, 상임이사 2인, 사외이사 4인, 조합장 1인 ○ 경제부문 : 7인 - 대표이사 1인, 상임이사 1인, 사외이사 2인, 조합장 3인
	기 능	- 경영목표 설정 - 대표이사 경영평가(신용 소이사회) - 사업계획, 예·결산 사항 - 조직, 운영에 관한 사항 등

- 수협과 주요선진국의 지배구조 차이점은 지배구조의 기본적인 틀에 있어서 수협의 경우, 복수제 혼합형이고, 주요선진국의 경우는 관리와 경영이 분리된 복수제를 채택하고 있음
- 중앙회장의 권한 및 역할에 있어서는 수협의 경우, 총회에서 선출하고(조합원) 상임이며, 직접 경영(지도부문)에 참여 하고 있으나, 주요선진국의 경우는 비상임이고, 대외적인 중앙회 대표자 및 조정자 역할을 수행하고 있음

제5장 수협중앙회 지배구조 개선방안

- 전문경영인 선임방법에 있어서는 수협의 경우, 회장이 추천한 추천위원회(경제부분의 경우 5인 중 3인, 신용부문은 5인 중 1인)에서 선임을 하고 있으나, 주요선진국의 경우 관리와 경영이 분리된 상태에서 관리이사회에서 선임하고 있음
- 수협과 주요선진국의 가장 큰 차이점은 수협의 경우, 관리와 경영의 구분이 모호한 상태이고, 주요선진국의 경우 이미 언급한 바와 같이 관리와 경영이 엄격히 구분된 상태이므로, 기본적인 지배구조 틀이 서로 상이함. 따라서, 중앙회장의 선출방법이나 전문경영인의 선임방법에서 차이를 보이고 있음
 - 수협의 경우 이사회 구성이 조합장, 대표이사, 사외이사 등으로 구성되어 구분 모호
 - 주요선진국의 경우는 관리이사회와 집행이사회가 엄격히 구분되어 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 5-2> 수협과 주요 선진국의 지배구조 차이 분석

구 분	수 협	주 요 선 진 국	
지배구조 틀	- 복수제 혼합형 ※ 총회 → 이사회(소이사회)	- 복수제 ※ 총회 → 관리이사회 → 집행이사회	
중앙 회장	자격	- 대부분 조합원임	
	선출방법	- 조합장으로 구성되는 관리이사회(경영관리위원회) 이사 중 호선으로 선출	
	상임 여부	- 비상임	
	권한 및 직무범위	- 중앙회의 대표 지위 - 임·직원에 대한 임면, 해임 요구권 및 추천권 등 - 중앙회의 총회 및 이사회 소집권 및 의장의 지위권	- 대외적 중앙회 대표자 - 집행 미관여, 조정자 역할 수행
	경영에 대한 관리 및 감독 관련	- 경제·신용 대표이사 경영실적 부진할 경우 총회에 해임 요구권 - 경제·신용 대표이사, 비상임 이사의 선출 및 해임 안건 총회 상정	- 조합장으로 구성된 관리이사회에 감독 및 조정 기능(거버넌스) 도입
전문경영인 선임 방법	- 대표이사 추천위원회에서 선임(경제·신용만 해당) <회장의 역할> - 경제사업 대표이사 추천위원회 위원 5인중 3인, 신용사업 대표이사 추천위원회 위원 5인중 1인의 위촉권	- 관리이사회에서 선임	
경 영	- 지도 부문은 회장 - 경제, 신용은 대표이사	- 관리이사회에서 선임한 전문 경영인(CEO)	
관리이사회	조합장, 대표이사, 사외이사 등으로 구성되어 구분 모호	- 업무 기본방침과 중요사항 결정 - 집행이사회 이사 선임	
집행이사회	이사회가 집행이사회 역할 담당 ※ 관리와 집행 기능 혼재	관리이사회에서 결정하는 사항에 따라 일상적 업무 집행	
소이사회	경제 및 신용 소이사회 운영	없음	

3) 수협 지배구조 개편방향

- 현행, 우리나라 수협의 지배구조는 이미 엄격한 바와 같이, 주요 선진국들과 달리 이사회(조합장, 대표이사, 사외이사)에 관리와 집행 기능이 혼재되어 있음
 - 우리나라 수협 : 복수제와 유사(총회 → 이사회(소이사회) : 관리와 집행 혼재)
 - 주요 선진국 : 복수제(총회 → 관리이사회 → 집행이사회)

- 따라서, 주요 선진국들이 협동조합의 미래 생존전략으로 지배구조의 기본 틀인 관리와 경영을 엄격하게 구분하여 효율성을 극대화함으로써 가시적인 성과를 거두고 있는 현실을 고려할 때 수협도 관리와 경영을 구분하는 체제의 도입이 필요한 실정임

2. 중앙회장의 신분 및 역할 개선방안

- 중앙회장의 신분 및 역할 개선방안 제시를 위해 우선적으로 상임 및 비상임 여부를 검토하였고, 회장의 자격요건, 회장 선출방법을 중심으로 개선안 제시

가. 회장의 상임 및 비상임 여부

1) 현황

- 현행 수협중앙회장은 상임이며, 지도부문(경제 및 신용은 대표이사의 책임경영 체제)을 관장하고 있음

2) 주요 논의내용

- 현행 회장의 상임 및 비상임화 문제에 있어 논의의 쟁점은 첫째, 중앙회 지배구조

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 가 관리 및 경영이 구분되는지와 둘째, 중앙회장의 역할 문제로 요약할 수 있음
- 시장경제 체제 하에서 협동조합도 하나의 기업(Cooperative Enterprise)으로써 경영의 효율성을 제고하기 위해서는 소유와 경영을 분리하여 경영은 전문 경영인에게 위탁하지 않을 수 없는 실정임
 - 외국 주요국의 사례에서 나타났듯이 수협중앙회 지배구조는 조합원인 어업인들을 위한 지배구조가 되어야 함. 즉, 21세기 신 협동조합 운영체계에 맞는 관리 및 경영이 되어야 한다는 측면에서, 감시·감독과 경영 기능을 구분하는 지배구조가 바람직하고, 회장은 경영에 대한 감시·감독기능의 수장 역할만 수행해야 할 필요가 있음
 - 그러나 이 경우 전문 경영인의 독주를 견제하고, 조합원이 바라는 방향으로 조합을 운영하기 위해서는 경영을 위탁하되, 위임된 경영에 대해 통제해야 하며, 이때 경영을 통제하고 조정하는 기능 필요
 - 따라서 회장은 비상임화 하되, 경영목표의 설정, 전문 경영인의 선임, 조합 운영지침의 결정, 경영에 대한 감독 및 평가 등의 역할 수행 필요

<표 5-3> 수협과 주요 선진국간 회장의 상임 및 비상임 비교

구분	수협	주요 선진국	비고
지배구조 기본 틀	- 관리와 경영 구분 안됨	- 관리와 경영 엄격 구분	
회장 자격	조합원	관리부문 수장인 회장은 비상임 (독일, 네덜란드, 프랑스, 오스트리아, 일본 등)	주요 선진국의 경우 회장은 경영을 위임한 상태에서 경영에 대한 감시·감독기능의 수장임
회장의 개념 차이점	경영에 직접 참여하는 의미(일반적)	경영을 위임한 상태에서 감시·감독하는 수장 ※ 경영부문 집행 이사회 별도 존재	수협의 경우 관리(감시·감독 기능)와 경영 구분 필요
차이점	상임	비상임	-

3) 검토 의견

- 주요 선진국 대부분은 관리와 경영을 엄격하게 분리, 회장은 비상임(명예직)으로 경영에는 참여하지 않은 채 조정자 역할만 수행
 - 회장 비상임 국가 : 독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아, 일본(농협 및 전어련)
 - 일본 전어련 : 대표이사 회장 1인, 대표이사 부회장 1인, 부회장 이사 2인(비상임, 겸직) / 대표이사 전무 1인, 상무이사 3인(전문 경영인)

- 사업부문은 전문 경영인 체제를 유지하고, 중앙회장은 비상임으로 대표 권한과 이사회 주재 등 사업부문간 조정 역할을 수행하는 방안이 합리적인 것으로 판단됨

- 따라서, 현재 수협중앙회장의 신분은 상임이나, 주요 선진국의 비상임화 사례와 국내 유사 단체인 농협, 신협, 새마을금고 등도 회장의 비상임화를 통해 경영이익의 극대화를 추진하고 있는 점을 고려해 수협중앙회 역시 전문 경영인(CEO) 체제를 도입하여 회장의 비상임화가 필요함
 - 회장은 대외적으로 수협의 대표자 역할 수행에 주력 → 조합원의 권익증진을 위한 대외 활동(어정활동)에만 전념
 - '06년 범 정부적으로 서민금융의 활성화를 위해 서민금융 기관의 회장 비상임화를 추진하기로 결정하였음(농협은 이미 적용('04. 12), 신협, 새마을금고는 현재 법령 개정 중)

나. 회장의 자격요건 개선방안

1) 현황

- 중앙회장의 자격요건은 현행 수협법 제34조에서 '조합원이어야 한다'고 명시하고 있음(수협법 제134조 제1항)

2) 주요 논의내용

- 회장의 자격요건에 대한 논의의 쟁점은 첫째, 중앙회장의 역할 문제와 둘째, 신 협동조합 운영체계에 맞게 중앙회장을 전문 CEO 또는 관리자 중에서 임명하는 문제로 요약할 수 있음
 - 농협의 경우 현행 수협법에서와 같이 회장의 자격은 조합원이며, 주요 선진국인 유럽 및 일본에서도 관리와 경영을 구분하는 복수제에서 위임 및 위탁한 경영을 지도·감독하는 거버넌스 체제 하에서 관리이사회(일본의 경우 경영관리위원회)의 회장(수협의 회장 역할)은 조합원임
 - 주요 선진국과 우리나라의 회장 자격요건의 공통점은 수협은 협동조합 지배구조가 관리와 경영이 구분되어 있지 않은 상태에서 회장의 자격은 조합원이고, 주요 선진국은 협동조합 경영을 전문 경영인들에게 위탁하고 있고, 회장의 위치는 전문 경영인들을 감시·감독하는 관리기구의 수장이기 때문에 회장은 조합원으로 하고 있음
- 회장에 대한 수협과 주요 선진국과의 인식의 차이점은 수협의 경우 경영에 직접 참여하는 회장을 의미하나(일반적 인식), 주요 선진국의 경우 전문 경영인들을 감시·감독하는 관리기구의 수장을 말함

<표 5-4> 수협과 주요 선진국간의 회장 선출 차이점

구 분	수 협	주요 선진국	비 고
지배구조 기본 틀	관리와 경영 기능 혼재	관리와 경영 엄격히 구분	-
회장 자격	조합원	관리 부분의 수장인 회장은 대부분 조합원임 * 독일 : 비조합원 - 네덜란드/프랑스/일본 : 조합원	선진국들의 경우 회장 선출기구는 경영을 위임한 상태의 감시·감독 기구임
회장의 개념 차이점	경영에 직접 참여하는 의미(일반적)	경영을 위임한 상태에서 감시·감독하는 수장 * 경영부문 집행 이사회 별도 존재	수협의 경우 관리와 경영이 구분될 경우 주요 선진국처럼 개념 전환 필요
공통점	조합원	조합원	-

3) 검토 의견

- 회장의 직무범위와 상임 및 비상임화 등의 문제와 회장의 자격요건은 서로 연계가 되어 있음. 지금까지 우리나라 농협, 일본의 농협 및 전어련, 유럽의 주요국에서 살펴보았듯이 중앙회 회장은 대부분 비상임임
- 회장을 비상임화 한다는 전제하에서 회장의 자격요건은 관리와 경영이 구분된 상태에서는 관리·감독 부문의 수장(회장)이라고 할 수 있으므로 현행처럼 회장의 자격은 조합장 중에서 선출되는 것이 바람직함
 - 회장이 비상임화 되면 주요 선진국과 유사한 형태가 됨
- 수협의 경우 현재와 같이 회장이 상임인 상태에서는 전문 경영인의 영입 등을 위하여 회장의 자격을 외부에 개방할 수도 있겠으나, 회장이 비상임화로 전환될 경우 회장의 자격은 현재와 같이 조합원으로 한정하는 것이 바람직할 것임
- 다만, 격변하는 대외적인 여건 변화에 적극 대응해야 하는 등 회장의 역할이 과거 어느 때보다 중요성이 강조되고 있음을 고려하여 일정한 요건을 갖춘 외부 인사의 등용도 가능하도록 하는 방안도 고려할 필요가 있음

다. 회장의 선출방법 개선(안)

1) 현황

- 중앙회장의 선출방법은 현행 수협법 제34조에서 조합원이 총회에서 직접 선출하도록 하고 있음

2) 주요 논의내용

- 현행 회장 선출방식에 대한 논의의 쟁점은 첫째, 회원조합의 수가 94개에 불과해

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

회장 선거시 담합 등의 부정행위에 의한 선출이 이루어질 수 있다는 우려가 있어 이를 개선해야 하는 점과 현행 선출방식 하에서 후보 자질 검증시스템 미비 문제, 셋째, 경영규모 및 조합원 수의 격차가 심한 회원조합별 상황을 고려하여 선출방법을 개선할 필요가 있다는 의견으로 요약할 수 있음

- 이와 관련하여 농협의 경우 현행 수협법에서와 같이 회장을 조합원이 총회에서 직접 선출하고 있으나, 주요 선진국인 유럽(독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아 등) 및 일본에서는 협동조합 지배구조 기본 틀이 관리와 경영을 구분하는 복수제(dualist system)로 되어 있어 위임 및 위탁한 경영을 지도·감독하는 거버넌스 체제인 관리이사회(일본의 경우 경영관리위원회)에서 이사회 및 위원회 구성원들이 호선을 통하여 선출하고 있음
 - 일본 및 유럽의 경우 회장을 호선하는 관리이사회 구성원들은 조합원이 총회에서 직접 선출하는 방식임
 - 특히, 일본은 회장을 호선하는 경영관리위원이 5인 이상으로, 이 가운데 4분의 3은 회원 조합 조합장으로 구성(나머지는 사외이사)되어 있으며, 총회에서 선출함
- 회장 선출의 차이점은 수협의 경우 협동조합 지배구조가 명확하게 관리와 경영이 구분되어 있지 않으나, 주요 선진국들은 경영을 전문 경영인들에게 위탁하고 있고, 전문 경영인의 독주를 견제하고 조합원을 위한 운영이 되도록 위임된 경영을 통제·조정하는 관리 기능을 갖추고 있기 때문에 회장의 역할이 상이함
- 따라서 주요 선진국의 경우 회장이 전문 경영인들을 감시·감독하는 관리기구의 수장이기 때문에 동 기구에서 이사 및 위원들이 호선으로 선출하고 있다는 것이 큰 차이점임

<표 5-5> 수협과 주용 선진국간 회장 선출 차이점

구분	수협	주요 선진국	비고
지배구조 기본 틀	관리와 경영 구분 안됨	관리와 경영 엄격히 구분	-
회장 선출방식	총회에서 조합원이 직접 선출	관리부분의 수장으로, 관련 위원 회 및 이사회에서 호선으로 선출 ※ 독일 : 회장단 호선 네덜란드 : 감독위원회 호선 프랑스 : 이사회 호선 일본 : 경영관리위원회 호선	주요 선진국들 경우 회장 선출기구는 경영을 위탁한 상태의 경영 감시·감독 기구임
공통점	조합원에 의해 선출	조합원으로부터 위임받은 기구 구성원들에 의하여 감시·감독기 구의 회장 선출(우리나라 중앙회 장과 유사)	방법 및 체계는 상이하나, 직·간접적으로 조합원에 의하여 선임 및 선출

- 다음으로 현행 체제(회장 상임 및 경영 관여)의 회장 선출방법은 수협중앙회장 선
거 시 후보자의 능력을 알아 볼 수 있는 방법이 극히 제한적이어서 후보자들의 자
질 여부를 판단할 수 있는 기회가 확대돼야 한다는 것임
- 즉, 현재는 20여만 명의 어업인을 대표하는 수협중앙회장을 선출하는 방법은 첫째,
중앙회 운영에 관해 3천자 이내 선거공보와 둘째, 투표개시 전 10분내 소견 발표
를 하는 것임
 - 선거관리위원회가 후보자의 성명, 사진, 주소, 연령, 주요 경력과 중앙회 운영에 관
한 소견, 그 밖에 필요한 사항을 후보자 기호 순으로 발행해 선거일 7일 전까지
선거인에게 등기우편으로 발송(수협중앙회 정관 부속서 임원 선거규정 제16조 제1항)
 - 회장 선거 개시 전 후보자로 하여금 10분 이내의 중앙회 운영에 관해 소견을 발표
(동 제18조)

3) 검토 의견

- 회장의 권한, 직무범위와 상임 및 비상임화 문제는 회장의 선출방식과 직결되어 있
음. 지금까지 우리나라 농협, 일본의 어협, 유럽의 주요국에서 살펴보았듯이 중앙

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

회장은 대부분 비상임임. 동 사안은 별도로 검토하였으므로 여기에서는 회장을 비상임화를 전제로 의견을 제시코자 함.

- 다음으로 현행(수협중앙회 정관 부속서 임원 선거규정 제16조 제1항) 체제 하에서의 중앙회장 선출방법에 대한 개선방안을 제시하였음
- 첫째, 회장을 비상임화 한다는 전제하에서 회장의 선출방식은 관리와 경영이 구분된 상태에서는 관리·감독 부문의 수장(회장)은 총회에서 현행대로 조합원 대표인 조합장 중에서 선출하는 것이 바람직함
- 둘째, 현행 회장 선출방법의 개선방안으로 검토될 수 있는 것은 비례방식 체제(조합원 수 및 경영규모에 비례)로 조합원 수 및 경영규모에 의거한 조합별 지분 배분이 있을 수 있으나, 이는 주식회사 체제이고, 다음으로 조합장 및 조합원의 이원화방식은 출마자의 검증과 조합원이 직접 투표하는 것이 검토될 수 있음.
- 그러나 주요 외국의 사례에서도 이같은 제도의 형태를 찾을 수 없었으며(주요 선진국들은 조합원에 의해 중앙회장(비상임) 선출), 우리나라의 실정에 적용하기에는 현실적으로 문제가 많다고 판단됨. 따라서 후보자들의 자질 검증을 강화하는 제도의 보완이 필요하며, 전국을 권역별로 나눠 토론을 벌이거나 수협중앙회가 운영하는 자체 방송에 출연해 토론을 벌여 자질 검증을 받는 방안도 필요
- 결론적으로, 회장 선출에 따른 개선(안)은 첫째, 회장의 비상임화 전제(관리와 경영 구분) 하에서 관리·감독 부문의 수장(회장)은 현행과 같이 총회에서 선출하는 것이 바람직하다고 판단됨
 - 과거 경영의 민주화를 위한 방편으로 직선제가 도입된 점 등 고려
 - 회장을 비상임화 및 경영은 전문 경영인에서 위임할 경우 회장의 권한이 축소되므로 회장 선출시 현행처럼 과열 선거 등의 문제점 해소 가능
- 둘째, 전국을 권역별로 나눠 토론을 벌이거나 수협중앙회가 운영하는 자체 방송에

출연해 토론을 벌여 자질을 검증받는 방안 강구 필요

<표 5-6> 회장 선출방법에 대한 검토 의견

구분	선출 방안	검토 의견	비고
관리와 경영 분리 전제	총회에서 선출	- 21세기 신 협동조합 운영체제에서 회장은 경영에 대한 감시·감독 수장임 - 관리기능과 경영기능을 분리하여 관리기능의 수장은 회장으로 하고, 회장은 현행처럼 총회에서 선출이 바람직함	회장 비상임화 전제, 민간단체인 협동조합 원칙 준수
	외부인이 포함된 추진위원회에서 추천한 자를 총회에서 선출토록 하는 방안	- 조합별 1인1표제는 협동조합의 민주성 원칙에 위배되며, 대부분의 선진국들은 조합장로 구성된 기구에서 선출하고 있음 - 관리와 경영의 분리를 전제로, 관리·감독 부문의 수장(회장)은 현행처럼 총회에서 선출이 바람직함	
현행 체제 전제	경영규모 및 조합원 규모 비례 회장 선출	- 우리나라 실정에 적용시키기에는 현실적으로 어려움 있음	회장 상임화 전제
	현행 체제하의 회장 선출 개선	- 전국을 권역별로 나눠 토론을 벌이거나 수협중앙회가 운영하는 자체 방송에 출연해 토론을 벌여 자질 검증을 받는 방안 필요	

라. 회장의 직무범위와 권한

1) 현황

- 현행 수협 회장은 조합장 중 총회에서 선출되며, 주요 선진국 및 농협의 경우 비상임이나, 수협은 상임임
- 현행 수협법상 중앙회장의 직무범위는 첫째, 중앙회에 대한 권한(중앙회의 일반적인 업무에 관한 권한, 임·직원에 대한 임면, 해임 요구권 및 추천권 등), 둘째, 회원조합에 대한 권한(회원조합 임원의 임명권, 회원조합에 대한 지도·감사 등)임
- 중앙회 지배구조와 관련하여 이를 세부적으로 살펴보면, 중앙회에 대한 권한 중에서 중앙회의 일반적인 업무에 관한 권한은 중앙회의 대표 지위, 중앙회의 총회 및

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

이사회의 소집권 및 의장의 지위권, 중앙회 정관, 회원의 제명, 각종 규약 및 예·결산 등에 대한 총회, 이사회에 안건의 상정권 등이 있음

<표 5-7> 수협중앙회장의 직무범위(권한)

구 분		주 요 내 용
중앙회에 대한 권한	중앙회의 일반적인 업무에 관한 권한	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙회의 대표 지위 ○ 중앙회의 총회 및 이사회 소집권 및 의장의 지위권 ○ 중앙회 정관, 회원의 제명, 각종 규약 및 예·결산 등에 대한 총회, 이사회 안건의 상정권 ○ 교육·지원사업, 상호금융사업, 기타 사업전담 대표이사의 업무에 속하지 아니하는 업무 등 관장 ○ 소관 사업부문의 자금조달을 위한 수산금융채권 발행권 ○ 상호금융예금자보호기금관리위원회 의장 및 수산발전기금 관리권
	임·직원에 대한 임면, 해임 요구권 및 추천권	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경제·신용사업 대표이사가 경영실적이 부실하거나 수협법에 따른 명령 및 정관에 위반되는 행위를 한 경우 총회에 해임 요구권 ○ 경제·신용사업 대표이사, 비상임 이사의 선출 및 해임 안건의 총회 상정권 ○ 경제사업 대표이사 추천위원회의 위원 5인중 3인, 신용사업 대표이사 추천위원회의 위원 5인중 1인의 위촉권 ○ 지도사업 소관 상임이사 2인의 추천권 및 사업부문 상임이사의 선출 및 해임 안건의 이사회 상정권 ○ 조합감사위원회 위원 5인중 2인에 대한 이사회 추천권 및 총회 상정권과 위원장 임명권 ○ 지도관리 부문 소속 직원의 임면권 및 경제사업 대표이사 소속 직원과 회장 소속 직원간에는 인사교류권과 업무에 관한 일체의 재판상 또는 재판 외의 행위를 할 대리인 선임권
회원조합에 대한 권한	회원조합 임원의 임명권	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회원조합 이사의 결원으로 이사회를 개최할 수 없어 업무 지연으로 손해가 생길 우려가 있을 경우 직권으로 임시 이사 임명권 ○ 상임이사를 두지 않는 회원조합에 대한 전무 임면권
	회원조합에 대한 지도·감사 등 권한	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수협법상 규정하지 않은 회원조합의 목적 달성에 필요한 사업의 승인권 ○ 회원조합의 회계처리 기준에 관한 제정권 ○ 회원조합의 지도 및 이에 필요한 규약·규정 또는 예규 등 제정권 ○ 회원조합의 경영상태를 평가하고, 그 결과에 따라 경영개선의 요구, 합병을 권고하는 등 필요한 조치 ○ 회원조합의 정관 또는 규약의 변경, 업무의 정지, 재산의 공탁·처분의 금지 등 필요한 조치의 요청권 ○ 회원조합에 대한 감사 결과에 따라 당해 회원에게 시정 또는 업무의 정지, 관련 임·직원에 대한 징계 등의 조치 요구권 ○ 회원조합에 대한 불법·부실 대출의 회수 및 채권의 확보, 자금 수급 및 여수신에 관한 업무지도 및 재산 상황 조사권

○ 다음으로 임·직원에 대한 임면, 해임 요구권 및 추천권 등의 경우 경제·신용사업 대표이사가 경영실적이 부실하거나 수협법에 따른 명령 및 정관에 위반되는 행위를 한 경우 총회에 해임 요구권이 있음

- 경제·신용사업 대표이사, 비상임 이사의 선출 및 해임 안건의 총회 상정권
- 경제사업 대표이사 추천위원회의 위원 5인중 3인, 신용사업 대표이사 추천위원회

의 위원 5인중 1인의 위촉권

- 지도사업 소관 상임이사 2인의 추천권 및 사업부문 상임이사의 선출 및 해임 안건의 이사회 상정권
- 현행 수협중앙회장의 직무범위는 수협중앙회의 실질적인 대표이며, 지도부문을 관장하고 있고, 경제 및 신용사업 대표이사 추천위원회의 위원중 일부에 대해 위촉권을 갖고 있음

2) 주요 논의내용

- 먼저, 수협중앙회장의 직무범위 및 권한문제에 대한 논의의 쟁점은 중앙회 지배구조가 관리와 경영이 구분되어 회장이 비상임화 시, 회장의 직무범위와 권한문제로 요약할 수 있음. 이미 언급한 바와 같이 수협중앙회장을 비상임으로 하는 것이 바람직하다는 결론을 도출하였으므로, 여기에서는 수협중앙회장의 비상임화를 전제로 접근하였음
- 수협과 농협의 회장 직무범위를 비교해 보면, 회장의 비상임으로 인한 직무범위에서 차이가 남. 즉, 수협 회장의 경우 이미 언급한바와 같이 중앙회 및 회원조합에 대한 권한과 지도업무에 대해 직접 관여하고 있으나, 농협의 경우 회장은 회원과 조합원의 권익증진을 위한 대외활동(농정활동)만을 전담 처리하고, 회원에 대한 감사는 조합감사위원장이 위임 전결, 지도부문의 일반적이고 통상적인 업무는 전무이사가 위임 전결하고 있음
 - 수협중앙회장이 비상임화 될 경우 농협과 유사한 형태가 됨
 - 현재 회장이 맡고 있는 의료지원사업, 사업전담 대표이사 등에게 공통적으로 관련되는 업무에 관한 협의 및 조정, 사업전담 대표이사 등의 업무에 속하지 않는 업무 등도 전문 경영인에게 위임
- 다음으로, 회장의 권한과 관련된 사업전담 대표이사 등의 임명에 대한 차이. 즉, 수협 회장의 경우 경제 및 신용 대표이사 추천위원회에서 추천된 자를 총회에서 선

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

출하고 있으나, 농협의 경우 회장이 추천한 자를 대의원회의 동의를 얻어 회장이 임명하고 있음

- 농협은 수협에 비하여 회장의 대표이사 임명 권한이 상대적으로 매우 강함

<표 5-8> 수협 및 농협중앙회의 회장 권한 비교(1)

수 협	농 협
<p>[중앙회 경영체계] (§130, §131, §136①, §164)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙회의 자기자본은 신용사업 외 사업부문과 신용사업 부문 자기자본으로 구분 ○ 사업부문별로 직원 임면권 완전 분리 ○ 회장은 지도사업 부문만을 담당하여 타 사업부문에 대한 총괄 조정권한은 없음 	<p>(§127, §128, §131⑤)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 중앙회 자기자본 미분리 ○ 직원은 회장이 임면하되, 사업전담 대표이사 등에 소속된 직원의 승진 및 전보는 사업전담 대표이사 등이 이를 행함 ○ 회장은 비상근으로 농정 활동에 전념하고, 대표이사, 전무이사 및 사외이사의 추천권 보유 등 중앙회 경영에 사실상 영향력 행사
<p>[회장의 직무] (§130)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 다음의 업무를 전담 처리 <ul style="list-style-type: none"> - 회원의 조직·경영 및 사업에 관한 지도·조정 - 회원의 조합원과 직원에 대한 교육·훈련 및 정보의 제공 - 회원과 그 조합원의 사업에 관한 조사·연구 및 홍보 - 회원과 그 조합원에 대한 보조금의 교부 - 회원에 대한 감사 - 회원과 그 조합원의 사업 및 생활개선을 위한 정보망의 구축, 정보화의 교육 및 보급 등을 위한 사업 - 수산업 관련 신기술의 개발 등을 위한 사업 및 시설의 운영 - 각종 사업 수행을 위한 교육·훈련 - 회원과 그 조합원의 권익증진을 위한 사업 - 회원의 상환준비금과 여유자금의 운용·관리 - 공제사업 - 의료지원사업 - 어업통신사업 - 어업협정 등과 관련된 민간 어업협력사업 - 신협법 제95조 2항에 따른 신용사업 - 사업전담 대표이사 업무에 속하지 않는 업무와 총회 및 이사회 위임 사항 	<p>(§127)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 회장은 회원과 조합원의 권익증진을 위한 대외활동(농정 활동)만을 전담 처리, 조합 감사위원장 및 전무이사 위임·전결 처리 <p><회장 전담 처리></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 회원과 그 조합원의 권익증진을 위한 대외 활동 <p><조합감사위원장 위임 전결></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 회원에 대한 감사 <p><전무이사 위임 전결></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 회원과 그 조합원의 권익증진을 위한 사업 ○ 의료지원사업 ○ 사업전담 대표이사 등에게 공통적으로 관련되는 업무에 관한 협의 및 조정 ○ 사업전담 대표이사 등의 업무에 속하지 않는 업무

<표 5-9> 수협과 농협간의 회장 권한 비교(2)

수 협	농 협
<p>[사업전담 대표이사 등의 임명] (§134②)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 전담 사업에 관하여 전문지식과 경험이 풍부한 자로, 대통령령이 정하는 요건에 적합한 자 중에서 대표이사 추천위원회에서 추천된 자를 총회에서 선출 ○ 대표이사 추천위원회 구성(시행령 §26) <ul style="list-style-type: none"> - 경제사업 대표이사 추천위원회 <ul style="list-style-type: none"> 가. 해양수산부 장관 위촉 1인 나. 기획예산처 장관 위촉 1인 다. 조합장 비상임 이사 중 회장 위촉 3인 <ul style="list-style-type: none"> - 신용사업 대표이사 추천위원회 <ul style="list-style-type: none"> 가. 재정경제부 장관 위촉 1인 나. 해양수산부 장관 위촉 1인 다. 기획예산처 장관 위촉 1인 라. 금융감독위원회 위원장 위촉 1인 마. 조합장 비상임 이사 중 회장 위촉 1인 	<p style="text-align: right;">(§130②)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 전담 사업에 관하여 전문 지식과 경험이 풍부한 자로, 대통령령이 정하는 요건에 적합한 자 중에서 정관이 정하는 추천 절차에 따라 추천된 자를 총회의 동의를 얻어 회장이 임명 ○ 임명방법(정관 §56②) <ul style="list-style-type: none"> - 회장이 추천한 자를 대의원회의 동의를 얻어 회장이 임명 - 축산경제 대표이사의 임명은 축산경제 조합장 대표자회의에서 추천된 자를 회장이 임명함
<p>[사업전담 대표이사 등의 해임] (§135③)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 회장은 사업전담 대표이사가 경영상태의 평가결과, 경영실적이 부실하여 그 직무를 담당하기 곤란하다고 인정되거나, 수협법령 또는 정관과 위반되는 행위를 한 경우 총회에 해임 요구 가능 	<p style="text-align: right;">(§130⑦)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 회장은 사업전담 대표이사를 임기중에 언제든지 또한 정당한 이유의 유·무에 관계없이 총회의 동의를 얻어 해임 가능
<p>[사외이사(조합원이 아닌 이사)의 임명](§135③)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 대표이사 추천위원회 위원 중 회원조합장이 아닌 위원을 총회에서 선출 ○ 중앙회 정관 (§31①) <ul style="list-style-type: none"> - 경제사업 및 신용사업 대표이사 추천위원회 위원이 된 자를 각 사업부문 비상임 이사로 총회에서 일괄하여 선출 	<p style="text-align: right;">(§130⑦)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사외이사는 총회에서 선출 ○ 중앙회 정관 (§101) <ul style="list-style-type: none"> - 회장이 추천한 자를 대상으로 대의원회에서 선출
<p>[감사위원회 구성] (§133)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 감사위원회는 비상임 이사 중 회원조합장이 아닌 자가 3분의 2 이상 되어야 하며, 위원장은 위원 중에서 호선으로 선출 ○ 대표이사 추천위원 6인을 본회 사외이사로 일괄 선출함에 따라 사실상 정부에서 위촉한 사외이사가 감사위원회 위원장으로 선임 	<p style="text-align: right;">(§125조의3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 감사위원회는 비상임 이사 중 회원조합장인 이사가 2분의 1이 되어야 하며, 위원장은 위원 중에서 호선으로 선출 ○ 회장이 추천한 후보를 대상으로 사외이사를 선출함에 따라 감사위원회 위원장 선임에 있어 자율성 보장

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 5-10> 수협 및 농협중앙회의 회장 권한 비교(3)

수 협	농 협
<p>[조합감사위원회 위원장 및 위원의 임명] (§133)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 조합감사위원회 위원장 <ul style="list-style-type: none"> - 조합감사 위원 중에서 호선으로 선출 ○ 조합감사 위원 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙회 이사회가 추천하여 총회에서 선출하는 자 2인 - 해양수산부 위촉 1인 - 기획예산처 위촉 1인 - 금융감독위원장 위촉 1인 	<p>(§144)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 조합감사위원회 위원장 <ul style="list-style-type: none"> - 회장이 총회의 동의를 얻어 임명 ○ 조합감사 위원 <ul style="list-style-type: none"> - 위원장이 제청한 자 중에서 회장이 임명
<p>[직원의 임면] (§136①)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 직원은 회장, 각 사업전담 대표이사가 임면·승진·전보 조치를 각각 행함 	<p>(§131⑤)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 직원은 회장이 임면하되, 사업전담 대표이사 등에 소속된 직원의 승진 및 전보는 사업전담 대표이사 등이 행함
<p>[이사회에서 종합 조정권 수행] (§127③)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 소이사회에서 소관 사업부문별로 사업계획 및 자금계획 기능 수행 <ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 중앙회 사업계획 및 자금계획 종합 조정 기능 상실 ○ 이사회는 신용사업 부문을 제외한 사업전담 대표이사의 직무와 관련한 업무의 종합 조정 및 소관 업무의 경영평가 의결 	<p>(§127②(5))</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 이사회는 중앙회의 사업계획 및 자금계획의 종합 조정 기능 수행 ○ 회장(전무이사 위임·전결 처리)은 이사회가 위임한 범위 내에서 중앙회 사업계획 및 자금계획에 있어서 사업전담 대표이사 등에게 공통으로 관련되는 업무에 관한 협의 및 조정 가능
<p>[소이사회 기능과 역할] (§127, §128)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 이사회 의결사항을 소관 업무 부문 소이사회에서 각각 의결함으로써 이사회와 소이사회 관계가 불명확함 ○ 신용사업부문 소이사회 의결내용 이사회에서 재의결 금지 <ul style="list-style-type: none"> - 경제사업 부문 소이사회 의결 내용이 조합 또는 중앙회 설립 목적 침해 우려시 재의결 가능 	<p>(§152의2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 이사회가 위임한 사항을 의결함으로써 소이사회는 이사회 하부 기관임을 명확히 함 ○ 이사회는 소이사회에서 의결한 사항 재의결 가능

- 다음으로, 중앙회장의 직무범위와 관련하여 주요 선진국들과 비교하면, 대부분 회장이 비상임으로써 전혀 경영에는 관여하지 않고, 회장은 의장직 겸직 및 조정자의 역할만 수행, 업무의 기본방침과 중요사항 결정 및 이사(전문 경영인)의 임명 등을 행하고 있는 것으로 분석됨

<표 5-11> 국가별 중앙회장의 직무범위

구 분		주 요 내 용	비 고
한국	수 협	○ 회원의 조직·경영 및 사업에 관한 지도·조정, 공제 사업, 의료지원사업, 어업통신사업 등	상임
	농 협	○ 회장은 회원과 조합원의 권익증진을 위한 대외활동(농정활동)만을 전담 처리, 조합감사위원장 및 전담 처리, 조합감사위원장 및 전무이사가 위임·전결처리 ○ 회원조합과 조합원의 권익증진을 위한 대외 활동	
선진국	독 일	○ 회장단위원회 의장직 겸직, 조정자의 역할만 수행, 중앙회 경영은 직원 출신인 사무총장이 맡고 있음	비상임
	네덜란드	○ 감독위원회 의장이 중앙회 대표자로, 우리나라의 협동조합 중앙회장에 준하는 자로 볼 수 있음 ○ 집행에 관여하지 않으며, 다만 조정자의 역할을 함 ○ 경영은 이사회에서 선임하는 전문 경영진이 담당	
	프랑스	○ 경영에 실질적 감독권을 행사는 이사회 의장이 우리나라의 협동조합 중앙회장에 준하는 자 ○ 조정자의 역할을 수행하며, 중앙회 경영은 이사회에서 선임하는 전문 경영진이 함	
	일 본	○ 업무의 기본 방침과 중요사항 결정 ○ 이사의 임명 등을 행함	

3) 검토 의견

- 주요 선진국의 경우 출자(소유)와 경영의 분리 원칙에 입각하여 회장은 대외적으로 중앙회의 대표자로서 내부 경영에 대해서는 감시·감독 기능의 역할을 수행하고, 관리이사회(조합장 중심 경영 감시·감독기구)가 전문 경영인의 선정 및 해임을 맡고 있음
- 우리나라 수협도 출자와 경영의 분리 원칙에 입각하여 회장은 회원조합과 조합원(어업인)의 권익증진을 위한 대외 활동(어정 활동)에만 전념하고, 경영부문은 전문 경영인이 위임받은 범위 내에서 처리하도록 하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 회장은 총회 및 이사회 의장 역할 담당 → 겸직 가능(회원조합장)
- 전문 경영인을 회장이 임명하거나 추천위원회를 거치는 방법 등을 통해 임용할 경우 선진국과 유사한 형태가 될 것임(회장에게 전문 경영인 임명 및 해임권 부여를 통해 경영에 대한 공동책임제 실현)

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

○ 다음으로, 회장(비상임)의 전문 경영인 임명 및 추천권 부여 필요. 즉, 전문 경영인은 사업의 성과에만 집착하여 협동조합 운동 정신에 따른 사업을 등한시 할 수 있으므로 관리와 경영이 구분된 상태에서 협동조합 기능을 충실히 수행토록 경영자의 견제 필요

- 1안 : 회장이 추천한 자를 총회 동의를 얻어 회장이 임명(농협 규정 준용)

※ 전체 회원(조합장)이 직접 선출한 대표(회장)가 임명

※ 신용 대표이사는 공적자금 투입 등을 고려, 현 체제 유지 필요

- 2안 : 회장이 추천하는 3인의 위원을 포함한 5인의 추천위원회에서 선출, 회장

임명(현행 경제사업 대표이사 선임규정 준용)

※ 선진국 대부분은 위원회에서 선임, 기존 선출절차, 공정성 유지 가능

<표 5-12> 수협중앙회장의 직무범위와 권한 개선방안

구 분	현 행	개 선 (안)
회장의 직무범위	중앙회 대표, 지도부문 경영 참여 (인사 및 예산권) 등	- 회원조합과 조합원(어업인)의 권익증진을 위한 대외활동(어정활동)에만 전념 ※ 회장은 총회 및 이사회 의장 역할 담당, 겸직 가능(회원조합장)
전문경영인 임명 및 추천권 부여	추천위원회 추천을 통하여 총회에서 선출	- 제1안 : 회장이 추천한 자를 총회 동의를 얻어 회장이 임명 - 제2안 : 회장이 추천하는 3인의 위원을 포함한 5인의 추천위원회에서 선출, 회장 임명

3. 시도·경제 통합문제

1) 현 황

○ 공적자금 지원을 전제로 강화된 독립사업부제 실시(200. 12. 31)로 신용, 경제사업

부문을 별도 법인에 준하는 독립경영 체제로 전환함

- 사업부문별로 직무 구분 및 독립회계 단위를 설치하고, 자기자본, 자금조달과 운용, 예산·결산을 독립적으로 운영(정관 제5조, 제80조)
- 경제·신용사업 부문은 각각의 소이사회를 구성하고, 소관 사업의 예산, 조직, 직원의 임면 등 의사결정과 책임 경영(법 제128조)
- 자금조달, 자산, 부채 및 자본과 적립금, 잉여금 및 손실보전을 사업부문별로 분리하여 운영(법 제156조, 제164조, 정관 제80조)
- 매 회계연도의 사업계획서와 수지예산서 수립(법 제162조, 정관 제68조·81조)

2) 주요 논의내용

□ 경제사업 부문 경영개선 효과문제

- 독립사업부제 실시 전·후(2001년 기준)에 대한 자기자본의 개선효과를 분석한 결과, 경제사업은 0.4%에서 3.8%로 자기자본의 개선효과가 나타남
- 매출액 순이익률(%)은 -2.0%에서 1.7%, 총자산 순이익률(ROA)은 -5.3%에서 1.4%로 증가

<표 5-13> 경제사업 부문 경영개선 효과

구분	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	분리전 평균	분리후 평균
A	-	-	-	1.0	0.4	-0.2	-0.5	1.6	3.8	6.4	0.40	3.77
B	0.5	-1.0	-5.0	-0.8	-5.1	-0.5	0.2	1.9	2.4	2.3	-2.0	1.7
C	0.7	-11.8	-5.6	-1.1	-8.8	-0.8	0.2	2.0	2.7	2.9	-5.3	1.4

※ A : 자기자본 비율, B : 매출액 순이익률(%), C : 총자산 순이익률(ROA)(%)

- 다음으로, 경제부문의 연도별 수익지표를 보면, 영업이익은 1996년 21.3억원에서 1998년 -192.8억원으로 적자, 2001년 7.9억원으로 흑자로 돌아섰음. 2003년 122.7억원으로 최대 규모의 흑자를 기록했으나, 2004년 61.9억원, 2005년 9.4억원으로 영업이익이 축소되는 경향을 보이고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 영업의 수익은 1996년부터 2005년까지 안정적인 흑자 보임. 완전 독립사업부제 실시 이전 10억원 안팎의 흑자를 실현하였으나, 2002년 이후 400억원 가량의 흑자를 기록 중에 있고, 2005년 현재 534억원의 흑자를 실현하였음
- 반면, 영업외 비용 또한 지속적으로 증가하고 있음. 영업외 비용은 2000년 244억원으로 최고에 달하였고, 2002년 427억원으로 급상승, 매년 350억~400억원 가량의 비용을 부담하고 있음. 2005년 현재 영업외 비용은 335억원에 달하고 있음

<표 5-14> 경제사업 부문 연도별 수익지표(억원)

구 분	독립사업부제 이전						독립사업부제 이후			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
영업이익	21.3	5.7	-192.8	-8.3	-161.3	7.9	95.1	122.7	61.9	9.4
영업외수익	29.0	17.0	13.7	11.3	12.3	94.4	350.2	414.7	493.6	534.8
영업외비용	49.1	61.2	90.6	52.7	244.6	146.4	427.8	397.8	349.0	335.5
국고보조금	0.0	0.0	136.1	0.0	0.0	60.0	131.0	132.1	203.0	203.0
당기순이익	26.2	-47.1	-267.0	-49.7	-394.0	-44.1	11.8	139.6	206.4	208.6

- 경제사업 부문의 자체 경영성과 저조 및 향후 전망 불투명 문제. 즉, 경제사업 부문의 독립사업부제 실시 이후 당기순이익은 개선되는 추세를 보이고 있으나, 기업의 경영이익의 내실을 측정하는 영업이익은 최근 감소되고 있어 향후 안정적인 경영이익 창출이 불투명한 실정임
 - 하지만, 독립사업부제에 따른 경제부문의 경영 성과는 나타나고 있음
- 따라서, 독립사업부제 시행 시기가 얼마 되지 않은 상태에서 과거와 같은 경영체제로 환원할 경우 지도·경제사업 부문의 통합에 따른 동반 부실이 우려되나, 전문경영인 체제를 전제로 통합이 이루어진다면 경영개선 효과 기대됨
 - 경제·지도사업에 대한 정부지원 종료 시, 경영은 더욱 약화될 것으로 예상
 - ※ 정부지원 : 경제사업('03~'07년, 총 943억원), 지도사업('03~'08년, 총 475억원)

- 결론적으로, 회장의 비상임화를 전제로 지도·경제가 통합하고, 지도·경제 대표이사(전문 경영인) 체제가 도입된다면, 기존 지도 부문의 경영개선 뿐만 아니라, 경제 사업 부문과의 통합에 따른 시너지 효과도 기대됨

□ 통합에 따른 시너지 효과

- 지도·경제 부문 통합에 따른 시너지 효과 분석은 사업부문별 각 부서의 성격을 바탕으로 유사 및 중복업무 등의 수행 정도를 분석하여, 인력 운용의 합리적 통합 가능성과 그에 따른 경제적 효과를 추정하였음
- 우선, 지도 및 경제사업 부문 간 통합 가능성을 염두에 두고, 유사 업무를 담당하는 부서를 살펴본 결과, 지도 부문의 기획관리부 및 홍보실의 기능과 경제사업의 경제기획부 업무가 유사한 것으로 분석되었음
 - 지도 부문의 기획관리부는 사업운영의 기본방침을 설정하고, 그에 따른 사업계획 및 예산의 조정·통제기능과 총무·인사업무 등의 운영관리를 담당하고 있음. 또한 홍보실은 신문·잡지 등의 매체를 통한 중앙회 홍보 업무를 담당하고 있음
 - 경제기획부는 지도 부문의 기획관리부와 동일한 성격의 내용을 수행하고 있으며, 홍보 업무 또한 담당하고 있음
- 신용사업 또한 경제사업 부문과 비슷하였음. 즉, 지도 부문의 기획관리부와 신용 부문의 경영지원부가 유사한 업무를 수행하고 있음. 기획관리부, 경제기획부, 경영지원부는 각 사업 부문을 운용하는데 필요한 기초적, 공통적 업무를 제공하는 부서임. 이는 인사 등을 포함하는 것으로, 사업 부문의 전문성과 관련되지 않은 공통된 업무이기 때문임

<표 5-15> 각 사업부문별 유사 기능 통합 가능부서 현황

지 도 부 문		경 제 부 문
기획관리부	홍보실	경제기획부
- 사업운영 기본방침 설정	- 중앙회 홍보업무	- 기획, 예산, 회계, 인사, 교육, 노무, 자회사 관리, 법무, 대외 홍보
- 사업계획·예산의 조정 및 통제	- 신문·잡지 등 매체 조정·통제	
- 총무·인사업무 운영관리		

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 현행 지도·경제 부문의 통합을 가정할 경우, 지도 부문은 기획관리부와 홍보실, 경제사업 부문은 경제기획부의 성격이 유사함. 각 사업별 인원을 보면 기획관리부 55명, 홍보실 15명, 경제기획부 28명임
- 업무의 중복성 및 고유 업무 등을 감안할 때, 약 20명의 인력 감축이 가능할 것으로 가정할 때 통합에 따른 인건비 절감효과는 연간 약 8억원으로 추정됨

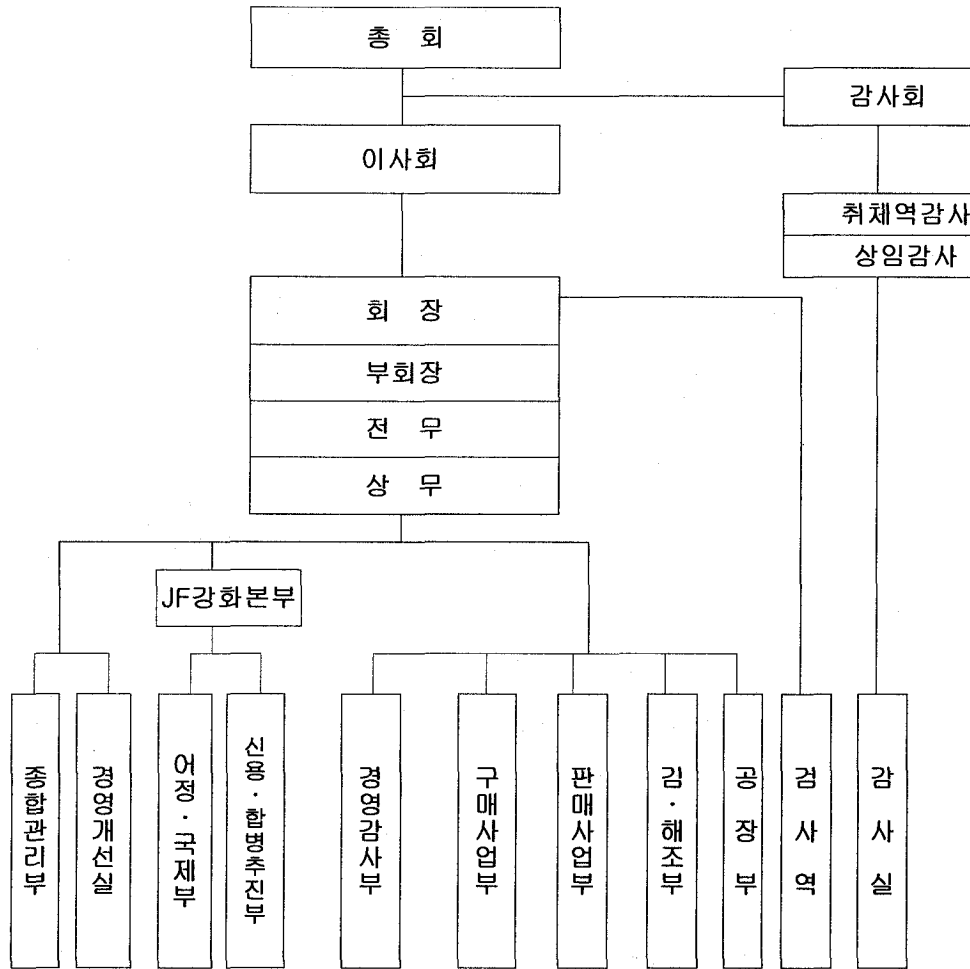
<표 5-16> 지도·경제 통합에 따른 인건비 절감효과 추정

구 분	지 도 부 문		경 제 부 문		비 고
	기획관리부	홍보실	기획관리부	홍보실	
현 행	55명	15명	28명		경제부문 유통사업부 광고·홍보 제외
통합에 따른 인건비 절감 효과	20명×4천만원(평균)= 약 8억원/년				부대비용 제외

주) 평균 연봉은 입사경력 5년차 기준, 4,050만원 적용

□ 외국(일본)의 유사 사례 검토

- 전국어업협동조합연합회(전어련, 1952년 10월 25일 설립)는 우리나라 수협과 유사함
 - 구매사업(어선용 A중유, 경유, 어업용 자재) 69%
 - 판매사업 (선어, 양식용 사료) 18%
 - 김·해조사업 (김, 미역) 7%
 - 공장사업(선어, 가공품) 6%
 - 지도사업 부문 (어업정책 등) 0%
- 일본 전어련의 조직(지배구조)을 이용하여, 지도·경제 부문 통합에 관한 시사점을 도출해 보면, 전문 경영인(전무, 회장 및 부회장은 비상임)이 JF강화본부(지도부문 해당)와 경제부문(구매, 판매 등)을 총괄하고 있음



※ 8부, 1역, 2실(직원 242명, 2006년 현재)

<그림 5-1> 전어련 조직도(2006)

3) 검토 의견

- 지도·경제 부문 통합의 기본원칙이 협동조합의 고유 목적인 조합원(어업인) 지원 기능의 강화에 있다고 본다면, 현행 지도·경제의 분리는 이러한 원칙에 정면으로 배치된다고 판단됨
- 수협은 과거 3개 부문 통합 시, 관리·경영자인 회장의 경영에 대한 전문성 결여와 도덕적 해이 등으로 부실화를 초래할 것으로 우려했으나, 회장의 비상임화를 전제

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

로 지도·경제 부문이 통합되고, 이를 전문 경영인이 전담할 경우 과거처럼 부실화의 우려는 없을 것으로 판단되며, 오히려 경영의 건전성 확보는 물론 이를 통한 어업인 지원기능의 강화에 기여할 것으로 사료됨

- 현재 지도·경제가 분리되어 운영되고 있고, 경제 부문의 잉여금이 지도사업으로 환원되어 경영 분리의 효과를 보고 있다고 하나, 이것은 신용 부문의 공적자금 투입으로 지도사업으로의 지원이 제한됨에 따른 상대적인 지원효과라고 판단됨
- 농협의 경우 경제사업의 활성화를 위해 교육지원(지도), 경제, 신용을 2018년까지 분리한다고 하지만, 기본적으로 공적자금을 지원받고 있는 수협과 동일 선상에서 보아서는 안 됨
 - 농협의 경우 신용부문에서 지도부문으로 지원이 원활한 반면, 수협의 경우는 MOU 체결로 인해 지도 부문으로 지원이 제한되고 있는 점을 감안할 때, 농협과 같이 정상화될 때까지는 지도·경제의 통합을 통한 시너지 효과의 창출을 도모하는 것이 효과적일 것으로 판단됨
- 또한, 관련 자료에 따르면, 2000년 독립사업부제 도입 시, 지도·경제 통합은 충분한 논리적 근거보다도, 당시 회장의 권한 축소를 염두에 두고 분리하였기 때문에 재검토가 필요함. 즉, 지도·경제를 통합하고, 전문경영인 제도를 도입한다면, 정책적 판단에서도 통합의 논리는 충분히 있다고 사료됨
- 지금까지 살펴본 바와 같이, 주요 선진국은 물론 우리나라와 수산업 여건이 비슷한 일본의 경우도 지도·경제사업은 어업인 지원체제 확립 등 협동조합 본연의 기능 수행의 필요성 등을 감안하여 통합하여 운영하고 있음
- 우리나라 수협도 협동조합 본연의 기능 수행은 물론 지도·경제사업간 경제 보호한 업무의 특성을 고려, 통합을 통한 시너지 효과 극대화가 필요하다고 판단됨
 - 통합에 따른 규모의 경제 실현 및 유사기능 통합으로 인력감축 등 효과 기대

<표 5-17> 지도·경제 부문 통합 사유

구 분	구체적 사유	비 고
협동조합 원칙 문제	- 일반적인 협동조합 원칙에 배치됨	조합원 입장 접근 필요
조합원 지원 기능 강화 가능	- 경영의 건전성 확보는 물론 이를 통한 어업인 지원기능의 강화에 크게 기여	회장 비상임 전제
경제사업 부문 경영개선 기대	- 지도·경제통합 전제, 전문경영인 도입으로 상당한 경영 성과 달성 가능	전문경영인 체제하의 경영성과 가능
주요 선진국의 경우 없음	주요 선진국들은 지도와 경제를 분리한 사례가 없는 것으로 분석됨(일본 및 유럽)	-
시너지 효과 기대	유사 부문 통합에 따른 연간 인건비 절감효과는 약 8억원으로 추정	그 외 통합에 따른 효과 추정 어려움
지도/경제 통합 시 충분한 논의 부족	- 2000년 지도/경제 분리 시, 논리적 근거는 회장의 권한 축소 관련됨 - 이론적 근거하에 분리한 것이 아니고, 정책적 판단으로 법안 처리	분리 시점 상황과 현 상황은 완전히 상이함
과거와 단순 비교 문제	- 과거 회장의 권한 및 지배구조 체계와 회장 비상임화 전제로 하는 개편(안)과 단순하게 비교할 수 없음	통합에 따른 일반적인 우려 해소 가능

- 그러나, 현행 지도·경제사업의 분리에 따른 책임경영으로 흑자 실현 등 경영 성과가 나타나 지도사업비의 환원이 차질 없이 이루어지고 있고, 농협의 경우에도 경제사업을 활성화하여 농업인의 실익 증대를 강화하기 위한 목적으로 교육지원(지도) 및 경제사업의 분리를 추진하는 점 등을 고려하여 수협 지도·경제사업 부문의 통합에 대한 논의는 신중하게 접근할 필요가 있음

4. 주요 지배구조 개편(안) 제시

- 수협지배구조 개편(안)을 3가지로 제시하였음. 제1안과 제2안은 회장의 비상임화와 지도·경제 통합을 문제를 중심으로 내용을 전개하였으며, 제3안은 회장의 상임화와 지도경제통합을 가정하여 제시하였음

가. 세부 내용

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 지금까지 검토한 내용을 중심으로 이를 정리하면, 회장의 상임화 여부, 선출 문제, 직무범위 및 권한 등을 중심으로 3가지의 시나리오를 제시하면 다음과 같음
- 이러한 시나리오에 대한 논리적 근거는 이미 충분한 언급을 하였으므로 여기에서는 각(안)별로 내용을 정리하여 제시하였고, 각 안(안)별로 장단점을 분석함

1) 시나리오(안) 제시

□ 제1안

- 회장의 비상임화
 - 조합원 중 총회에서 선출
 - 지도·경제 사업부문 통합
 - 신용사업은 현행 유지
 - 통합에 따른 지도·경제 대표이사제 도입(임기 4년)
 - 지도·경제 대표이사는 회장이 추천한 자 총회 동의, 회장 임명(임기 4년)
 - ※ 신용대표이사는 현행 선출방식 유지
- ⇒ 장점 : 회장 비상임, 지도·경제 통합, 관리와 경영 구분을 통하여 책임경영체제 가능하여 경영의 건전성 확보가 가능하고, 지도·경제통합에 따른 시너지효과 기대됨
- ⇒ 단점 : 회장 출마자격 조합원으로 제한 외부 전문가 영입 불가능하고, 중앙회 및 회원조합의 반발이 우려됨

□ 제2안

- 회장의 비상임화
 - 조합원 중 총회에서 선출
 - 현행 체제(지도·경제·신용) 유지
 - 사업부문별 대표이사는 후보추천위원회 추천, 총회 동의후 회장 임명
 - 지도사업 전무이사제 도입(임기 4년)
- ⇒ 장점 : 회장 비상임화, 관리와 경영 구분을 통하여 책임경영체제 가능하여 경영의

건전성 확보가 가능함

⇒ 단점 : 지도·경제사업 분리에 따른 문제 상존, 중앙회 및 회원조합의 반발 우려됨

□ 제3안

○ 회장의 상임화

- 조합원 중 총회에서 선출 또는 전문 경영인 영입

○ 지도·경제사업 통합(신용사업 현행 유지)

- 신용사업 대표이사는 후보추천위원회 추천을 통해 총회 동의, 회장 임명

○ 지도·경제 대표이사제 도입(임기 4년)

- 회장 보좌, 회장 위임사항 전결 처리

- 후보추천위원회 추천으로 총회에서 선출

⇒ 장점 : 지도·경제통합에 따른 시너지효과 기대, 회원조합 조합장 및 이해 당사자 반발 최소화

⇒ 단점 : 회장의 상임화로 관리와 경영 구분 불가능 경영의 건전성 확보 문제

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 5-18> 지배구조 개선(안)

구 분	제1안	제2안	제3안	관련 법률 조항
회장의 신분 (선출 방법)	비상임 (조합원 중 총회서 선출)	비상임 (제1안과 동일)	상임(조합원 중 총회서 선출 또는 전문경영인 영입)	§130, §134①⑤
사업 부문 구조 개편	지도·경제 통합 (신용은 현체제 유지)	현체제 유지 (지도, 경제, 신용)	제1안과 동일	§130, §131, §136①, §164
전문 경영인	지도·경제대표이사 도입	지도부문 전무이사제 도입	지도·경제대표 이사제 도입	§131,
대표 이사 선출 방법	- 제1안 : 회장 추천 → 총회 동의 → 회장 임명 - 제2안 : 후보 추천 위원회 추천 → 총회 동의 → 회장 임명(추천위 구성은 현행 경제사업 규정 준용, 위원 5명 중 3인 회장 위촉)	- 경제, 신용 : 현행 체제 준용(후보 추천위원회 추천 → 총회 동의) → 회장 임명 - 지도 : 전무이사제 도입(선출방법 상동)	- 신용 : 현행 체제 준용(후보 추천위원회 추천 → 총회 동의) → 회장 임명 - 지도·경제 : 지도·경제대표이사제 도입(선출방법 상동)	§131, §132, §134②③④
장 점	- 관리·경영 구분 → 책임경영 가능	- 관리·경영 구분 → 책임경영 가능	- 회원조합장, 이해당사자 반발 최소화	
단 점	- 회장 출마자격 제한 → 외부 전문가 등용 불가능	- 지도·경제사업 분리에 따른 문제 상존	- 관리·경영 구분 불가능 → 책임경영에 한계	

제2절 기타 지배구조 관련 개선방안(안)

- 제5장 제1절에서 언급한 이외의 지배구조와 관련된 사항으로는 MOU 체결로 인한 신용사업과 타 사업 부문간 발생하고 있는 문제점과 업종별 및 수산물가공수협 조합원의 선거권 부여문제, 전무 임명권자 변경, 감사위원회와 조합감사위원회 통합과 관련된 문제를 중심으로 개선방안(안)을 제시하였음

1. 엄격한 신용사업부문 방화벽(MOU 체결) 문제

- MOU 체결로 인한 타 사업 부문에서 발생하고 있는 문제점을 분석하고, 그에 대한 개선안을 제시하였음

가. MOU 체결 배경 및 현황

- 2000년 12월, 수협법 개정 당시 공적자금 지원의 직접적 대상이었던 신용사업 부문에 대하여 특히 많은 제한 규정을 두었음. 그 내용을 살펴보면 신용사업 소속 직원과 타 사업부문 직원간 인사교류 금지, 신용사업 부문의 타 사업에 대한 우대지원 제한, 신용사업 부문의 지도사업비 이월금지, 부실조합의 정책자금 취급제한 등임
- 이러한 내용으로 수협법을 개정한 후 실제 공적자금 투입을 위하여 예금보험공사와 수협중앙회가 체결한 '경영정상화계획 이행약정서(MOU)'에 다시 이같은 내용을 포함시켰음.
- 신용사업에 이같이 엄격한 제한을 가한 이유는 비신용 부문의 부실문제가 신용부문에 전가되지 않도록 하고, 비신용 부문에서 유리한 조건으로 사업자금을 융통함에 따라 발생할 우려가 있는 불필요한 사업 확장 등의 부작용을 방지하기 위함임

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 이후 신용사업 부문의 당기순이익 규모가 개선되고, 누적 결손금의 정리가 순조롭게 이루어지고 있는 등 긍정적 효과가 있는 것은 사실임
 - 신용사업 부문의 당기순이익 및 누적 결손금 잔액 추이 : 275억원/△9,596억원(2001년) → 550억원/△9,046억원(2002년) → 711억원/△8,335억원(2003년) → 1,042억원/7,293억원(2004년) → 1,247억원/6,046억원(2005년)

나. 논의의 주요 내용 및 문제점

- MOU 체결이 공적자금 관리 및 회수를 최우선으로 하는 경제관련 기관의 주도로 이뤄져 협동조합의 특수성을 반영하지 못함으로써 여러 문제점이 나타나고 있음
- 타 사업부문 지원시 일반 여신에 준하도록 하는 등 종전의 우대금리제 폐지 등으로 타 사업부문과 회원조합의 불만요인이 되고 있음. 사외이사 선임, MOU 실적 점검 등 정부의 관여에 따라 협동조합의 자율 경영 및 자주성 훼손 등 정체성 논란 발생
- 지나치게 엄격한 신용사업 부문의 방화벽에 따른 구체적인 문제점으로는 첫째, 신용사업 부문이 지도사업비를 미부담 함에 따라 지도사업의 부담이 가중되어 결국 어업인 및 회원조합에 대한 각종 지원사업의 원활한 수행에 차질 발생
- 둘째, 신용사업 부문의 비신용 사업부문에 대한 자금지원 우대 금지로 인하여 비신용 사업부문의 사업 수행에 애로가 있을 뿐 아니라, 만약 비신용 사업부문이 상대적으로 금리가 낮은 타 금융기관을 통하여 사업자금을 조달하게 될 경우 중앙회 이익이 사외로 유출되는 결과 초래 우려
- 셋째, 정책금융에까지 철저한 상업금융 원리를 적용하여 부실조합의 정책자금 취급을 제한함에 따라 실제 정책자금을 지원받아야 하는 어업인들에게 큰 불편을 끼치고 있다는 등의 지적이 있음
- 따라서, 신용사업 부문의 타 사업 부문에 대한 자금 우대지원의 근거 마련, 신용사

업 부문의 잉여금을 지도사업비로 이월 가능, 부실조합의 정책자금 취급제한 제도를 폐지할 필요가 있음

- 관련 수협법 개정 이후, MOU 관련 기관들에 대한 지속적인 설득작업을 통하여 법 개정 내용과 부합하는 MOU 재체결 필요

다. 검토 의견

- 신용 부문에서 타 사업 부문에 대한 우대지원 가능과 지도사업비 부담 등은 공적자금 지원시 체결한 MOU와 배치되는 사항으로, 관련 부처의 반대가 예상됨. 또한 수협법 개정만으로 우대지원 등이 가능하지 않으며, MOU 개정이 선결되어야만 근본적인 문제를 해소할 수 있음
 - MOU 개정은 공적자금관리위원회의 심의를 거쳐 개정 가능
- MOU 개정이 가능하기 위해서는 현행 독립사업부제 운영으로 미처리결손금 조기보전 등 가시적인 경영성과 필요
 - 책임 경영으로 수익을 극대화하여 미처리결손금을 보전하고, 공적자금의 조기 상환을 통한 수협의 자율성 확보가 바람직하며,
 - 타 사업 부문 지원 등은 신용 부문의 경영정상화 지연은 물론 독립사업부제의 책임 경영을 저해하여 수협중앙회 전체 경영에 부정적 영향 초래
- ※ 예금보험공사 등에서 공적자금의 우회 유출 등을 우려하여 보다 강력한 조건의 MOU 체결 등으로 수협에 대한 통제 강화 및 자율성 상실 초래
- 이러한 상황임에도 불구하고, 협동조합의 운동을 위해서는 신용부문의 방화벽 폐지 및 수정·보완이 매우 필요한 실정임

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 5-19> 엄격한 신용사업부문 방화벽(MOU체결) 문제

구 분	내 용	비 고
현 황	- 타 사업부문 직원과 인사교류 금지 - 신용사업 부문의 타 사업 부문에 대한 우대지원 제한 - 신용사업 부문의 지도사업비 이월 금지 - 부실조합의 정책자금 취급 제한 등	
문제점	- 협동조합 정신에 위배된 MOU 체결로 자주성 침해 - 우대금리 지원금지로 인한 수협의 경영이익 유출 - 어업정책자금의 활용 제약으로 어업인 불편 증가	
개선(안)	- MOU 수정 및 재체결 필요 ※ 수협법 개정은 MOU 이행 후어나 효력 발휘 가능	

2. 사업부문간 직원교류 문제

가. 현황 및 주요 논의내용

- 지도 · 경제사업 부문 소속 직원과 신용사업 부문 소속 직원 간에 인사교류가 가능하도록 하는 문제
- 현재 신용사업 부문에 대하여는 타 사업 부문과의 인사교류가 금지되어 있는 바, 이는 신용사업 부문에 인적(人的) 방화벽(Fire Wall)을 설치함으로써 신용사업 부문 인력의 전문성을 제고하고 조속한 경영정상화를 도모하기 위한 것임
- 그러나 이로 인하여 중앙회 직원들 간에 상호 갈등이 심화되고, 인력 수급상 불균형이 발생하는 등의 부작용이 적지 않다는 지적이 제기되고 있음
- 현실적으로 일부 업무(예를 들면, 지도사업 부문의 상호금융 업무나 공제업무의 경우 그 업무 성격이 신용사업 부문과 유사함)의 경우 인적 교류시 인력관리 측면에서 상당한 효율성을 기대할 수 있을 것으로 사료됨

나. 검토 의견

- 신용사업 부문과 타 사업 부문간에 인적교류를 할 수 있는 통로를 마련하는 것은 긍정적인 측면이 있음. 그러나 업무에 대한 직원들의 전문성 강화라는 측면에서는 부정적 영향이 있을 수 있음
 - 수협중앙회의 본질적 기능인 어업인에 대한 지도사업 강화의 측면에선 다양한 업무 경험을 바탕으로 지도사업에 대한 역량을 강화시킬 수 있음. 그러나 각 사업 부문별 경영의 효율성을 위한 업무 전문화라는 면에선 전문성 약화가 필연적임

- 직원들에 대한 인사교류가 조직원의 단합 및 친분을 위주로 경영의 효율성을 확보할 수 있는 가능성은 있음. 앞서 지적한 바와 같이 직원의 전문성을 저해하는 요인으로 작용할 가능성이 있음. 또한 제한적 인원의 교류라고 하나, 중앙회장의 인사권한 강화의 다른 방편으로 이용될 가능성이 있음(전문경영인 체제하는 다름)
 - 직원의 단합과 그에 따른 경영의 효율성을 증진하는 방안은 직원의 인사교류라는 측면에서만 검토되어서는 안 됨

- 따라서, 사업부문간의 직원교류 문제는 업무에 대한 직원들의 전문성 강화라는 측면에서의 부정적인 영향이 있을 수 있으므로 신중한 접근이 필요하고, 향후 상호금융 및 공제부문이 신용부문으로 소관업무가 변경된다면 직원교류문제는 자연스럽게 해소될 것으로 예상됨

3. 업종별수협 및 수산물가공수협 조합원 선거권 부여 문제

- 조합원 선거권과 관련하여 지구별 수협, 업종별 수협 및 수산물가공수협의 특성을 파악하여 그에 따른 자격사항에 대해 검토하였음

가. 주요 논의내용

- 지구별 수협의 경우 조합 가입 후 180일이 경과한 조합원에 대해서만 선거권을 부여하고 있음
- 업종별수협, 수산물가공수협 등의 조합원에 대해서는 선거권 취득에 필요한 시간적 요건을 배제하여 조합원이 되는 즉시 선거권을 행사할 수 있도록 하는 문제
- 지구별 수협의 경우 조합원 자격 취득이 상대적으로 용이하므로 '180일'이라는 시간적 요건을 두지 않을 경우 조합장 선거 등을 둘러싼 선거 과정이 혼탁해질 우려가 있음
- 반면, 업종별수협, 수산물가공수협의 경우 총 조합원의 숫자가 소수일 뿐 아니라, 선거에 개입하기 위하여 조합원 자격을 취득하는 경우를 상정하기 어려운 것이 사실이므로 지구별 수협과 같이 엄격한 시간적 요건을 규정할 필요는 없다고 봄
 - 현재 일부 업종별수협, 수산물가공수협의 경우 조합원 총원에 많은 어려움을 겪고 있는 바, 조합에 가입한 후에도 180일이 지나야 선거권을 행사할 수 있도록 한 현행 규정이 조합원 총원에 장애가 되고 있다는 불만이 이들 수협으로부터 제기되고 있음

나. 검토 의견

- 지구별 수협 조합원은 '180일'이라는 시간적 요건을 그대로 두고, 업종별수협, 수산물가공수협의 경우에는 조합에 가입한 후에도 '180일'이라는 시간적 요건 규정에 대해서, 업종별수협, 수산물가공수협의 조합원들이 비록 소수라도 하더라도 동일한 조합원 문제에 대해, 수협법내에서 조합원 자격 및 선거권을 이원화시키는 것으로 바람직하지 않음

4. 전무 임면권자 변경에 관한 사항

- 회원조합 전무 임명과 관련하여 경영규모에 따른 수협실태, 상임이사제, 근로기준법 등을 검토하여 개선안을 제시하였음

가. 주요 논의내용

- 일선수협 전무의 임면권자를 중앙회장에서 일선수협 조합장으로 이관 문제
- 그 이유는 첫째, 본인 동의가 없는 전보는 근로기준법 위반으로 인한 무효의 소지가 있으므로, 이를 해소하고 상임이사제 도입으로 전무제 대상 조합이 제한되어 있는 점을 고려하여 회원조합으로 임면권을 이관하는 것임
- 현재 관련 법령에서 자산규모 500억원 이상인 조합은 상임이사제를 의무적으로 채택하도록 하고 있어, 2005년말 현재 94개 조합 중 전무제를 운용하고 있는 조합은 16개 조합에 불과함
- 당초 일선조합 전무의 임면권을 중앙회장이 행사토록 한 것은 전무로 하여금 일선조합장의 독선적 조합 운영을 견제하기 위함이었음
- 조합장의 전횡을 견제하기 위하여 전무 임면권을 수협중앙회장에게 부여한 것임

나. 검토 의견

- 일선조합의 직원 신분으로서 근로기준법의 적용을 받는 전무에 대하여 중앙회장이 전무 본인의 동의 없이 전보를 행할 경우 근로기준법에 위반됨
- 중앙회장의 전무 임명시 일선 조합장의 제청을 받아 임명하고 있는 현실 등을 감

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

안할 때, 당초 입법 목적을 상실한 규정이므로 개정이 필요함

- 다만, 현재 17개 조합만이 전무제를 운용하고, 77개 조합은 상임이사제를 도입하고 있는 실정을 감안할 때 전무제를 폐지하고, 정착 단계에 있는 상임이사제를 전면 도입하여 일선 수협의 경영 효율성 증대를 도모함이 바람직 것임

5. 감사위원회 및 조합감사위원회 통합문제

가. 감사위원회 제도의 특징

1) 감사위원회 제도 도입 배경

- 2004년 12월 31일(법률 제7,311호), 수협법 및 농협법 개정시 종전의 감사제도를 폐지하고, 중앙회 재산과 업무집행 상황을 감사하기 위하여 '이사회 내 위원회'의 하나로 주식회사에서 감사에 갈음하여 채택할 수 있는 감사위원회 제도를 인적 결합체인 협동조합에 충분한 검증없이 성급하게 도입함

<표 5-20> 종전의 감사제도와 감사위원회 제도의 차이점

구 분	감 사	감사위원회
법적 성격	○ 중앙회 재산과 업무집행 상황을 감사하는 단독제 필치기관	○ 소이사회와 같은 이사회 하부 조직으로 소이사회와 동일하나 권한에서 차이가 있을 뿐임 ○ 합의체 기관인 점에서 독립기관인 감사가 수인이 있는 경우와 구별
정 수	○ 상임감사 1인, 비상임 감사 1인	○ 3인 이상 감사위원으로 구성
선임 및 해임	○ 총회에서 회원의 직접선거로 선출 ○ 총회에서 해임	○ 감사위원 선출 위원회에서 선출 ○ 이사회에서 해임
임 기	○ 3년	○ 이사재임 중으로 하되, 2년 초과 불가

2) 감사위원회 제도의 장·단점 분석

가) 장점

- 이사회와 경영 감독기능 강화에 기여하고, 감사위원회는 회의체이기 때문에 감사의 독립성, 객관성, 투명성, 전문성 확보에 유리함
- 감사위원회는 IMF 구제금융 이후 부실화에 대한 자체감사 기능을 강화하여 경영의 투명성을 높이기 위하여 수협중앙회에 도입이 되었음. 동 제도는 선진화된 경영 지배 구조로서 은행법과 상법에서도 도입하고 있음

나) 단점

- 영리 기업이나 은행에서 채택하고 있는 이사회 내의 감사위원회 제도는 협동조합에 맞지 않으며, 경제사업에 소홀하고 은행과 같이 신용사업에 치중한다고 하면서, 은행이나 영리 기업의 경영지배 구조를 도입하는 것은 모순임
- 이사회 내의 감사위원회 제도는 CEO의 전횡을 방지하는데 한계가 있으며, 지나치게 경영체적인 성격으로 변해가는 것이 아닌가 하는 의구심도 있음
- 선출직 감사를 폐지한다는 것에 대한 정서상의 문제로, 직선인 상임감사 제도를 폐지하는 것은 조합장의 선거권을 제한하는 결과가 되고, 또한 조합장의 입지가 약화될 것임

나. 수협중앙회와 농협중앙회 감사위원회 제도의 차이점

- 수협의 감사위원회 제도는 유관기관인 농협과 비교할때 독립성 보장장치가 미흡함
- 농협의 경우 감사위원은 소이사회 구성원이 될 수 없도록 함으로써 감사위원의 독

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

립성을 보장하는 장치를 마련하고 있으나, 수협의 경우 감사위원이 소이사회 구성원으로서 권한을 동시에 갖도록 함에 따라 감사 기능의 독립성 보장장치가 미흡하며, 감사위원장이 신용사업 소이사회에 참석하여 의결권을 행사함으로써 본회 재산과 신용사업 대표이사 업무집행을 감시·감독하는 독립기관으로서 감사위원장 역할 수행이 사실상 지난함

- 사외이사 6인 선출에 있어 수협의 경우 농협과 달리 정부 인사를 통한 관치행정으로, 6인 전원이 대표이사 추천위원회 위원, 소이사회 구성원, 이사회 구성원, 감사위원을 겸임하여 중앙회 지배구조를 실질적으로 장악함
- 농협의 경우 감사위원 신분의 전제가 되는 사외이사 전원(10인)을 중앙회장이 추천하여 대의원회에서 선출토록 함으로써 협동조합의 자율성 및 정당성을 확보하는 제도적 장치가 마련되어 있으나, 수협의 경우 사외이사 6인 전원을 정부가 위촉하는 자를 선출할 수밖에 없어 회원조합장의 직접선거 제도의 본질이 왜곡되는 등 감사위원장의 정통성 확보에 문제가 있음
- 농협 감사위원회의 정수는 조합장 이사와 사외이사 간 구성 비율이 각각 1/2이나, 수협의 경우 감사위원 구성에 있어 사외이사가 3분의 2 이상이 되어야 하므로 회원조합장 참여 기회를 축소·제한하는 것은 형평성에 문제가 있음

<표 5-21> 수·농협 감사위원회 제도 비교

구 분	수 협	농 협
감사위원 수 ○ 법 ○ 정관	○ 3인 이상 (§133 ②) ○ 3인 (§59 ②)	○ 3인 이상 (§125의 3 ②) ○ 6인 (§51 ②)
감사위원 구성	○ 사외이사 2/3 이상 (수협법 §133 ②)	○ 사외이사 1/2 (농협법 §125의 3 ②)
사외이사 선출	○ 6인 -해양수산부 장관 위촉 2인 -기획예산처 장관 위촉 2인 -재정경제부 장관 위촉 1인 -금융감독위원회 위원장 위촉 1인	○ 10인 학식과 경험이 풍부한 외부 전문가 중에서 회장이 추천한 후보자를 대상으로 대의원회에서 선출

나. 조합 감사위원회 제도

- 회원조합의 건전한 발전을 위한 조합 감사위원회 제도를 농협과 비교하였음

1) 조합감사위원회 제도 도입 배경

- 일선수협의 건전한 발전을 도모하기 위하여 회장 소속하에 일선수협의 업무를 지도·감사할 조합감사위원회를 설치·운영함
- 중앙회장 소관에 조합감사위원회를 둠으로써 회원조합에 대한 감사의 객관성을 확보하고, 조합 경영에 대한 책임을 확실하게 할 수 있을 것이며, 감사 결과에 대한 징계 등의 조치에 대한 실효성도 확보할 수 있을 것임
- 조합감사위원회의 권한이 미치는 것은 조합에 국한하는 것이고, 중앙회의 감사와 전혀 관계가 없으므로 중앙회 감사와 업무 마찰이나 중복이 없으며, 조합감사위원회는 회장 소속 하에 있는 기구이지 회장과 독립된 기구가 아님

※ 중앙회에 조합감사위원회를 두는 이유

- 회원조합장의 직접 선거에 의하여 선출된 중앙회장이 일선수협에 대한 지도·감사에 한계가 있을 수 있으므로, 중앙회장의 직무와 일선 수협 감사 기능을 제도적으로 분리할 필요성 대두
- 중앙회 내 감사 부서가 다른 업무집행 부서로부터 독립성이 취약하므로 이의 보완책을 강구할 필요성 증대
- 감사 업무의 객관성, 투명성 및 독립성 확보와 감사 인력의 전문성 확보를 위하여 독립성 있는 전문 감사기구의 필요성 증대
- 부실 경영을 초래한 임직원에 대한 효율적 제재장치가 미흡하여 감사 결과 책임을 물을 수 있는 중립적인 조직 필요

2) 수협과 농협의 조합감사위원회 제도 비교

- 수협과 농협의 감사위원회 도입 시기 및 중요 기능과 역할은 회원조합의 건전한 발전을 도모하기 위하여 이들에 대한 업무를 지도·감사하는 것은 동일함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 감사위원회의 기능을 고려할 때, 수협은 독립성을 확보한 것으로 판단되나, 농협은 회장에 의한 감사위원의 구성이 가능하여 감시 기능에 한계가 있을 것으로 판단됨
- 수협은 총 5인의 위원 중 해양수산부, 기획예산처, 금융감독위원회에서 각 1명씩 추천하여 구성되므로 감사위원회에 대한 중앙회의 영향을 최소화한 반면, 농협은 회장이 임명하도록 되어 있어 독립적 기능 수행에 한계가 있을 것으로 판단됨

<표 5-22> 수협·농협의 조합감사위원회 제도 비교

구 분	수 협	농 협
도입 시기	○ 2000. 1. 28 수협법 개정(법률 제 6256호)시 도입	○ 1999. 9. 7 농협법 개정(법률 제 6018호)시 도입
구성원	○ 5명	좌 동
선 임	○ 위원장 - 위원 중에서 호선의 방식으로 선출한 자를 회장이 임명 ○ 위 원 - 중앙회 이사회가 추천하여 총회에서 선출하는 자 2인 - 해양수산부 장관 위촉 1인 - 기획예산처 장관 위촉 1인 - 금융감독위원회 위원장 위촉 1인	○ 위원장 - 회장이 총회 동의를 얻어 임명 ○ 위 원 - 위원장이 제정한 자중 회장이 임명
기능 및 역할	○ 회원의 건전한 발전을 도모하기 위하여 회원조합의 업무를 지도·감사 ○ 회원조합의 재산 및 업무집행 상황에 대하여 2년마다 1회 이상 감사 ○ 의결사항 - 회원에 대한 감사방향 및 계획 - 감사 결과에 따른 회원의 임·직원에 대한 징계 및 문책 요구 등 - 감사 결과에 따른 회원의 임·직원에 대한 변상 책임의 판정 - 회원에 대한 시정 및 개선요구 등 - 감사관계 규정의 제정 및 개폐 - 회장이 요청하는 사항 - 그 밖에 위원장이 필요하다고 인정하는 사항	좌 동

다. 감사위원회 및 조합감사위원회 통합에 따른 문제점

- 조합감사위원회는 회원조합에 대한 감사의 객관성을 확보하고 조합 경영에 대한 책임을 확실하게 하기 위하여 회장 소속하에 설치한 기구로, 이는 수협법 제138조

제1항 제1호 사목에 따른 회원에 대한 감사 업무에 대하여 중앙회장으로부터 권한을 독자적으로 위임받아 조합감사위원회에서 업무를 수행하는 것임

- 중앙회 감사위원회는 수협법 제133조에 따라 중앙회의 재산과 업무집행 상황을 감사하기 위한 기구로, 이러한 감사 업무는 수협법 제138조에서 구체적으로 열거하고 있는 중앙회 목적사업의 일부가 아니라, 중앙회 각 사업 부문으로부터 집행되는 업무가 법령·정관 및 제 규정에 따라 적법하게 이루어지는가를 독립적인 지위에서 판단하는 것임
- 즉, 조합감사위원회는 회원조합을 감사하기 위한 목적으로 설치한 기구인 반면, 중앙회 감사위원회는 중앙회를 감사하기 위한 합의체 기구로써, 각각의 위원회가 그 성격이나 설치 목적이 서로 구분되어 있으며, 동일한 협동조합 체제를 갖추고 있는 농협 및 산림조합의 경우도 수협과 마찬가지로 조합감사위원회와 중앙회 감사위원회로 이원화하여 운영하고 있음
- 다시 말해, 조합감사위원회의 권한이 미치는 것은 회원조합에 국한하는 것이고, 중앙회 감사위원회와는 업무상 관계가 전혀 무관함에 따라 조합감사위원회와 중앙회 감사위원회 간 업무 마찰이나 중복이 있을 수 없으며, 중앙회 감사위원회가 회장과 독립된 기구인 점에 반하여 조합감사위원회는 회장과 별개로 독립된 기구가 아니라 회장 소속하에 설치되어 있는 기구임
- 위원회의 구성에 있어서도 조합감사위원회는 수협법 시행령 제30조에서 위원의 자격요건을 특정하고 있으며, 이러한 요건을 구비한 자 중에서 해양수산부 장관, 기획예산처 장관, 금융감독위원회 위원장이 각각 위촉하는 위원 3인과 중앙회 이사회에서 추천하여 총회에서 선출하는 자 2인으로 구성되고, 위원장은 위원 중 호선의 방식으로 선출한 자를 회장이 임명하고 있지만, 중앙회 감사위원회의 경우 비상임 이사로 구성된 감사위원 선출위원회에서 재적 3분의 2 이상의 찬성으로 선출된 자로 구성하며, 위원장은 감사위원 중에서 호선하는 등 각각의 위원회 구성 및 위원의 자격 요건이 상이함

- 결론적으로, 조합감사위원회는 회장 소속의 기구인 반면, 중앙회 감사위원회는 회장과 독립된 기구이며, 각 위원회의 설치 배경 및 목적, 위원의 자격·구성 등에 있어 그 역할과 기능이 서로 상이한 점을 종합적으로 고려할 때, 일선 수협에 대한 감독 및 중앙회에 대한 감사 업무를 하나의 기구에서 행사하도록 하는 것은 제도 도입의 취지에 부합되지 않는 것으로 사료됨

제3절 중앙회 지배구조 개선방안 법(안) 작성

- 수협 지배구조 개선방안과 연계한 수협법 개정(안)은 시나리오 1[(회장 비상임화, 지도·경제 대표이사제 도입(지도·경제 통합))에 근거하여 법(안) 초안 작성함

1. 중앙회 상임 임원

가. 개선(안)

현 행	개 선 안
<p>□ 중앙회의 상임 임원</p> <p>○ 회장 1인, 사업전담 대표이사 2인, 감사위원장 1인 및 회장·사업전담 대표이사·감사위원장을 제외한 3인 내지 5인의 이사(상임이사)(법 제129조)</p>	<p>○ 상임 임원에 회장(비상임), 경제사업 대표이사(폐지)를 제외, 지도·경제 대표이사 포함</p>

나. 조문 개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제129조 (임원) ① 중앙회 임원으로서 <u>회장 1인 및 사업전담 대표이사 2인(경제사업 및 신용사업 대표이사 각 1인)</u>을 포함한 21인 이상의 이사를 둔다.</p> <p>② 제1항의 임원 중 <u>회장 1인, 사업전담 대표이사 2인, 제133조 제4항의 규정에 따른 감사위원회 위원장 1인, 회장·사업전담 대표이사 및 감사위원회 위원장을 제외한 이사 중 3인 내지 5인은 상임으로 한다.</u></p>	<p>법 제129조 (임원) ①.....<u>회장 1인, 지도·경제 대표이사 1인, 신용사업 대표이사 1인</u>.....</p> <p>②.....<u>지도·경제 대표이사 1인, 신용사업 대표이사 1인, 제133조 제4항의 규정에 따른 감사위원회 위원장 1인과 회장, 지도·경제 대표이사, 신용사업 대표이사 및 감사위원회 위원장을 제외한 이사 중</u>.....</p>

2. 임원 직무범위의 조정

가. 개선(안)

현 행	개 선 안
<p><input type="checkbox"/> 회 장</p> <p>○다음의 업무를 전담 처리하고, 그 업무에 관하여 중앙회를 대표</p> <ul style="list-style-type: none"> • 지도사업(회원조합 감사·무선국 운영·국제 민간어업 협력업무 포함) • 공제사업 • 상호금융사업 • 대표이사의 업무에 속하지 아니하는 업무 	<p>○다음의 업무를 처리하고, 그 업무에 관하여 중앙회를 대표하되, 정관이 정하는 바에 따라 제2호의 업무는 조감위원장, 제3호 내지 제5호의 업무는 지도·경제 대표이사에게 각각 위임, 전결처리토록 함.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 회원과 그 조합원의 권익증진을 위한 대외 활동 2. 회원에 대한 감사 3. 회원 및 그 조합원의 권익증진을 위한 사업 4. 지도·경제 대표이사 및 신용 대표이사의 업무에 속하지 아니하는 업무
<p>(신 설)</p>	<p><input type="checkbox"/> 지도·경제 대표이사</p> <p>○위의 회장 위임업무의 전결처리와 함께 다음의 업무를 전담 처리하고, 그에 관하여 중앙회를 대표</p> <ul style="list-style-type: none"> • 지도사업(1호 및 2호의 업무 제외) 및 경제사업 • 공제사업 및 상호금융사업
<p><input type="checkbox"/> 경제 대표이사</p> <p>○경제사업</p>	<p>○폐 지</p>
<p><input type="checkbox"/> 상임이사</p> <p>○소관 사업 부문별로 회장, 경제 대표이사, 신용 대표이사를 보좌하고, 정관이 정하는 바에 따라 중앙회 업무를 분장 처리 (법 제130조 내지 제132조)</p>	<p>○지도·경제 대표이사, 신용 대표이사 소관 사업부문별로 지도·경제 대표이사 또는 신용 대표이사를 보좌하고, 정관이 정하는 바에 따라 중앙회 업무 분장 처리</p>

나. 조문개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제130조(회장의 직무) ①회장은 중앙회를 대표한다. 다만, 제131조의 규정에 따라 사업전담 대표이사가 대표하는 업무에 관하여는 그러하지 아니하다.</p> <p>②회장은 다음 각호의 업무를 전담하여 처리한다.</p> <p>1. 제138조 제1항 제1호·제4호 내지 제6호·제11호 및 제12호의 사업과 그 부대사업</p> <p>2. 제138조 제1항 제14호의 사업중 신용협동조합법 제95조 제2항의 규정에 따른 사업과 그 부대사업</p> <p>3. 제1호 및 제2호의 업무에 관한 경영목표의 설정</p> <p>4. 제1호 및 제2호의 업무에 관한 사업계획 및 자금계획의 수립</p> <p>5. 제1호 및 제2호의 업무의 경영공시 및 부동산 등기에 관한 사항</p> <p>6. 그 밖에 사업전담 대표이사의 업무에 속하지 아니하는 업무와 총회 및 이사회에서 위임한 사항</p> <p>③사업전담 대표이사 및 상임이사는 회장이 권위·구금되거나 의료법에 의한 의료기관에서 30일 이상 계속하여 입원한 경우 등 부득이한 사유로 그 직무를 수행할 수 없는 때에는 이사회가 정하는 순서에 따라 그 직무를 대행한다.</p> <p>법 제131조 (사업전담 대표이사의 직무) ①사업전담 대표이사는 경제사업 대표이사 및 신용사업 대표이사로 한다.</p> <p>②경제사업 대표이사는 다음 각 호의 업무를 전담하여 처리하며, 그 업무에 관하여 중앙회</p>	<p>법 제130조 (회장의 직무) ①…………… ……………다만, 제131조 제1항 및 제2항의 규정에 따른 지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사……………</p> <p>②회장은 다음 각 호의 업무를 처리하되, 정관이 정하는 바에 따라 제2호의 업무는 제143조의 규정에 의한 조합감사위원회의 위원장에게, 제3호 내지 제5호의 업무는 지도·경제 대표이사에게 각각 위임·전결처리하게 하여야 한다.</p> <p>1. 회원과 그 조합원의 권익증진을 위한 대외 활동</p> <p>2. 제138조 제1항 제1호 사목의 규정에 따른 회원에 대한 감사</p> <p>3. 제138조 제1항 자목의 규정에 따른 사업 및 이와 관련된 사업</p> <p>4. 제3호의 소관 업무에 대한 사업계획 및 자금 계획의 수립</p> <p>5. ……지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사……………</p> <p>③지도·경제 대표이사, 신용사업 대표이사 및 상임이사……………</p> <p>법 제131조 (신용사업 대표이사 및 지도·경제 대표이사의 직무) ① (삭 제)</p> <p>② (삭 제)</p>

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<p>를 대표한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 제138조 제1항 제2호의 사업 2. 제138조 제1항 제7호 내지 제10호·제13호·제14호 및 제16호의 사업중 동조 동항 제2호에 관한 사업과 그 부대사업 3. 제1호 및 제2호의 업무에 관한 경영목표의 설정, 조직 및 인사에 관한 사항 4. 제1호 및 제2호의 업무에 관한 사업계획 및 예·결산, 자금조달·운용계획의 수립 5. 제1호 및 제2호의 업무의 경영공시 및 부동산 등기에 관한 사항 6. 총회·이사회 및 소이사회에서 위임한 사항 <p>③ (생략)</p> <p style="text-align: center;">(신설)</p> <p>④사업전담 대표이사는 정관이 정하는 바에 따라 실시한 경영상태의 평가결과를 이사회(소이사회를 포함한다) 및 총회에 보고하여야 한다.</p> <p>⑤상임이사는 사업전담 대표이사가 궐위·구급되거나 의료법에 의한 의료기관에서 30일 이상 계속하여 입원한 경우 등 부득이한 사유로 그 직무를 수행할 수 없는 때에는 정관이 정하는</p>	<p>①지도·경제 대표이사는 다음 각 호의 업무를 전담하여 처리하며, 그 업무에 관하여 중앙회를 대표한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 제138조 제1항 제1호 가목 내지 바목·아목·제2호·제4호 내지 제6호·제11호·제12호의 사업 2. 제138조 제1항 제14호의 사업 중 신용협동조합법 제95조 제2항의 규정에 따른 사업 3. 제138조 제7호 내지 제10호·제13호·제14호·제16호의 사업 중 제1호 및 제2호의 사업에 관한 사업 및 그 부대사업 4. 제1호 내지 제3호의 업무에 관한 경영목표의 설정, 조직 및 인사에 관한 사항 5. 제1호 내지 제3호의 업무에 관한 사업계획 및 예·결산, 자금조달·운용계획의 수립 6. 제1호 내지 제3호의 업무의 경영공시 및 부동산 등기에 관한 사항 7. 총회 및 이사회에서 위임한 사항 <p>②(현행 제3항과 같음)</p> <p>③지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사…소이사회(신용사업 대표이사에 한한다), 이사회 및 총회……………</p> <p>④상임이사는 지도·경제 대표이사 및 신용사업대표이사……………</p>
--	---

<p>순서에 따라 그 직무를 대행한다.</p> <p>법 제132조 (이사의 직무) ①제130조 및 제131조의 규정에 따른 회장 및 사업전담 대표이사의 소관 사업 부문별 상임이사는 각 사업 부문별로 회장 또는 당해 사업전담 대표이사를 보좌하고, 정관이 정하는 바에 따라 중앙회의 업무를 분장 처리한다.</p> <p>② (생략)</p>	<p>법 제132조 (이사의 직무) ①상임이사는 지도·경제 대표이사 또는 신용사업 대표이사를 보좌하고,.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>② (현행과 같음)</p>
---	--

3. 임원 선출 및 해임방법의 개선

- ◇ 지도·경제 대표이사 : 회장이 추천한 자를 총회의 동의를 얻어 임명, 총회의 동의를 얻어 해임
- ◇ 신용사업 대표이사 : 정관이 정하는 추천위원회에서 추천한 자를 총회에서 선출
- ◇ 상임이사 : 지도·경제 대표이사가 제청하여 회장이 추천하거나 신용 대표이사가 추천한 자를 이사회에서 선출
- ◇ 사외이사(2인) : 회장이 추천한 자를 총회에서 선출

가. 개선안

현행	개선안
<p><input type="checkbox"/> 신용 대표이사</p> <p>○선출 : 전담 사업에 관하여 전문 지식과 경험이 풍부한 자로서, 대통령령이 정하는 자격요건에 적합한 자 중 대통령령이 정하는 추천위원회가 추천한 자를 총회에서 선출</p>	<p><input type="checkbox"/> 신용 대표이사 및 지도·경제 대표이사</p> <p>○전담 업무에 관하여 전문 지식과 경험이 풍부한 자로서, 대통령령이 정하는 자격 요건에 적합한 자 중에서 지도·경제 대표이사는 회장이 추천한 자를 총회의 동의를 얻어 임명, 신용사업 대표이사는 정관이 정하는 추천위원회에서 추천한 자를 총회에서 선출</p>

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<p>○해임 : 회장(경영실적 부실, 법령 위반 등 이유) 또는 회원 1/3 이상의 요구로 총회에서 구성원 과반수의 출석과 출석 구성원 2/3 이상 찬성으로 의결</p> <p>□ 상임이사</p> <p>○선출 : 대표이사에 준하는 자격을 갖춘 자 중에서 회장, 경제 대표이사 또는 신용 대표이사가 추천한 자를 이사회에서 선출</p> <p>□ 사외이사(6인)</p> <p>○선출 : 대통령령이 정하는 추천위원회의 위원 중 조합장이 아닌 위원을 총회에서 선출 (법 제134조)</p>	<p>※경제사업 대표이사 : 폐지</p> <p>○지도·경제 대표이사 : 회장이 총회의 동의를 얻어 해임</p> <p>○지도·경제 대표이사 또는 신용 대표이사가 추천한 자를 이사회에서 선출</p> <p>○ (현행과 같음)</p>
---	--

나. 조문 개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제134조 (임원의 선출 및 임기) ①(생략)</p> <p>②사업전담 대표이사는 총회에서 선출하되, 제 131조 제2항 및 제3항의 규정에 따른 전담 사업에 관하여 전문 지식과 경험이 풍부한 자로서, 경력 등 대통령령이 정하는 요건에 적합한 자 중 대통령령이 정하는 추천위원회에서 추천된 자로 한다.</p> <p>③상임이사는 이사회에서 소관 사업 부문별로 선출하되, 제2항의 요건에 준하는 자격을 갖춘 자 중에서 회장의 추천 또는 소관 사업 전담 대표이사가 있는 경우에는 당해 사업전담 대표이사의 추천을 받은 자로 한다.</p>	<p>법 제134조 (임원의 선출 및 임기) ①(현행과 같음)</p> <p>②지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사는 제 131조 제1항 및 제2항의 사업에 관하여 적합한 자 중에서 지도·경제 대표이사는 회장이 추천한 자를 총회의 동의를 얻어 회장이 임명하며, 신용사업 대표이사는 정관이 정하는 추천위원회에서 추천한 자를 총회에서 선출한다.</p> <p>③상임이사는 이사회에서 선출하되, 지도·경제 대표이사 또는 신용사업 대표이사.....</p>

<p>④비상임 이사는 총회에서 선출하되, 6인은 제2항의 규정에 따른 추천위원회의 위원중 회원조합장이 아닌 위원으로 선출하고, 나머지 인원은 회원조합장 중에서 선출한다.</p> <p>⑤회장 및 사업전담 대표이사의 임기는 4년으로 하고, 회장 및 사업전담 대표이사를 제외한 이사의 임기는 2년으로 한다.</p> <p>⑥ (생략)</p> <p>법 제135조(임원의 해임) ①, ②(생략)</p> <p>③회장은 사업전담 대표이사가 경영상태의 평가 결과, 경영실적이 부실하여 직무를 감당하기 곤란하다고 인정하거나 이 법이나 이 법에 따른 명령 또는 정관에 위반하는 행위를 한 경우에는 총회에 해임을 요구할 수 있다. 이 경우 총회의 해임 의결에 관하여는 제1항 후단의 규정에 따른 의결정족수를 준용한다</p> <p>④(생략)</p> <p style="text-align: right;">(신설)</p>	<p>④ (현행과 같음)</p> <p>⑤<u>회장, 지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사</u></p> <p>⑥ (현행과 같음)</p> <p>법 제135조(임원의 해임) ①(현행과 같음)</p> <p>②<u>회장은 신용사업 대표이사가</u>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>④(현행과 같음)</p> <p>⑤<u>회장이 지도·경제 대표이사를 해임하고자 하는 때에는 총회의 동의를 얻어야 한다.</u></p>
---	--

4. 직원 임면권 조정

가. 개선안

현행	개선안
<p><input type="checkbox"/> 직원의 임면</p> <p>○ 회장이 임면하되, 경제 대표이사, 신용 대표이사는 각 소속 직원을 임면.</p>	<p>○ 회장이 임면하되, 지도·경제 대표이사, 신용 대표이사는 각 소속 직원을 임면</p>

나. 조문 개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제136조 (직원의 임면 등)</p> <p>②회장 및 사업전담 대표이사는 상임이사 또는 직원 중에서 중앙회의 업무에 관한 일체의 재판상 또는 재판 외의 행위를 할 권한이 있는 대리인을 선임할 수 있다.</p> <p>③중앙회에는 정관이 정하는 바에 따라 간부 직원을 두어야 하며, 간부 직원에 대하여는 상법 제10조, 제11조 제1항·제3항, 제12조, 제13조 및 제17조와 비송사건절차법 제179조 내지 제181조의 규정을 준용하고, 그 간부 직원에 관한 사항의 등기는 회장 및 사업전담 대표이사가 이를 신청한다.</p>	<p>법 제136조 (직원의 임면 등)</p> <p>②<u>회장, 지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사</u></p> <p>③.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....<u>회장, 지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사</u>가.....</p>

5. 총회 의결사항의 보완

가. 개선안

현 행	개 선 안
<p><input type="checkbox"/> 총회 의결사항</p> <p>○회장, 사업전담 대표이사, 비상임 이사의 선출·해임(법 제126조)</p>	<p>○임원(상임이사 제외)의 선출과 해임 및 임명 동의</p>

나. 조문 개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제126조 (총회의 의결사항) ①다음 각 호의 사항은 총회의 의결을 얻어야 한다.</p> <p>1. ~ 2. (생략)</p> <p>3. 회장·사업전담 대표이사(중앙회의 사업을 각 사업 부문별로 전담하는 대표이사를 말한다. 이하 같다)·비상임 이사의 선출·해임</p> <p>4. ~ 5. (생략)</p> <p>② (생략)</p>	<p>법 제126조 (총회의 의결사항) ①다음 각 호의 사항은 총회의 의결을 얻어야 한다.</p> <p>1. 정관의 변경</p> <p>2. 회원의 제명</p> <p>3. 임원(상임이사를 제외한다)의 선출과 해임 및 임명 동의</p> <p>4. ~ 5. (현행과 같음)</p> <p>② (현행과 같음)</p>

6. 중앙회 이사회의 기능 강화

가. 개선안

현 행	개 선 안
<p><input type="checkbox"/> 이사회 구성원</p> <p>○회장, 사업전담 대표이사를 포함한 이사</p> <p><input type="checkbox"/> 이사회 의결사항</p> <p>○사업전담 대표이사의 직무와 관련한 업무의 종합 조정 및 소관 업무의 경영 평가(신용사업 부문 제외)</p>	<p>○회장, 지도·경제 대표이사, 신용 대표 이사를 포함한 이사</p> <p>○회장, 지도·경제 대표이사, 신용사업 대표이사에게 공통으로 관련되는 업무에 관한 조정</p> <p>○지도·경제 대표이사 소관 업무의 경영 평가에 관한 사항</p>

나. 조문 개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제127조 (이사회) ① (생략) ②이사회는 <u>회장·사업전담 대표이사를 포함</u>한 이사로 구성하되, 이사회 구성원의 2분의 1 이상은 회원인 조합의 조합장(이하 이 장에서 '회원조합장'이라 한다)이어야 한다. ③이사회는 다음 각 호의 사항을 의결한다. 다만, 제128조 제3항의 규정에 따른 소이사회의 의결사항을 제외한다.</p> <p>1. ~ 3. (생략) 4. <u>사업전담 대표이사의 직무와 관련한 업무의 종합 조정 및 소관 업무의 경영평가(신용사업 부문을 제외한다)</u></p> <p>5. ~ 8. (생략) ④제3항 단서의 규정에 불구하고 제128조 제3항의 규정에 따른 경제사업 부문의 소이사회의 의결내용이 조합 및 중앙회의 설립 목적을 침해할 우려가 있는 경우에는 중앙회의 이사회에서 재의결할 수 있다. ⑤ ~ ⑨ (생략)</p>	<p>법 제127조 (이사회) ① (현행과 같음) ②이사회는 <u>회장·지도·경제 대표이사·신용사업 대표이사를 포함</u>한 이사로 구성하되, ③이사회는 다음 각 호의 사항을 의결한다. (단서 삭제)</p> <p>1. ~ 3. (현행과 같음) 4. <u>회장, 지도·경제 대표이사 및 신용사업 대표이사에게 공통으로 관련되는 업무의 조정 및 지도·경제 대표이사 소관 업무의 경영평가에 관한 사항</u></p> <p>5. ~ 8. (현행과 같음) (삭제)</p> <p>④ ~ ⑧ (현행 제5항 내지 제9항과 같음)</p>

7. 경제사업 부문 소이사회제 폐지

가. 개선안

현 행	개 선 안
<p><input type="checkbox"/> 소이사회의 설치 ○경제 대표이사 및 신용 대표이사의 소관 사업부문별로 설치(법 제128조)</p>	<p>○ 경제 대표이사 소관 사업 부문의 소이사회를 폐지</p>

나. 조문 개정안

현 행	개 정 안
<p>법 제128조 (소이사회) ①이사회 운영의 전문성과 효율성을 도모하기 위하여 제131조의 규정에 따른 사업전담 대표이사의 소관 사업 부문별로 소이사회를 둔다.</p> <p>②소이사회는 각 사업전담 대표이사와 그 소관 사업 부문별 이사로 구성하며, 사업전담 대표이사가 의장이 된다.</p> <p>③소이사회는 다음 각 호의 사항을 의결한다.</p> <p>1. ~ 2. (생략)</p> <p>3. 소관 업무의 운용 및 그에 관한 조직</p> <p>4. ~ 6. (생략)</p> <p>7. 그 밖에 사업전담 대표이사 또는 소이사회 구성원 3분의 1 이상이 필요하다고 인정하는 사항</p> <p>④제3항의 규정에 따른 소이사회 의결사항은 이사회에 통보하여야 한다.</p> <p>⑤ ~ ⑥ (생략)</p>	<p>법 제128조 (소이사회) ①.....제131조 제2항의 규정에 따른 신용사업 대표이사의 소관 사업 부문에.....</p> <p>②.....<u>신용사업 대표이사와 그 소관 사업부문 이사로 구성하며, 신용사업 대표이사</u>.....</p> <p>③.....</p> <p>1. ~ 2. (현행과 같음)</p> <p>3. 소관 업무에 관련된 조직 및 그 업무의 운용에 관한 사항</p> <p>4. ~ 6. (현행과 같음)</p> <p>7. 그 밖에 <u>신용사업 대표이사</u>.....</p> <p>④ (현행과 같음)</p> <p>⑤ ~ ⑥ (현행과 같음)</p>

제4절 신용부문 자본구조 개선 방향

- 유럽 등의 선진국의 거버넌스 개념을 바탕으로 신용부문의 자본구조를 개선할 수 있는 방안을 제시하였음

1. 수협 신용부문의 경영현황 및 문제점

- MOU 체결에 의한 신용부문의 경영여건 현황을 분석하고, 신 BIS에 따른 문제점을 검토하였음

가. 신용부문의 경영여건

- 수협 신용사업부문은 2001년 공적자금 지원 및 독립사업부제 전환 이후 지속적인 자구노력을 통해 경영정상화를 추진 중에 있음

- 2001년 공적자금 지원 및 자회사에 준하는 독립사업부제 전환으로 책임경영체제가 확립되고 마인드혁신을 통한 지속적인 경영혁신운동을 전개하여 생산적인 조직문화를 구축했으며, 리스크 관리 체계를 선진화 하는 등의 노력을 통해 경영관리 시스템을 개선하고 있음

- 이러한 경영정상화 노력으로 경영효율성을 제고하고 자산규모 증대 및 재무구조를 개선하여 당기순이익이 지속적 증가 추세에 있고 대외적으로는 국내 최고수준의 신용등급 획득을 통해 조달비용을 절감하고 대고객 신뢰를 제고하고 있음

Moody's : A2(S), S&P : A-(S), 국내신용평가 : AAA(S) 등

<표 5-23> 주요 재무상황 추이

(단위 : 억원, %)

구분	'00년	'02년	'04년	'06년	'07.6월
총 자산	75,049	96,054	115,581	155,487	176,476
당기순이익	△5,445	550	1,042	1,186	559
원화대출금	39,539	47,316	70,103	103,799	114,364
(일반대출)	(9,872)	(23,430)	(45,588)	(78,368)	(88,397)
(정책대출)	(29,667)	(23,886)	(24,515)	(25,431)	(25,967)
BIS자기자본비율	△40.7	10.6	11.2	11.4	11.02
미처리결손금	△9,887	△9,046	△7,293	△4,860	△4,301

나. 환경변화

1) 수산부문에 대한 지원 필요성 증가

- 동시다발적인 FTA 체결 확대 및 WTO/DDA 협상 진전 등 국내 외 경제 환경 변화 등으로 협동조합 고유 기능 강화 및 어업인 등 지원 확대 필요성이 증가하고 신용사업 부문의 조기 경영정상화가 매우 필요한 실정임
- 수협은행은 어업인 및 수산업자에 필요한 정책자금을 대고객 조달 등을 통해 안정적으로 공급하고 회원조합과 연계하여 도서벽지 등 금융소의 지역에 대한 금융서비스 제공으로 어촌경제 활성화 및 국민경제의 균형적 발전 도모하고 있음

<표 5-24> 정책자금 조달 및 운용현황('07.6월 기준)

구분	정책자금 대출	자금조달 현황			
		자체조달	재정차입금	농특차입금	수발차입금등
억원	25,967	11,773	6,623	3,695	3,876

- 정책자금 관련 대정부 건의, 정책자금 관련 회원조합 임직원 교육 지원, 중앙회 임직원을 활용한 조합 현장컨설팅 및 정책자금 관련 회원조합 사후관리 지원 등을 수행하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 또한, 신용사업부문은 중앙회의 핵심 사업부문으로서 비영리사업부문 유지에 필요한 일반관리비의 대부분을 지원하고 있고, 회원조합의 전산관련 비용부담을 완화하는 등으로 수익사업부문으로서 현행 수협법 등에서 정한 신용사업부문의 역할을 충실히 수행하고 있음

<표 5-25> 신용사업부문 공통관리비 분담 추이

(억원,%)

구분	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07.6
일반관리비	250	204	254	178	176	199	102
지도사업비	85	88	97	101	102	109	64
필요경비 계	335	292	351	279	278	308	166
신용사업 분담액	240	197	242	192	199	218	119
분담율(%)	71.6	67.4	69.0	68.8	71.3	70.7	71.6

* '01년 공적자금 지원 이후 수협 신용사업부문은 비신용사업부문 필요 경비를 1,407억원 부담

<표 5-26> 전산관련 사용량 및 전산운영비 분담 현황

(2006년말 기준)

구분	실제 분담액 기준	
	신용사업부문 등	회원조합
비율	60%	40%
금액	158억	105억

* 실제 분담액 기준은 고정자산 투자에 따른 기회비용을 포함하여 산출함

- 다만, WTO/DDA 및 FTA 체결 등에 따른 수산부문 지원 확대를 위해서는 신용사업부문의 이익잉여금을 통한 추가적인 지원 확대 방안 마련을 필요로 하고 있으나, 공적자금 상환 이전에는 지도사업비 지원 등이 금지되어 있으므로 협동조합 역할 제고 및 확대를 위해서는 정부 재정지원을 통한 신용사업부문의 조기 경영 정상화가 선행될 필요성이 있음
- 다음으로 지도사업이월금 및 지도사업비 지원 금지 관련 규정을 살펴보면,
- 수협법 제165조(그 밖의 적립금 등) ② 중앙회는 정관이 정하는 바에 따라 교육·

지원사업 등 지도사업에 소요되는 비용에 충당하기 위하여 잉여금의 100분의 20 이상을 지도사업이월금으로 다음회계연도에 이월하여야 한다. 다만, 중앙회 신용사업부문의 지도사업이월금은 정관으로 따로 정할 수 있음

- 수산업협동조합중앙회 정관 제30조(법정적립금 등) ②다만, 수협법 제153조의 규정에 따라 국가 등이 신용사업부문에 출자하는 경우 신용사업부문이 그 출자 전액을 매입·소각하기 이전까지 신용사업부문의 잉여금에 대하여 본문의 규정을 적용하지 아니함
- 수산업협동조합중앙회 정관 제80조(독립회계의 설치·운영) ② 다만, 수협법 제153조의 규정에 따라 국가 등이 신용사업부문에 출자하는 경우 신용사업부문이 그 출자 전액을 매입·소각하기 이전까지 신용사업부문의 지도사업비 배분에 관하여는 제74조제1항의 경영정상화이행약정에 정하는 바에 따름
- 예보와의 MOU 필수이행사항에서도 신용사업부문을 위하여 발생하지 아니한 비 신용사업부문을 위한 비용부담 폐지 및 공사가 출자증권을 전액 회수하기 전까지 잉여금 이체를 금지

2) 금융환경 변화에 따른 자본 확충 필요성 증가

- 각종 선진금융제도 도입으로 글로벌 스탠더드에 부합되는 자본구조 개선이 필요하고 자본적정성 강화에 따른 추가 자본소요액을 시급히 확충할 필요
- '08년 신BIS제도 도입, '09년 자본시장통합법 시행 및 '11년 국제회계기준 도입 등으로 각종 선진금융제도가 도입되고 있고 자본적정성에 대한 기준 강화로 발생된 추가 자본 소요액을 시급히 확충할 필요
- BIS비율은 은행의 영업활동과 투자활동의 기준이고 건전성 및 안정성을 측정하는 가장 중요한 경영지표로서 최소 시장요구 수준(10%) 이상의 비율을 안정적으로 유지할 필요가 있으나, '08년부터 적용되는 신BIS에서는 한층 강화된 기준을 적용

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

함은 물론 경제 환경 변화 등을 BIS 비율에 반영하도록 규정하고 있어 추가 자본 소요액이 발생할 뿐만 아니라 경영의 안정성을 위해 자본변동성을 커버할 수 있는 상당량의 추가 자본을 확충해야 함

- 추가적인 자본 소요액 : 1,160억+1,678억 = 2,838억원

<표 5-27> 영업활동 및 투자활동 자기자본관련 업무규제 내용

구 분	근 거	기 준
업무용 부동산 소유	은행법 제38조	자기자본의 60%
비업무용 부동산 소유	은행법 제38조, 시행령 제21조2	자기자본의 60%
유가증권 투자한도*	은행법38조, 시행령제21조2	자기자본의 60%
동일차주 신용공여 한도	은행법 제35조	자기자본의 25%
동일인 신용공여 한도**	은행법 제35조, 예보와의 MOU 약정	자기자본의 20% 및 총자기자본의 1.5배 이내
거액신용공여 총액한도**	은행법 제35조	자기자본의 5배

* 유가증권 투자한도는 주식 기타 상환기간이 3년 초과하는 유가증권(국채, 한국은행통화증권 제외)을 대상으로 함

** 신용공여 대상은 자기자본의 10%를 초과하는 거액여신을 대상으로 함

<표 5-28> BIS비율 준수 의무(covenant)가 있는 외화차입금 내역

(2007. 6월말 기준)

차입처	통화	금액	차입일	만기일	BIS비율
칼리용은행 외	EUR	40백만	2005.7.29	2010.7.29	10%
미즈호은행	JPY	50억	2005.8.31	2008.8.29	10%
와코비아은행	USD	30백만	2007.7.30	2010.7.28	8%
차타드은행 외	USD	100백만	2005.12.23	2008.12.23	8%
차타드은행 외	USD	150백만	2006.9.26	2009.9.28	8%
RZB 은행 외	USD	20백만	2005.7.8	2008.7.8	8%

<표 5-29> '08년 신 BIS 적용 시 추가 자본 소요액 예상

'07.6월말 현행기준 : 11.02%	→	新BIS비율 적용시 : 10.42%(↓0.60%p, 505억)	→	Total ↓1.14%p (추가 자본소요액 1,160억)
		운용리스크 반영시 : 9.98%(↓0.44%p, 475억)		
		시장리스크 반영시 : 9.88%(↓0.10%p, 180억)		

<표 5-30> '08년 신BIS 적용 시 자본 변동성을 커버하기 위한 추가 자본 소요액 예상

'07.6월 은행평균 BIS 비율	-	'07.6월 수협 신용사업부문 BIS 비율	=	추가 자본 소요액
12.55%		BIS 비율 : 11.02% 위험가중자산: 109,661억 자기자본 : 12,089억		차이 1.53% (소요 자본 환산 1,678억)

※ '07.6월 은행평균 BIS 규제자본 비율을 감안하여 산출함

- '09년부터 시행되는 자본시장통합법은 동종 및 이종 금융기관에서 수행할 수 있는 업무범위를 확대함에 따라 금융공학에 기초한 상품개발/판매 등으로 시장경쟁력을 제고하고 IB 등 투자금융 업무를 확대하기 위해서는 전산시스템 및 자산 투자에 필요한 자본을 지속적으로 확충하여 조직경쟁력을 제고할 필요가 있음

<표 5-31> 전산시스템 현황 및 향후 투자 계획

(2007.6월 기준, 억원)

구 분	현 재 규 모	'08 ~ 11년 투자규모 예상
자본소요액	410	1,219
투자금액	387	1,151
기회비용*	23	68
주요시스템	주 컴퓨터 : 52 CRMS 시스템 : 23 전략정보 시스템 : 44 CRM 등 시스템 : 268	차세대 신 시스템 : 972 채널정보통합시스템 : 41 기타 시스템 : 138

* 기회비용은 '07. 10월 내부자금이자율(5.94%)로 계산

- 특히, '11년 국제회계기준 도입 시 상환의무가 있는 예보출자금은 부채로 분류하도록 정하고 있어 예보출자금이 부채로 분류될 경우 무자본 상태 전환되어 BIS 비율 하락, 신용등급 하락, 조달금리 상승 및 수익성 악화 등으로 경영상 걸림돌로 작용 가능하므로 현행 예보출자금을 자본시장에 부합되는 실질적 자본으로 전환이 필요함
- 국제회계기준(IFRS)의 자본 분류 기준은 IAS32(금융상품의 표시) 18. 금융상품의 발행자는 금융상품을 법적 형식이 아니라 실질에 따라 분류하여야 함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 금융상품의 실질과 법적 형식이 반드시 일치하는 것은 아니다. 어떤 금융상품은 지분상품의 법적 형식을 가지고 있지만 실질적으로는 금융부채에 해당되는 경우가 있고, 어떤 금융상품은 지분상품의 성격과 금융부채의 성격이 결합되어 있는 경우도 있으며 이러한 예는 다음과 같음
- 우선주의 발행자가 보유자에게 확정되거나 확정 가능한 미래의 시점에 확정되거나 확정 가능한 금액을 의무적으로 상환해야 하거나, 우선주의 보유자가 발행자에게 특정일이나 그 이후에 확정되거나 확정 가능한 금액의 상환을 청구할 수 있는 권리를 보유하고 있는 경우에 이러한 우선주는 금융부채로 분류함

다. 자본 확충 한계로 경쟁력 저하

- 협동조합기능 강화, 해양부문의 전문종합은행으로 성장 및 환경 변화에 대한 대응 방안 마련을 위해서는 자본 확충이 필요하고 자본 확충을 위해서는 예보출자금의 상환문제, 현행 법규정상 출자자범위 제한 및 권리보호 미흡 등 자본 구조를 개선해야하므로 그 실효성에 한계를 보이고 있음
- 현재 수협은행은 재무구조 개선을 통한 당기순이익 증대로 자본을 확충하고 있으나 비영리사업부문을 위한 공통비용을 분담해야 하고 누적결손금('06년말 4,860억) 보전 후 당기순이익 발생 시 전액 공적자금 상환에 사용토록 정하고 있어 자본 확충에 한계가 있고, 비영리사업부문을 위한 공통비용 분담 및 수익성이 낮은 정책자금을 취급하고 있어 당기순이익을 통한 자본 확충이 제한적임

<표 5-32> 총자산이익률(ROA) 및 순이자마진율(NIM) 비교

(기준:2007.6)

구 분	총자산이익률(ROA)		순이자마진율(NIM)
	공통비 차감 후	공통비차감 전	
차 이	△0.35	△0.20	△0.95
수협 신용사업부문	0.71	0.86	1.81
시중은행 평균	1.06	1.06	2.76

- 특히, 당기순이익 발생 시 누적결손금 보전 후 전액 예보 우선출자금을 매입/소각 하도록 정하고 있어 공적자금 상환에(2027년까지 16년 거치 11년 분할 상환)장시간 이 소요될 것으로 예상됨에 따라 예보 우선출자금의 상환조건 아래서는 자본구조 상 추가적인 자본 확충에 대한 기대가 어려운 실정임

○ 공적자금 회수 관련 규정에 근거하면 다음과 같음

- 수산업협동조합법 제166조(손실의 보전과 잉여금의 배당)
③ 중앙회의 신용사업대표이사는 제2항의단서의 규정에 따른 신용사업부문의 잉여금 으로 중앙회 신용사업부문에 대한 국가 또는 공공단체의 우선출자증권을 매입/소 각할 수 있다. 이 경우 신용사업부문의 소이사회의 의결을 거쳐야 함

- 예금보험공사와의 MOU 제11조(공적자금 회수)

- ③ 신용사업부문은 결산 후 당기순이익 발생 시 우선적으로 이월결손금을 보전하고, 이 월결손금이 모두 보전되는 시점부터 전액 공사 출자증권의 매입소각에 사용하여야함

- 또한 수협은행 출자자는 수협법상 정부, 중앙회 임직원, 해양수산관련 단체 등으로 범위가 제한적이며 정부를 제외할 경우 실질적인 출자여력이 없고 출자자 범위를 확대하더라도 수협법상 출자자에 대한 최고배당액 제한, 권리제한 등으로 추가 출 자자 모집이 어려워 자본 확충이 불가능한 상태로 경쟁력 저하 및 경영효율성이 훼손되고 있음

○ 수협법상 신용사업부문 출자자 범위 및 출자자의 권리에 따르면 다음과 같음

- 수협법 제154조(중앙회 신용사업부문 출자)

- ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자 또는 단체는 중앙회의 신용사업부문에 대 한 출자를 할 수 있다. 다만, 해양수산관련단체의 임·직원은 우선출자만을 할 수 있다.

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

1. 국가 또는 공공단체
 2. 어업인
 3. 조합과 그 임·직원
 4. 중앙회(신용사업부문을 제외한다)와 중앙회의 임·직원
 5. 그 밖에 대통령령이 정하는 해양수산업관련단체와 그 임·직원
- ② 제1항의 규정에 따른 출자자(우선출자자를 제외한다)는 이 법 또는 정관에 특별한 규정이 없는 한 중앙회의 신용사업부문에 대한 출자 1좌에 1개의 의결권을 가진다.
- 수협법 제155조(중앙회 신용사업부문 출자자 총회)
- ① 중앙회의 신용사업부문의 출자자로 구성된 출자자 총회를 둔다.
 - ② 중앙회는 정관의 변경으로 중앙회의 신용사업부문의 출자자에게 손해를 발생하게 할 사항에 관하여는 제1항의 규정에 따른 출자자총회의 의결을 미리 거쳐야 한다.
 - ③ 제1항의 규정에 따른 출자자총회의 운영 등에 관하여 필요한 사항은 정관으로 정한다.
- 수산업협동조합중앙회 정관 제26조(신용사업부문에 대한 출자)
- ③ 본회는 정관의 변경으로 본회 신용사업부문의 출자자에게 손해를 발생하게 할 다음 각 호의 사항에 관하여는 미리 제2항의 규정에 따른 출자자총좌수의 과반수의 출석과 출석한 출좌자수의 3분의 2이상의 찬성을 얻어야 한다.
1. 신용사업부문의 사업계획서, 수지예산서, 결산보고서의 변경
 2. 신용사업부문 출자자에 대한 잉여금의 배당률에 관한 사항
 3. 그 밖에 신용사업부문의 출자자에게 손해를 발생하게 할 정관의 변경
- 출자자 추가 모집을 통한 자본 확충의 한계
- 수협법 제60조에 따르면 회원조합은 중앙회에 출자하는 경우 자기자본 범위 안에서 출자가 가능하나 회원조합의 경영여건상 출자여력(자본잠식 34, 일부자본잠식 15, 정상 45)이 제한적임

- 출자금 이익배당 최고한도가 회원조합 1년제 정기에탁금 평균금리 이내로 제한되어 있어 출자유인 미흡하고 의결권이 출자 규모와 관계없이 1인 1표만 행사, 회원조합이 총회 및 이사회 의결권을 가지고 있고 신용사업부문 출자자는 제한적인 권리행사만 가능하여 출자자 권리 보호가 미흡함

3. 신용사업부문 자본구조 개선 방향

가. 협동조합 정체성 회복과 자본시장에 부합된 실질적인 자본구조 개선

- 수협 신용사업부문은 2001년 공적자금을 자본금으로 지원 받아 경영정상화 과정에 있어 공적자금 상환이전에는 지도사업비 부담 금지 등으로 협동조합 정체성 회복에 많은 한계를 보유하고 있고,
 - 이러한 공적자금 상환의무는 IFRS 도입시 부채로 분류됨에 따라 경영상 큰 걸림돌로 작용함은 물론 신 BIS, '09년 자본시장 통합법에 대비한 자본 확충의 제약요인으로 작용하므로 수협 신용사업부문의 경영효율성 제고하고 WTO/DDA, FTA 체결 등에 따른 수산부문 지원확대를 위해서는 수협 신용사업부문 자본구조를 개선이 선행되어야함.
- 다만, 협동조합 특성 및 수협법상의 한계로 출자자가 제한되어 있고 출자자권리 보호 미흡 등으로 공적자금 상환재원 마련이 불가능하므로 정부가 상환의무가 없는 예보우선출자금으로 지원된 공적자금을 정부 재정자금을 통해 상환의무가 없는 보통출자금으로 전환하여 수협 신용사업부문에 지원할 필요성이 있음.
 - 이러한 지원으로 수협 신용사업부문의 자본의 불안정성을 해소하고 '08년 신BIS 및 자본시장 통합법 등 외부 환경변화에 적극적인 대응방안 마련을 위한 실질적인 자본 확충의 토대를 마련함과 동시에,

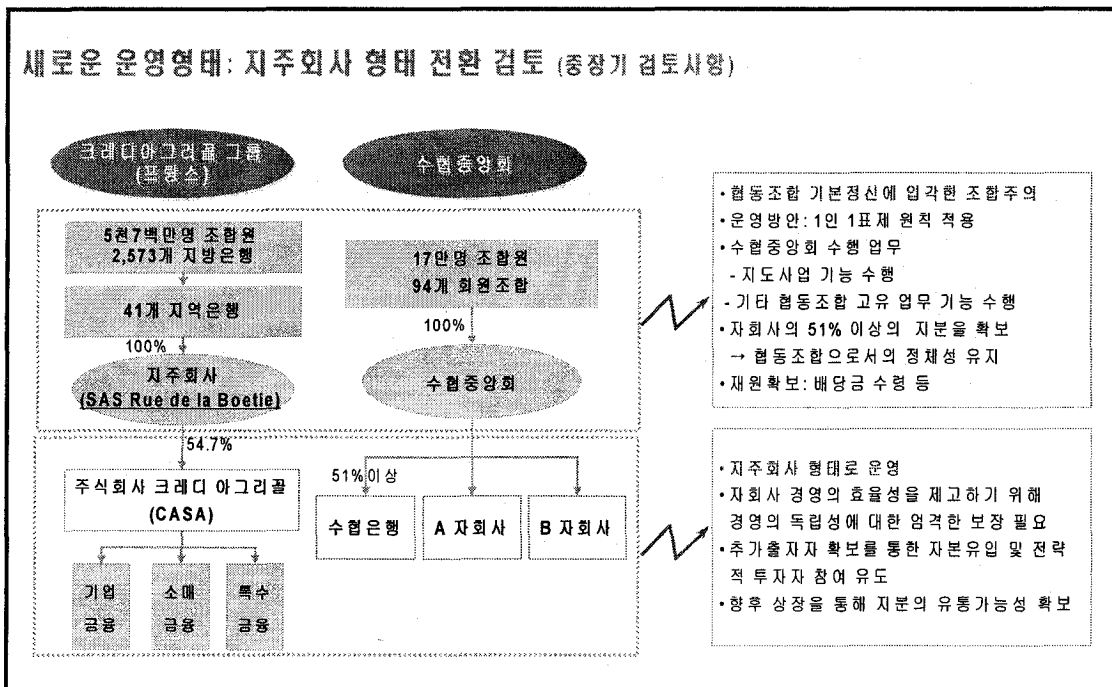
- 수협 신용사업부문이 추구하고 있는 일류해양수산은행으로 목표 달성을 위한 핵심 원동력으로 작용할 것으로 전망됨.

나. 자본 확충 가능한 지주회사 형태로 전환

- 국내 협동조합은 그 출발이 조합원의 자율적인 의사로 결합 됐다기 보다는 정부 주도하에 하향식으로 설립되었고 정부의 의존하에 경제부문의 제3섹타로 자리매김하여 수산부문을 지원하고 있으나
 - '97년 IMF 이후 국내은행의 변화과정에서 보듯이 스스로 자립할 능력이 없는 관치중심의 금융기관은 금융환경 또는 경제 환경 변화 시 언젠가는 퇴출될 가능성이 있으므로 해외 협동조합의 사례에서와 같이 시장논리에 맞서 생존을 위하여 다양한 방안을 강구할 필요가 있음.
- 유럽의 많은 협동조합들은 자본시장에서 지속적인 자본 확충을 통한 생존을 위해 협동조합의 정체성과 시장논리를 절충하는 형태로 협동조합의 경영체제를 변화하여 협동조합의 경쟁력과 기능 강화하고 있고,
 - 수협 신용사업부문도 협동조합 금융기관으로서 협동조합의 정체성 강화와 시장에서 생존을 위해 지속적인 자본 확충을 통해 경쟁력을 제고 할 필요가 있고,
 - 유럽의 사례에서와 같이 중앙회 경영체제를 지주회사 체제로 변화(2 Tier)하여, 상위 중앙회 협동조합 부문은 본연의 기능 및 역할을 강화하고, 하위 사업부문(신용사업부문)은 자본시장에 부합되도록 전환하여 시장에서 지속적인 자본 확충을 통해 경영의 효율성과 수익성을 제고하여 협동조합의 생존력을 확보할 필요가 있음.
 - 프랑스의 대표적인 농협 계 협동조합인 크레딧 아그리콜은 협동조합과 자본시장 요구 사항을 동시에 만족하고 지속적인 발전을 위해 1988년 협동조합을 중앙회와 주식회사인 CASA로 분리하고 2001년 CASA를 주식시장에 상장하여 외부자본을

조달(회원조합 지분율: 54.7%)하여 시장 경쟁력을 제고하였고,

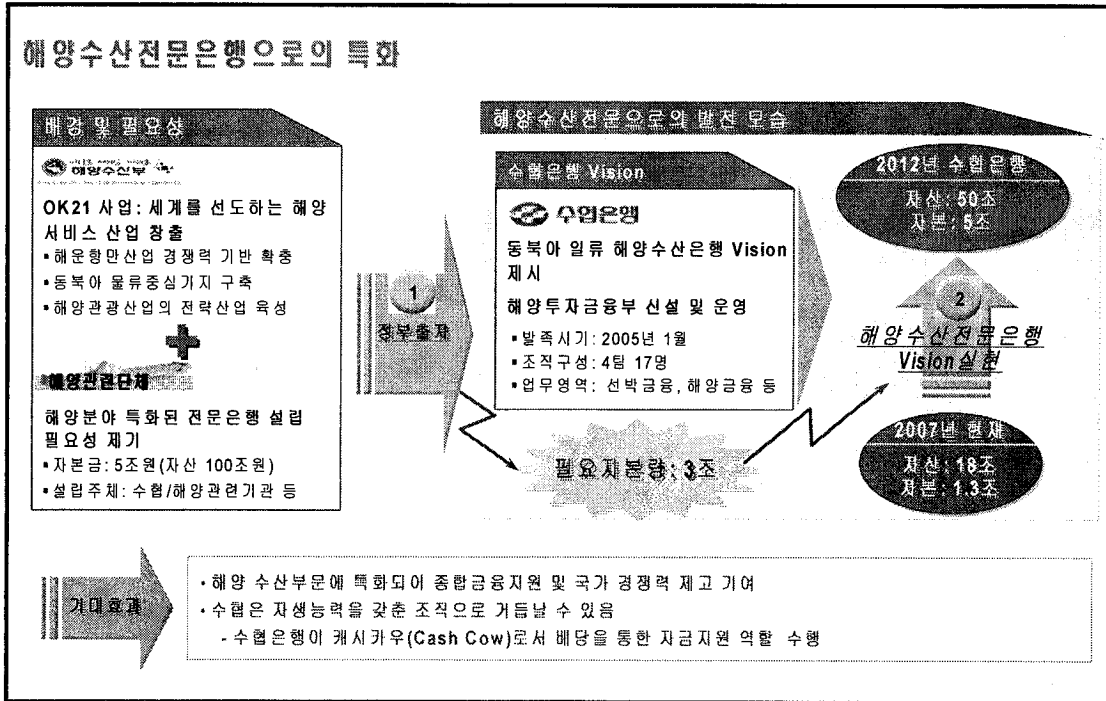
- 네델란드 라보뱅크의 중앙회인 라보뱅크 네델란드는 2000년 투자자조합원 제도를 도입하여 시장에서 자본을 신규로 조달하고 있음
 - 프랑스의 리마그랭 곡물농협은 금융회사는 아니지만 자본 확충의 유연성 확보를 위해 지주회사체제로 운영되고 있으며 다양한 영역에서 외형적으로 성장하기 위해 자회사를 주식시장에 상장하였음
- 수협 신용사업부문도 협동조합의 생존가능성을 확보하고 경쟁력을 제고하며 협동조합 특성에서 발생하는 자본문제를 해결하여 미래 해양전문종합은행으로 성장하기 위해서는 자본시장에서 지속적으로 자본 확충이 가능한 주식회사 형태의 독립법인으로 전환하여 경영의 효율성 및 수익성을 극대화할 필요가 있음



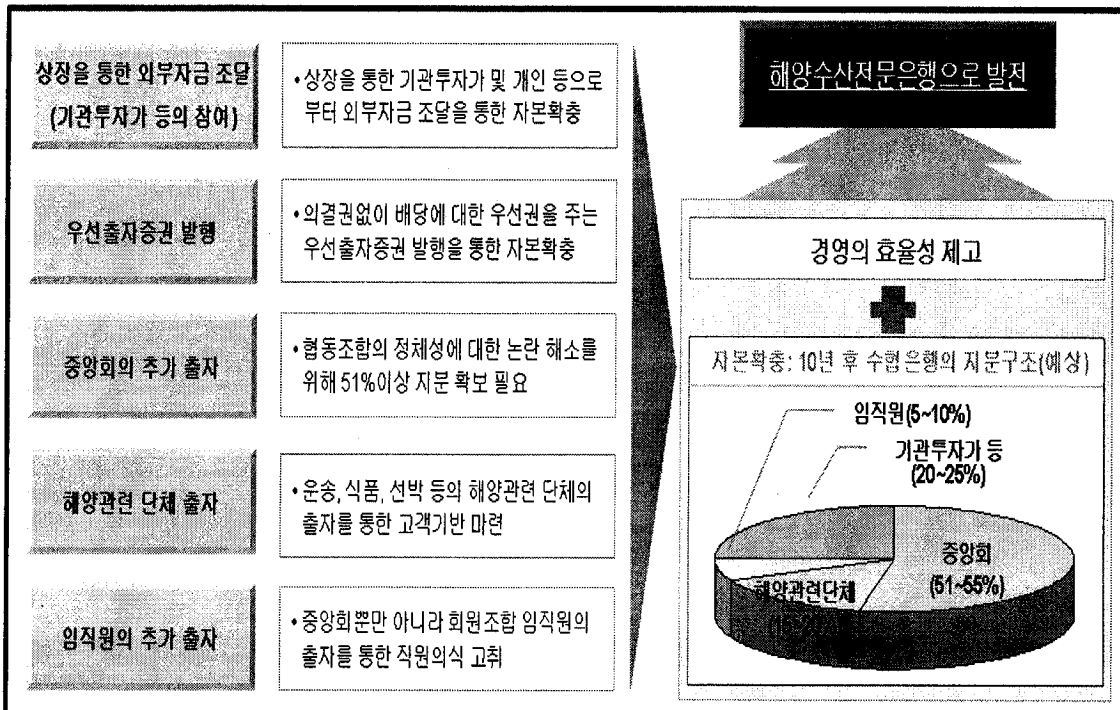
<그림 5-2> 크레디 아그리콜 그룹을 벤치마킹한 지배구조 변경(안)

다. 수산부문 및 해양부문을 전담하는 특화은행 성장

- 수협 신용사업부문이 정부의 동북아 해양물류의 중심 국가로의 Vision을 달성을 위한 해양관련 금융수요를 전담하는 특화된 은행으로 발전하고 동 부문의 이익을 수산부문에 지원함으로써 국가경제의 균형적 발전 도모 필요
- 세계 각국은 해양 물류산업을 국가성장 동력으로 육성하기 위해 항만시설과 배후부지 등 인프라 조성/공급 및 다국적 물류/제조기업 유치 등으로 경쟁력을 제고하고 있고, 정부도 "Ocean Korea 21"로 불리는 해양수산발전 기본계획을 수립하고 2010년까지 약 50조원을 투자하여 해양산업의 국내 경제 비중을 GDP의 7%(98년기준)에서 2030년 11.3%로 높이고 세계 제5위 해운강국으로 진입을 목표로 하고 있음
- 해양산업을 지식기반사업으로 개편하고 고부가 가치화하여 해양산업의 국가경쟁력을 제고하기 위해 해양관련단체, 정부기관 및 금융기관의 금융 서비스 확대 등 다각적 공조를 필요로 하고 있으나,
- 해양부문의 특성상 저수익, 고위험 구조로 일반 상업은행을 통해서서는 해양부문의 금융수요를 충분히 지원하기 곤란하므로 국내 유일의 수산전문은행인 수협 신용사업부문의 업무를 확대하여 해양부문을 총괄적으로 지원하는 특화은행으로 육성시켜 해양물류 국가 건설을 조기 실현할 수 있도록 정부의 물적·제도적 뒷받침을 확대할 필요가 있고,
- 수협 신용사업부문이 해양관련 전문 종합은행으로 성장 발전하여 동 해양부문에서 발생된 이익을 WTO/DDA, FTA 체결로 어려운 수산부문에 지원하여 국가경제의 균형적 발전을 도모할 필요가 있음.



<그림 5-3> 정부출자 등을 통한 해양수산전문은행으로 특화



<그림 5-4> 수협 신용사업부문의 중장기 자본구조 및 구성비 예상

여 백

제6장 회원조합 지배구조 개선방안

- 제4장 및 제5장에서 이미 수협 지배구조의 기본 틀에 대해서 언급한바 있으며, 회원조합의 경우는 주요 선진국의 경우는 중앙회(연합회)가 관리와 경영이 구분된 복수제를 채택하고 있으며, 회원조합의 경우는 자율적으로 채택하는 추세임
- 이러한 점들을 고려하여 본 장에서는 회원조합 조합장의 선출 및 직무범위 등과 이사회의 의사결정 방식을 중심으로 회원조합 지배구조의 문제점에 대한 개선안을 제시하였음. 이를 위해 관련 제도의 현황 및 문제점을 분석하였고, 독일 등의 외국 사례를 고찰하여 개선방향을 도출하였음

제1절 국내·외 회원조합 지배구조 현황

1. 국내 사례

가. 조합장 자격요건

- 소극적 의미로 볼 때 임원의 결격사유는 조합장의 자격요건으로 생각해 볼 수 있음. 현행 수협법과 농협법에서 규정하고 있는 결격사유 관련 내용은 유사하나, 결격사항에 대한 규정중 당선 무효와 취소가 확정된 날로부터 4년이 경과되지 않은 자로 수협법은 규정되어 있으나, 농협법은 5년으로 상이함
- 농협법과 수협법 모두 조합원의 신분을 유지하고 있어야 함. 수협법은 선거공고일 현재 당해 조합의 조합원 신분을 2년 이상 계속 보유하고 있어야함. 이는 협동조합의 정신에 충실한 것으로 판단되나, 보다 유능한 외부 전문가의 활용을 고려해 볼 때, 중장기적으로 회장의 자격을 개방하는 것을 검토할 필요가 있을 것으로 사료됨

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 6-1> 임원의 자격요건

수협법 (§51)	농협법 (§49)
○임원의 결격사유 - 대한민국 국민이 아닌 자 - 미성년자, 금치산자, 한정치산자 - 파산 선고를 받고 복권되지 아니한 자 - 법원의 판결 또는 다른 법률에 의하여 자격이 상실 또는 정지된 자	○임원의 결격사유 - 좌 동 - 좌 동 - 좌 동 - 좌 동
- 금고 이상의 형의 선고를 받고 그 집행이 종료(집행이 종료된 것으로 보는 경우를 포함)되거나 집행이 면제된 날로부터 3년이 경과되지 아니한 자	- 좌 동
- 임원의 개선 또는 징계면직 처분을 받은 날로부터 5년이 경과되지 아니한 자	- 좌 동
- 금고 이상의 형의 집행유예 선고를 받고 그 유예기간 만료 후 2년이 경과되지 아니한 자	- 좌 동
- 금고 이상의 형의 선고유예를 받고 그 선고유예 기간 중에 있는 자	- 좌 동
- 선거 관련 수협법(제178조 제1항 내지 제4항)에 규정된 죄를 범하여 징역 또는 100만원 이상의 벌금형의 선고를 받고 4년이 경과되지 아니한 자	- 선거 관련 농협법(제172조)에 규정된 죄를 범하여 벌금 100만원 이상의 형의 선고를 받고 4년이 경과되지 아니한 자
- 임원선거에서 당선되었으나 자신에게 책임이 있는 사유로 인하여 당선이 무효로 되거나 취소된 자로서 무효 또는 취소가 확정된 날부터 4년이 경과되지 아니한 자	- 임원선거에서 당선되었으나 귀책사유로 인하여 당선이 무효로 되거나 취소된 자로서 그 무효 또는 취소가 확정된 날부터 5년이 경과되지 아니한 자
- 선거공고일 현재 당해 조합의 조합원 신분을 2년 이상 계속 보유하고 있지 아니하거나, 정관이 정하는 출자좌수 이상의 납입출자를 2년 이상 계속 보유하고 있지 아니한 자. 다만, 설립 또는 합병 후 2년이 경과되지 아니한 조합의 경우에는 선거일 공고일 현재 조합원 신분을 보유하고 있지 아니하거나 정관이 정하는 출자좌수 이상의 납입출자를 보유하고 있지 아니한 자.	- 선거일 공고일 현재 당해 조합의 정관이 정하는 출자좌수 이상의 납입출자를 2년 이상 계속 보유하고 있지 아니한 자. 다만, 설립 또는 합병 후 2년이 경과되지 아니한 조합의 경우에는 그러하지 아니함.
- 선거일 공고일 현재 당해 조합에 대하여 정관이 정하는 금액과 기간을 초과하여 채무 상환을 연체하고 있는 자	- 좌 동
- 조합은 정관이 정하는 바에 따라 임원의 결격사유 이외에 임원이 될 수 없는 자를 정할 수 있음 - 임원 결격사유에 따라 임원이 될 수 없는 당해 임원은 당연히 퇴직함. 다만, 금고 이상의 형의 선고유예를 받고 그 선고유예 기간 중에 있는 자의 경우 그러하지 아니함	- 임원 결격사유에 따라 임원이 될 수 없는 당해 임원은 당연히 퇴직함

- 임원의 결격사유와 관련하여 수협법은 정관이 정하고 있는 바와는 별도로 임원의 결격사유에 대한 조항을 회원조합의 상황에 따라 가할 수 있어 농협보다 자격 및 결격요건이 한층 강화되어 있는 것을 판단됨

나. 선출방법

1) 조합장 선출방법

- 조합장 선출방법은 1994년 12월 22일 개정내용을 중심으로 총 3번의 개정을 거쳤으며, 선출방법과 관련된 개정내용은, 선출방식의 다양화를 주된 내용으로 하고 있음
- 1994년 12월 22일 개정된 내용은 총회 외에서 직접 선출함을 원칙으로 하고, 총회에서 선출하는 것은 정관에 따라 달리 적용하였으나, 2000년 1월 28일 개정으로 총회와 대의원회에서 선출이 가능하게 되었고, 2004년 12월 31일 개정은 선출방법을 더욱 확대하여 이사회에서도 선출이 가능하도록 하였음

<표 6-2> 조합장 선출방법 변천과정

구 분(개정)	조 합 장
1994. 12.22	- 조합원이 총회 외에서 직접 선출. 다만, 정관이 정하는 바에 따라 총회에서 선출 가능
2000. 1. 28	- 조합원이 총회 외 또는 총회에서 직접 선출하거나 대의원회에서 선출 가능
2004. 12. 31	- 이사회에서 선출 가능토록 선출방식 다양화

- 현재 조합장은 ①조합원이 총회 또는 총회 외에서 투표로 직접 선출, ②대의원회의 선출, ③이사회가 이사회 구성원 중에서 선출하나, 조합에서 규정하는 정관에 의거하여 선출함
- 대의원회의 및 이사회에서 이사회 구성원 중에서 선출하는 방식은 선거에 참여하는 인원이 적어 의사결정의 효율화를 극대화 할 수 있는 반면, 선거와 관련하여

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

부정행위가 개입될 가능성도 있을 것으로 사료되나, 조합의 자율성을 존중한다는 의미에서 협동조합의 자조 등과 관련한 개념에 충실한 것으로 판단됨

2) 유관기관 선출방법 사례

- 농협법에서 규정하고 있는 조합장 선출방법은 수협법과 동일함. 그러나, 신협, 중소기업협동조합, 새마을금고의 이사장은 총회에서 직접 선출하고 있음
- ※ 신협의 부이사장 제도는 새마을금고 등의 이사회와 기능 및 성격이 유사함

<표 6-3> 국내 유관기관 조합장 선출방법

구 분	선 출 방 법
수협, 농협	○ 조합장 선출방법은 다음의 3개중 1개의 방법으로 자율적으로 조합 실정에 따라 정관으로 채택 - 조합원이 총회 또는 총회 외에서 직접 투표로 선출 - 대의원회에서 선출 - 이사회에서 이사 중에서 선출
신 협	○ 이사장은 총회에서 선출
중소기업협동조합	○ 이사장은 총회에서 선출
새마을금고	○ 이사장은 총회에서 선출

2. 이사회 의사결정 방식

- 이사회 의사결정 제도와 관련하여 이사회제도와 관련된 제도의 연혁을 검토하였고, 이사회의 특징 및 기능 등을 분석하였음

가. 현행 이사회 등 의사결정 방식

1) 이사회 제도의 변천

- 단위 수협은 1962년 4월 수협법 시행과 함께 설립되었으며, 이사회제도를 도입하였음

- 이사회제도는 영리를 목적으로 하는 일반 회사를 위해 도입된 경영제도의 하나로, 주식회사에 한해 두도록 되어 있는 필수 의사결정 기관임
- 이사회제도가 조합원의 직접 참여를 원칙으로 하는 협동조합 경영에 창설 초기부터 도입된 이유는 ①신용사업과 구관사업 등 경제적 사업 활동을 주된 기능으로 하는 경영조직체인 점, ②관 주도의 정부 의존 체제로부터 벗어나기 위해 조합 내부 경영의 효율성을 높일 필요가 있다는 점이었음
- 이러한 취지가 그대로 반영된 것이 단위수협 이사회제도임⁵⁾
- 그러나, 단위수협 이사회제도는 기구 설립 취지와 달리 1970년 8월 제7차 수협법 개정 이전까지 조합장을 대변하는 거수기 역할(rubber stamp)에 지나지 않았다는 부정적 평가가 있음⁶⁾

2) 단위수협 이사회 구성과 기능의 변화

- 초기 단위수협 이사회는 조합장과 조합원 이사로 구성되고, 그 수는 5인으로 하되, 특별한 경우에는 이 가운데 이사 1인을 비조합원 중에서 선임할 수 있도록 하였음. 비조합원 중에서 선임하는 이사 1인은 오늘날의 사외이사에 해당한다고 볼 수 있으나, 이 같은 사외이사제도가 채택된 사례는 한 건도 없었음
- 이후 2000년 1월 28일 제24차 수협법 개정을 통해 사외이사 취지가 다시 부활하였으나, 이사회 구성에 사외이사를 참여시키고 있는 단위 수협은 실제로 찾아볼 수 없음
- 그러나, 2000년 1월 28일 제24차 수협법 개정에서 사업계획서 및 수지예산서의 변경권, 경비의 부과 및 징수방법, 부동산의 취득·처분 및 물권의 설정권 등이 이사회 의결사항으로 추가되어 이사회 기능 강화를 시도하였음
- 이를 통해 단위 수협 이사회는 현재 조합 경영진에 대한 업무집행의 사전적 감독

5) 옥승의, 수산업협동조합의 이사회제도에 대한 고찰, 부산수산대학 산업대학원 논문집 제6호, 1991.9.

6) 단위수협의 이사회제도에서 조합의 업무집행 방침 결정이 이사회 소관 권한으로 규정된 것은 1970년 8월 제7차 수협법 개정에 의해서였다.

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

권과 사후적 통제권까지 갖게 된 명실상부한 회원조합의 경영감독 기관이 되었음

- 그러나 전통적으로 회원조합 이사회는 조합원으로만 구성해 왔고, 오늘날도 이같은 관행은 그대로 유지되고 있어 현 이사회 제도의 운영과 관련된 부정적 견해가 존재하나, 조합원에 의한 자치 등과 관련된 협동조합의 정신에 충실할 것으로 판단됨

나. 회원조합 이사회제도의 특징

1) 이사회 구성의 특징

- 현행 수협법에 나타나 있는 이사회 구성에 관한 법률은 아래와 같음. 관련 조항은 제45조 2항과 제46조 1항임.
 - 제45조(이사회) ②이사회는 조합장을 포함한 이사로 구성하되, 조합장이 이를 소집
 - 제46조(임원의 정수 및 선출) ①지구별 수협의 임원으로 조합장을 포함한 7인 이상 15인 이하의 이사 및 2인의 감사를 두되, 이사의 정수는 정관으로 정함
- 이사회 구성의 변동과정을 살펴보면 제정 수협법에서는 이사의 정수를 5인으로 두고 조합장을 포함한 6인으로 구성하도록 되어 있음. 1988년 12월 31일 제11차 개정 수협법에서는 조합장 1인과 3인 이상 10인 이하의 이사를 두도록 규정하였음. 16차 개정에서는 조합장 1인을 포함한 이사 7인 이상 15인 이하를 두도록 하였음

<표 6-4> 단위 수협 이사 정수 변동 추이

근거 법령	개정 일자	이사 정수	이사 자격
제정 수협법	1962. 1. 20	5인	조합원 및 비조합원
제1차 개정	1963. 12. 5	3~5인 이하	전원 조합원
제11차 개정	1988. 12. 31	3~10인 이하	상동
제16차 개정	1994. 12. 22	7~15인 이하	상동
제24차 개정	2000. 1. 28	상임이사를 두는 조합 7~15인 이하	조합원 및 비조합원

- 농협은 조합장을 포함한 7인 이상 25인 이내의 이사로 이사회를 구성하도록 되어 있고, 신협은 이사장 1인과 부이사장 1인을 포함한 5인 이상 9인 이하의 이사로 이

사회를 구성하도록 되어 있음

- 각 유관기관별 이사회 구성의 특징을 보면 대체적으로 10인 내외의 이사를 두도록 되어 있음. 이사회 인원만으로 볼 때 수협도 비슷한 수준으로 판단되나, 해당 회원조합 규모 등을 종합적으로 고려하여 판단해 보면, 조합원에 의한 의사결정과 관련하여 협동조합의 취지와 부합하는 것으로 판단됨

<표 6-5> 국내 유관기관 사례

구 분	이사회 규모 및 구성
농 협	조합장을 포함하여 7인 이상 25인 이내
산림조합	조합장 1인을 포함한 7인 이상 15인 이하
신 협	이사장 1인, 부이사장 1인을 포함한 이사 5인 내지 9인
중소기업협동조합	이사장 1인, 상근이사 1인을 포함한 이사 5인 이상
새마을금고	이사장 1인, 부이사장 1인을 포함한 7인 이상 15인 이내

다. 회원조합 이사회의 기능

1) 업무 집행권

- 회원조합의 경영관리 구조는 이사회, 조합장, 상임이사로 분화된 업무집행 기관을 구성하는데, 이러한 집행기관 중에서 이사회는 단독 집행기관인 조합장의 경영방침을 결정하는 업무집행 기관에 해당하며, 상설 법정 기관임⁷⁾
- 협동조합 이사회 기능 가운데 가장 핵심적인 것은 조합의 업무집행에 관한 기본사항을 의결하는 경영방침 결정 기능임. 이것은 수협의 대표기관이자 업무집행 기관인 조합장의 독단과 전횡을 방지하는 역할을 함
- 이사회의 전문적인 경영자문 기능과 경영진에 대한 사전·사후적 감시 기능은 이러한 경영방침 결정 기능에 기초하여 발생하는 기능임

7) 수협법 제45조, 제127조 참조.

2) 경영감독권

- 회원조합 정관(예) 제49조 제8항을 보면, 이사회는 조합장 또는 상임이사의 업무집행 상황을 감독한다고 규정하고 있음. 그러나 조합장 또는 조합장을 최고 경영자로 선출하여 조합 경영을 총괄하게 하고, 경영결과에 대해서도 조합장 또는 조합장이 책임지게 하는 조합장 중심 경영체제가 유지되고 있는 실정을 감안하여 집행상황에 대한 감시에 보다 신중한 접근이 필요한 것으로 판단됨
- 이를 통해 볼 때, 이사회는 경영감독 기능은 부분적인 제한이 있는 것으로 볼 수도 있음. 이러한 점은 이사회에 그와 같은 권한이 공식적으로 부여되어 있지 않은 점에 기인된 것으로 생각해 볼 수 있음

3) 경영자문 기능

- 이사회는 자문 기능은 조합 경영진에 대한 조언과 권고 등을 통하여 협동조합 경영을 합리적으로 수행토록 하는 기능임. 이사회는 충실한 경영자문 기능을 위해 해당분야 전문가를 활용하기 위한 사외이사 제도를 도입하는 것이 권고되고 있으나, 회원조합은 아직 도입하고 있지 않음

라. 이사회는 의무와 책임

1) 이사 및 이사회는 의무

- 수협은 중요한 업무집행 방침 결정 및 경영진의 업무 집행을 감시·감독하는 권한을 갖는 상설 법정기관인 이사회는 수협법 제58조 및 제56조, 제55조 등에 명시된 의무조항을 갖고 있음
- ※ 현행 수협법 제58조는 상법 제382조 제2항을 준용토록 하여 이사와 수협과의 관계를 위임(委任)관계로 명시하면서 이사는 수협 경영에 관한 선량한 관리자로서의 주의 의무를 부담하는 것을 기본 직무로 규정함

※ 수협법 제56조는 이사가 수협법과 수협법에 따른 명령·처분·정관 및 총회 의결을 통해 그의 직무를 행하여야 한다는 성실의무(誠實義務)를 규정하고 있음

※ 또한 수협법 제55조 제4항은 상법 제397조의 규정을 준용하여 이사의 경업금지의무를 지우고 있음

2) 이사 및 이사회 책임

- 단위 수협의 이사 및 이사회 책임 유형은 책임 소재를 기준으로 ①수협 경영 자체에 대한 책임 ②이사와 조합원 관계에서의 책임 ③제3자에 대한 책임의 3가지 형태가 있음. 책임의 범위를 기준으로 보면 ①재산상의 책임 ②신분상의 책임 ③형사상의 책임으로 나눌 수 있음

- 이사가 그의 임무를 태만히 하거나 잘못된 의사결정으로 인해 수협의 재산에 손실을 발생시켰을 경우, 이사의 개인적 책임사항에 대해서는 이사 자신이, 이사회 책임에 대해서는 이사회 구성원 전원이 연대해서 재산손실 부분을 배상해야 하고, 이사 개인도 여기에 상응하는 재산상의 책임을 지게 되어 있음⁸⁾
 - 수협법 제56조 제2항은 이사가 그 직무를 수행함에 있어서 고의 또는 과실로 인해 수협에 대해 손해를 가한 때에는 연대하여 손해배상의 책임을 진다고 규정하고 있음
 - 이는 이사가 선관주의 의무를 위반한 때에는 경과실(輕過失)책임 부담까지 져야 한다는 의미이며, 이 밖에 수협법은 이사에 대해 특별(特別)책임을 규정하고 있음⁹⁾

- 한편, 이사와 조합원 관계에 있어서 이사의 책임형태는 신탁관계의 책임임. 이것은 조합원이 출자한 출자금의 충실한 유지, 곧 조합 자본충실의 책임이며, 조합은 어떻게 여기에 대응할 것인가를 면밀하게 검토하고, 그 뜻을 이사회를 통해 조합 경영에 반영하도록 노력해야 하는 책임이 있음
 - 이것은 조합원 대표로서 부담하는 이사의 책임임¹⁰⁾

8) 수협법 제56조 제2항 및 일본수협법 제35조의 2 제2항 참조.

9) 특별책임이란 민법상의 채무불이행과 불법행위 책임 외에 별도의 규정에 의한 책임을 말한다.

10) 박원선·이정한, 전정 회사법, 수학사, 1983, pp.296-310 참조.

3) 이사회의 운영

- 회원조합 이사회는 조합과 조합원의 이익을 위해 최선의 경영의사를 결정할 수 있도록 효율적이고 합리적으로 운영되어야 하는 것이 원칙임. 이를 위해 이사회는 원칙적으로 분기별 또는 월별로 1회 이상 정기적으로 개최되고, 필요한 경우에는 수시로 임시이사회를 개최 하는 등의 활성화를 위한 접근이 필요함
- 능률적인 이사회 운영을 위해서는 명확한 기준을 사전에 마련할 필요가 있는데, 이에 대비하여 이사회 운영에 관한 사항을 포괄적으로 규정한 것이 이사회운영규정임
 - 단위수협에 있어서는 수협중앙회의 이사회규약(예)에 의거하여 조합별로 이사회 규약을 별도로 제정 시행하고 있음

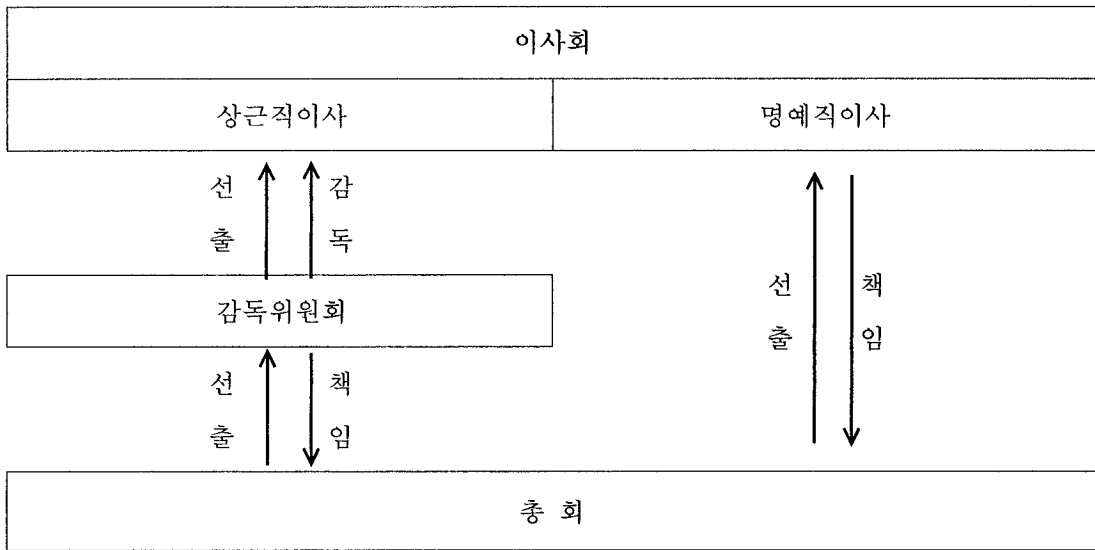
3. 외국의 사례

- 회원조합의 지배구조 개선안 제시를 위해 독일, 네덜란드, 프랑스 등 유럽 국가와 일본의 관련 제도를 분석하였음

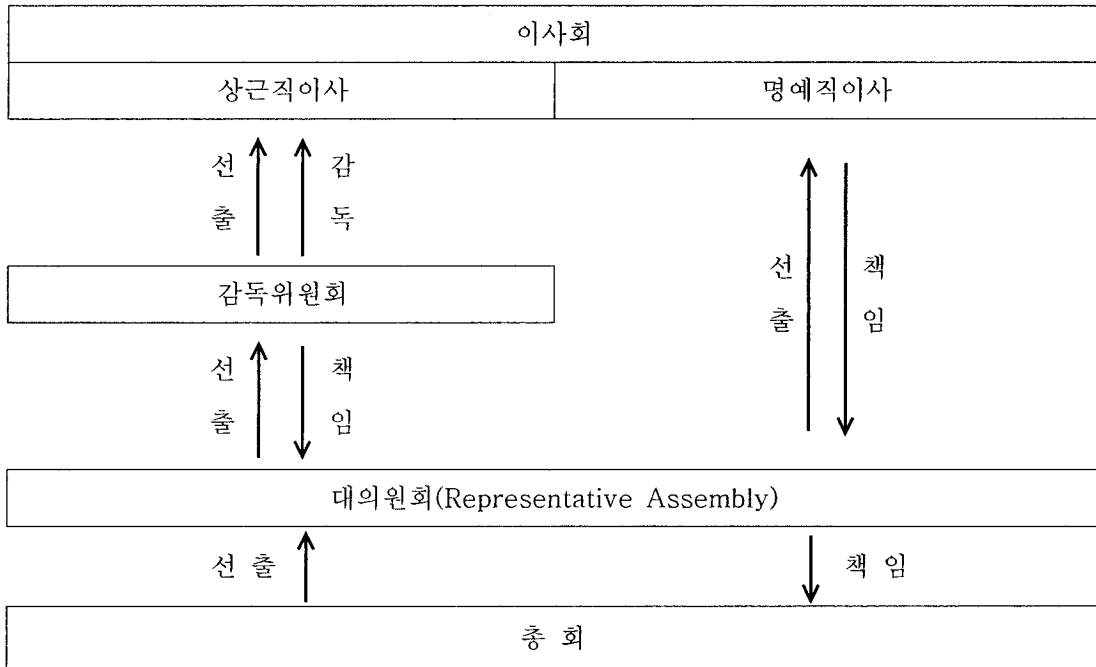
가. 독일의 농협

- 독일 농협의 회원조합은 규모에 따라 지배구조가 다름. 조합원 수가 1,500명(경제사업 실시 조합) 또는 3,000명(신용사업 실시 조합)을 기준으로 하여 그 이하인 조합은 소규모 조합으로, 그 이상인 조합은 대규모 조합으로 분류됨
- 소규모 조합의 지배구조는 총회에서 감독위원회 위원을 선출하고 감독위원회가 상근직 이사를, 총회가 명예직 이사를 선출하는데, 각 회의체 의장은 해당 회의체에서 호선함

- 대규모 조합의 지배구조는 총회에서 대의원을 선출하고, 대의원회가 감독위원회 위원을 선출하며, 감독위원회가 상근직 이사를, 대의원회가 명예직 이사를 선출하는데, 각 회의체 의장은 해당 회의체에서 호선



<그림 6-1> 소규모 조합 지배구조도



<그림 6-2> 대규모 조합 지배구조도

1) 이사회(Vorstand)

- 회원조합 이사회는 2인 이상의 조합원 출신 이사를 포함한 7인 이상의 이사로 구성됨. 소규모 협동조합 이사회는 대체로 명예직(Honorary post) 이사로만 구성되나, 신용사업을 하거나 규모가 큰 협동조합의 이사는 명예직 이사와 상근직(Full time post) 이사로 구성
- 명예직 이사는 일반적으로 총회(General Versammlung)에서 다수결에 의하여 선출되나, 대규모 협동조합은 조합원에 의하여 선출된 50명 이상의 조합원 대표들로 구성된 대의원회에서 선출
- 상근직 이사는 일반적으로 감독위원회에서 선임함. 이사는 해당 협동조합의 경영에 관한 의결권 행사 등에 대하여 고유의 권한과 책임을 짐

2) 감독위원회(Aufsichtsrat)

- 감독위원회는 이사회를 감독하고, 그 활동을 견제하며, 경영진의 구성에 관여하고, 중요한 경영상 과제는 이사회와 함께 의결권을 행사하는 등 조합 경영에 대한 감독권을 행사함
- 경영감독권을 가진다는 점에서는 우리나라 상법상의 감사위원회와 비슷하나, 이사회 내의 위원회가 아닌 이사회와 엄격히 분리되어 있는 독립된 회의체 기관이라는 점에서 우리나라의 감사위원회와 다름
- 감독위원회는 총회가 선출하는 조합원인 3인 이상의 위원으로 구성되며, 위원은 명예직으로서 무보수이나 실비 수당(expense allowance)은 지급받을 수 있음

3) 조합장(Chairman)

- 한국의 협동조합 조합장과 같이 의장(Chairman)직과 CEO직을 겸하는 강력한 경영권을 행사하지는 못하지만, 조합 경영에 있어 실질적인 최고 감독권을 행사하는 감독위원회 의장(Supervisory Board Chairman)이 조합원 및 조합의 대표자로서, 한국 협동조합의 조합장에 준하는 자로 볼 수 있음
- 감독위원회 의장은 명예직이며, 감독위원회 위원의 호선에 의하여 선출되고, 감독위원회 의장은 감독위원회와 조합을 대표하며, 조정 역할을 수행하나, 업무의 집행권을 직접 행사하지는 않음
 - 조합의 경영은 감독위원회에서 선출한 상근직 이사를 중심으로 하는 전문 경영진에 의하여 이루어짐

<표 6-6> 독일 회원조합의 경영 지배구조

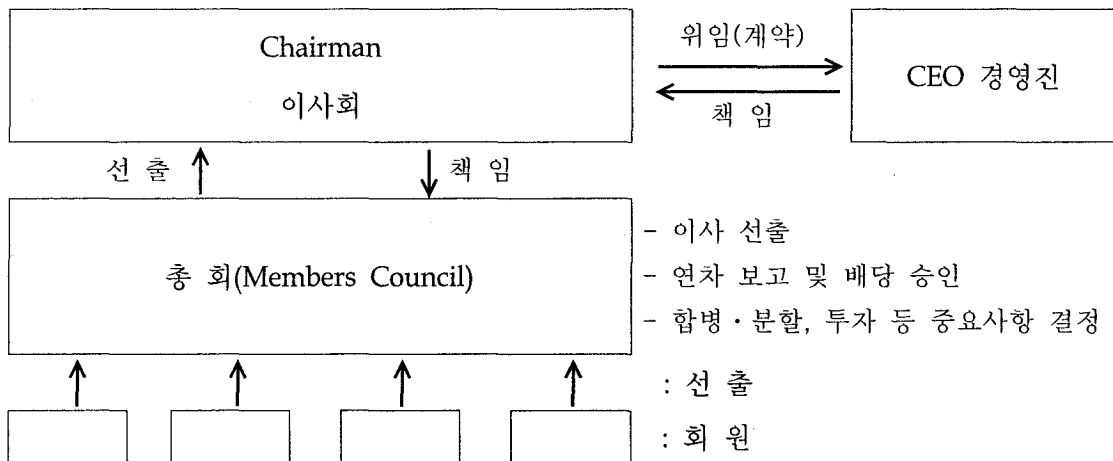
구 분		주 요 내 용
조합장	자격	조합원
	선출방법	감독위원회 위원의 호선
	상임여부	비상근 명예직
	권한	감독위원회와 조합을 대표하며, 조정 역할을 수행하나, 업무의 집행권을 직접 행사하지는 않음
경영관련		조합의 경영은 감독위원회에서 선출한 상근직 이사를 중심으로 하는 전문 경영진에 의하여 이루어짐
이사회	구성	○ 2인 이상의 조합원 출신이사를 포함한 7인 이상의 이사들로 구성 - 소규모 협동조합은 명예직 이사로만 구성 - 대규모 협동조합은 명예직 이사와 상근직 이사로 구성 ○ 명예직 이사는 일반적으로 총회에서 다수결에 의하여 선출되나, 대규모 협동조합은 조합원에 의하여 선출된 50명 이상의 조합원 대표들로 구성된 대의원회에서 선출 ○ 상근직 이사는 일반적으로 감독위원회에서 선임
	기능	협동조합의 경영에 관한 의결권 행사 등에 대하여 고유의 권한과 책임을 짐
감독위원회	구성	총회가 선출하는 3인 이상의 조합원으로 구성
	기능	이사회를 감독하고 그 활동을 견제하며, 경영진의 구성에 관여하고, 중요한 경영과제는 이사회와 함께 의결권을 행사하는 등 조합 경영에 대한 감독권을 행사

나. 네덜란드 라보뱅크 회원조합((Members of Rabobank)

- 회원조합의 규모에 따라 법에 의한 감독위원회 설치의 강제 여부가 결정되어, 해당 조합의 지배구조가 달라짐. 감독위원회의 설치가 소규모 회원조합에서는 선택적 사항이나, 대규모 회원조합은 의무적 사항임

1) 소규모 회원조합

- 소규모 회원조합의 지배구조는 조합원이 총회를 구성하고, 총회에서 이사회를 구성함. 선출된 이사회는 전문 CEO 경영진에게 경영 전반의 활동에 대해 위임하고, 감사·감독 기능을 통해 경영 활동에 대한 책임을 부과하고 있음



<그림 6-3> 소규모 회원조합 지배구조도

가) 이사회(Board of Directors)

- 이사회는 총회에서 선출하는 명예직 이사로 구성되며, 경영진을 선임하고, 그에 대한 책임을 지나 일상적 업무에 대하여는 경영진에게 위임하고 일체 관여하지 않음
- ※ 라보뱅크그룹 회원조합은 “부가의결권” 제도를 도입, 조합 기여도 등에 따라 조합원에게 다수의 의결권을 부여함(Netherlands Civil Code Book2 Section 38-1)

나) 조합장(Chairman)

- 라보뱅크 그룹의 회원조합도 독일 농협의 경우와 마찬가지로 한국 협동조합의 조합장과 같은 권한과 책임을 가진 임원은 없으나, 조합 경영에 실질적 감독권을 행사하는 이사회 의장(Chairman of Directors' Board)이 회원조합을 대표하는 자로서, 한국 협동조합의 조합장에 준하는 자로 볼 수 있음
- 이사회 의장은 명예직이며, 이사회에서 호선에 의하여 선출됨. 의장은 이사회 및 조합을 대표하며 조정 역할을 수행하며, 조합의 경영은 이사회에서 선임하는 경영팀(management team)인 CEO를 중심으로 하는 전문 경영진이 담당(급여 지급)

<표 6-7> 네덜란드 소규모 회원조합의 경영 지배구조

구 분		주 요 내 용
조합장	자격	조합원
	선출방법	이사회에서 호선에 의하여 선출
	상임여부	비상근 명예직
	권한	이사회 및 조합을 대표하며 조정역할을 수행
경영관련		조합의 경영은 이사회에서 선임하는 경영팀(management team)인 CEO를 중심으로 하는 경영진이 담당(급여 지급)
이사회	구성	총회에서 선출하는 명예직 이사로 구성
	기능	이사회는 경영진을 선임하고, 그에 대한 책임을 지나, 일상적 업무에 대하여는 경영진에게 위임하고 일체 관여치 않음

2) 대규모 회원조합

가) 이사회(Board of Directors)

- 이사회는 총회에서 선출하는 명예직 이사로 구성됨. 이사회는 경영진을 선임하고, 그에 대한 책임을 지나, 일상적 업무에 대하여는 경영진에게 위임하고, 일체 관여하지 않음

나) 감독위원회(Supervisory Board)

- 대규모 협동조합은 감독위원회의 설치가 법으로 의무화되어 있음
 - 네덜란드 민법(Civil Code 2)은 대규모 상호보험 단체(Mutual Insurance Society)와 함께 대규모 협동조합에 감독위원회 설치를 강제함(예 : 낙농협동조합 등)
 - 감독위원회 설치가 강제되는 대규모 협동조합의 요건은 순자산 규모로 정함

- 감독위원회는 감독위원회 제안에 따라 총회가 선임하는 자로 구성(Civil Code 2 Section 63f 2.)
 - 총회는 정당한 이유가 없는 한 감독위원회가 제안한 자를 선임하여야 함(Civil Code 2 Section63f 6.)
 - 감독위원회가 없으면 노사협의회(Work Council)와 경영진이 감독위원회의 위원을 추천할 수 있음(Civil Code 2 Section63g 1.)

- 3인 이상의 위원으로 구성(Civil Code 2 Section63f 3.)되나, 대규모 조합의 정관은 5인 이상으로 규정하는 것이 일반적임
 - 회원들에 의하여 선출되지 아니한 자(한국의 사외이사와 유사)가 감독위원회 정수의 1/3 이상이어야 함을 정관으로 정할 수 있음(Civil Code 2 Section63h 2.)
 - 해당 조합 및 자회사의 직원, 그리고 관련 노동조합의 간부와 직원은 감독위원회의 위원이 될 수 없음(Civil Code 2 Section63h 1.)

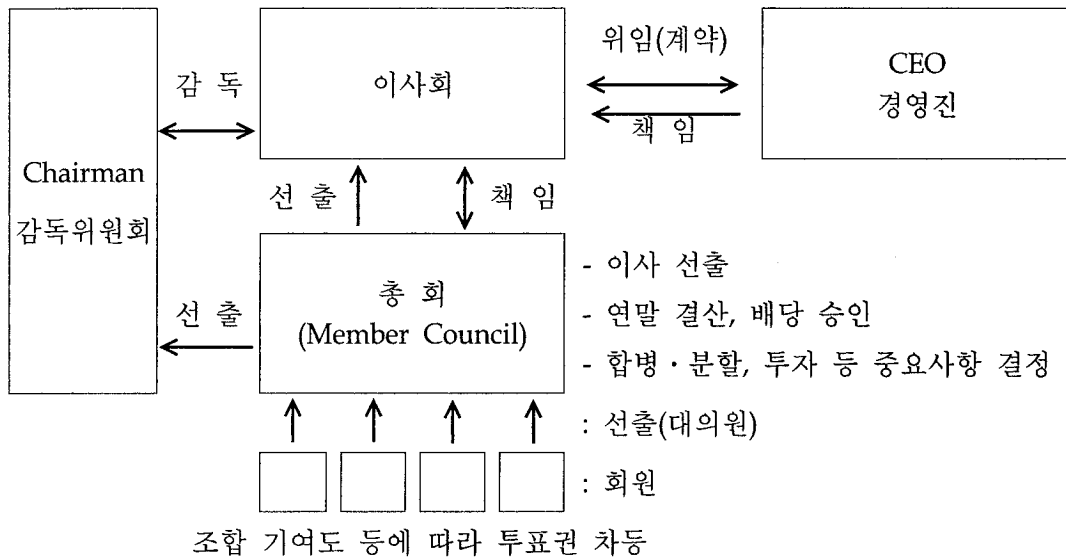
- 조합 경영을 감독하며, 중요한 경영문제에 대해서는 사전 승인권을 가지고 있음(Civil Code 2 Section63j 1.)

- 회원조합의 감독위원회 의장, 위원 및 총회 의장은 이사회 이사직을 겸할 수 없음

다) 조합장(Chairman)

- 대규모 회원조합은 감독권을 행사하는 감독위원회 의장이 회원조합의 대표자로서,

한국의 협동조합 조합장에 준하는 자로 볼 수 있음. 이는 명예직이므로, 감독위원회 위원의 호선에 의하여 선출됨. 조합장은 조정자의 역할만 수행하고, 조합 경영은 CEO를 중심으로 하는 전문 경영진이 경영



<그림 6-4> 대규모 회원조합 지배구조도(2001년 12월 현재)

<표 6-8> 네덜란드 대규모 회원조합의 경영지배 구조

구분	주요 내용	
조합장	자격	조합원
	선출방법	감독위원회에서 호선에 의하여 선출
	상임여부	비상근 명예직
	권한	조정자 역할만 수행
경영 관련	조합 경영은 CEO를 중심으로 하는 전문 경영진이 담당	
이사회	구성	총회에서 선출하는 명예직 이사로 구성
	기능	이사회는 경영진을 선임하고, 그에 대한 책임을 지나, 일상적 업무에 대하여는 경영진에게 위임하고 일체 관여치 않음
감독위원회	구성	- 총회가 선출하는 3인 이상의 조합원으로 구성되나, 대규모 조합의 정관은 5인 이상으로 규정하는 것이 일반적임 - 해당 조합 및 자회사 직원, 그리고 관련 노동조합의 간부와 직원은 감독위원회의 위원이 될 수 없음
	기능	조합 경영을 감독하며, 중요한 경영문제에 대해서는 사전 승인권을 가지고 있음

다. 프랑스 크레디 아그리콜 광역은행(Caisses Regionales)

가) 이사회

- 이사회는 지역 조합 (Caisses Locales)의 총회에서 직접 선출하는 이사들로 구성됨. 최고 경영자(Directeur General; CEO)를 선임하는 등 경영진을 구성하고, 그에 대한 책임을 짐. 의장(President)은 이사회에서 호선으로 선출

나) 광역은행 조합장(President)

- CNCA 회원인 광역 은행에는 한국 협동조합의 조합장과 같이 Chairman과 CEO의 역할을 겸하는 임원은 없으며, 은행 경영에 실질적 감독권을 행사하는 광역 은행 조합장(President ; Chairman of Directors' Board)이 회원조합을 대표하는 자로서, 한국 협동조합의 조합장에 준하는 자로 볼 수 있음
- 광역 은행 조합장은 명예직이며, 이사회에 의하여 선출함. 이사회를 대표하고 나아가 광역 은행을 대표하며, 조정자의 역할을 수행하되, 경영은 이사회에서 선임하는 CEO 중심의 전문 경영인이 집행함

<표 6-9> 프랑스 회원조합의 경영지배 구조

구 분		주 요 내 용
조합장	자격	조합원
	선출방법	이사회에서 호선에 의하여 선출
	상임여부	비상근 명예직
	권한	이사회 및 조합을 대표하며, 조정자 역할 수행
경영 관련		조합 경영은 이사회에서 선임하는 CEO 중심의 전문 경영인이 집행
이사회	구성	지역 조합의 총회에서 직접 선출하는 이사들로 구성
	기능	최고 경영자를 선임하는 등 경영진을 구성하고 그에 대한 책임을 짐

라. 일본 어업협동조합

1) 이사회

가) 이사회의 설치 및 구성

- 어업협동조합법 제36조 제1항의 규정에 의하여 조합은 이사회를 두게 되어 있음
 - 이사회는 모든 이사로 조직하며, 조합마다 이사의 정수는 5명 이상으로 되어 있음(법 제34조)
 - 조합의 이사 정수의 3분의 2는 준조합원 이외의 조합원(법인에서는 그 임원)이어야 함
 - 다만, 설립 당시의 이사 정수의 적어도 3분의 2는 조합원(준조합원 제외)인 자격을 가진 자로서, 설립 동의를 신청한 자(법인은 그 임원)이어야 함

- 경영관리 위원을 두는 조합은 경영관리위원회를 두어야 하고, 경영관리위원회는 모든 경영관리 위원으로 조직함. 경영관리 위원을 두는 조합은 정관이 정하는 바에 따라 임원으로서 이사 및 감사 외에 경영관리 위원을 둘 수 있고, 경영관리 위원의 정수는 5명 이상으로 하고 있음(법 제34조)
 - 그러나 경영관리 위원을 두는 조합은 경영관리 위원의 정수를 3인 이상으로 하고 있음

나) 이사회의 직무와 권한

- 이사회는 조합의 업무 집행을 결정하거나 이사의 직무 집행을 감독함(법 제36조)
 - 경영관리 위원을 두는 조합의 이사회가 조합의 업무 집행을 결정하거나 이사의 직무 집행을 감독함에 있어서는 경영관리위원회가 결정하는 것을 따름

- 경영관리위원회는 이 법률에서 별도로 정하는 것 이외에 조합 업무의 기본방침 결정, 중요한 재산의 취득 및 처분, 기타 정관으로 정하는 조합의 업무 집행에 관한 중요 사항을 결정함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 경영관리위원회는 이사를 그 회의에 출석시켜 필요한 설명을 요구할 수 있으며, 이사회는 필요가 있을 때는 경영관리위원회를 소집할 수 있음(법 제38조). 경영관리위원회는 이사가 법령이나 그에 기초한 행정청의 처분, 정관 및 총회의 의결을 준수하고, 조합을 위하여 충실히 그 직무를 수행해야 한다는 규정을 위반한 경우에는 당해 이사의 해임을 총회에 청구할 수 있음
- 이사를 비롯한 임원은 그 임무의 수행으로 조합에 손해를 발생시킨 경우 그 손해에 대해 배상할 책임을 지며, 책임의 원인이 된 행위가 이사회(경영관리 위원)을 두는 조합은 이사회 또는 경영관리위원회)의 의결에 기초하여 행해졌을 경우에는 그 의결에 찬성한 이사(경영관리 위원)를 두는 조합은 이사 또는 경영관리 위원)는 그 행위를 한 것으로 간주함

다) 이사회 의결

- 이사회 의결은 의결에 참가할 수 있는 이사의 과반수(이것을 상회하는 비율을 정관으로 정했을 경우에는 그 비율 이상)가 출석하여 그 과반수(이것을 상회하는 비율을 정관으로 정했을 경우에는 그 비율 이상)의 찬성으로 행함. 의결에 관하여 특별한 이해관계를 가지는 이사는 의결에 참가할 수 없음
- 이사회 의사에 대해서는 농림수산성령으로 정하는 바에 따라 회의록을 작성하고, 회의록이 서면으로 작성되면 출석한 이사 및 감사는 이에 서명하거나 또는 기명날인해야 함(법 제37조)
 - 회의록이 전자 기록을 이용하여 작성되고 있는 경우에는 당해 기록된 사항에 대해 농림수산성령에서 정하는 서명 또는 기명날인에 대신하는 조치를 취하여야 함

제2절 회원조합 지배구조 개선방안

- 본 절에서는 거버넌스 개념과 외국의 사례 검토를 통하여 회원조합이 안고 있는 문제점을 분석하고, 그에 따른 개선안을 제시하였음

1. 조합장 신분 및 권한 개선방안

- 현행 회원조합 조합장과 관련된 문제점을 거버넌스 개념을 바탕으로 개선안을 제시하였음

가. 조합장의 상임 및 비상임 여부

1) 현황

- 현재 회원조합 조합장은 상임이며, 조합장은 수협을 대표하고, 업무를 집행하고 있음(수협법 제46조, 제47조)

2) 주요 논의 내용

- 조합장의 상임 및 비상임화와 관련된 논의의 쟁점은 첫째, 회원조합의 지배구조가 관리 및 경영이 구분되는지와 둘째, 중앙회장의 상임 및 비상임 여부와 연계되어 있음
- 농협의 경우 조합장의 상임 여부는 농협법 제45조에 의거하여 해당 조합의 여건에 따라 정관으로 규정하도록 되어 있음
- 주요 선진국의 사례를 보면, 독일, 네덜란드, 프랑스 등 대부분 국가의 경우 비상근임. 그러나 일본은 복수제의 도입에 대한 선택을 회원조합에 맡기고 있음
- 비상임화를 실시하고 있는 주요 선진국들은 소유와 경영을 분리하여, 경영과 관련

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

된 사항은 21세기 신 협동조합의 이론적 토대인 거버넌스 개념을 도입하여 비상임화 되어 있고, 주로 경영활동에 대한 조정자의 역할을 수행하고 있음

- 따라서, 회원조합 조합장의 경우에도 비상임화를 도입하되, 일본 및 농협의 사례에서 보듯 해당 조합이 처해 있는 여건 등을 고려한 신중한 접근이 필요할 것으로 판단됨

<표 6-10> 국가별 회원조합 조합장의 차이

구 분		상임 여부	비 고
국내	수협	상임	수협법 제46조
	농협	상임/비상임	농협법 제45조(조합장의 상임 및 비상임은 정관으로 정함)
주요 선진국	독일	비상근	감독위원회와 조합을 대표하며, 조정 역할을 수행하나, 업무의 집행권을 직접 행사하지는 않음
	네덜란드	비상근	이사회 및 조합을 대표하며, 조정자 역할을 수행
	프랑스	비상근	조정자의 역할만을 수행
	일본	상임/비상임	복수제 도입을 회원조합 자율에 맡김(회원조합별 관리 및 집행 구분 여부에 따라 상이함)

3) 검토 의견

- 회원조합 조합장의 상임 및 비상임화 여부는 크게 3가지 형태로 구분되어짐. 첫째, 유럽 주요 선진국의 경우 대부분 비상임화, 둘째, 일본(농협 및 전어련) 및 국내 농협의 경우 상임, 비상임화 여부를 회원조합 실정에 맞게 자율에 맡김, 셋째, 수협 회원조합 조합장의 경우처럼 상임화 되는 경우 등으로 구분할 수 있음
 - 조합장 비상임 국가 : 독일, 프랑스, 네덜란드, 오스트리아
 - 일본 농협 및 전어련 : 회원조합 자율에 맡김
 - 농협 : 정관이 정한 바에 따라 회원조합이 선택할 수 있음
- 제5장에서 살펴본 바와 같이 협동조합 지배구조는 거버넌스 개념을 도입하여 관리와 집행을 구분하는 추세로 가고 있으며, 이러한 신 협동조합 이론에 의한 지배구

조는 회원조합에도 적용되고 있음

- 따라서 회원조합 조합장의 상임 및 비상임화 여부도 농협 및 주요 선진국의 경우처럼 회원조합의 경영여건, 규모, 조합원 구성 등을 고려하여 향후 회원조합의 자율에 따라 조합장을 비상임화 하고 전문 경영인 체제의 도입을 위한 검토가 중장기적으로 논의될 필요가 있는 것으로 사료됨

<표 6-11> 회원조합 조합장 상임/비상임 개선방안

현 행	개 선 방 향	비 고
조합장 상임	상임/비상임	중앙회 지배구조와 연계하여 회원조합 조합장도 조합의 실정에 맞게 비상임화 여부를 자율적으로 하도록 함

나. 조합장 자격요건 개선방안

1) 현황

- 회원조합 조합장의 자격요건은 현행 수협법 제46조 제3항에 ‘조합원이어야 한다’고 명시되어 있음
- [제46조 제3항] ‘조합장은 조합원(법인인 경우에는 그 대표자를 말한다) 중에서 정관이 정하는 바에 따라 다음 각 호의 어느 하나의 방법으로 선출한다’고 규정되어 있음

2) 주요 논의내용

- 조합장의 자격 요건에 대한 논의의 쟁점은 첫째, 조합장의 역할 및 직무와 둘째, 신 협동조합 운영과 관련하여 조합장의 자격을 전문 CEO 등에 개방하는 것과 관련됨
- 현재 수협 조합장의 자격은 조합원이며, 거버넌스 개념을 도입하여 운영하고 있는 주요 선진국인 유럽 및 일본에서도 회원조합 조합장은 조합원으로 규정하고 있음

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 이는 중앙회장과 달리 회원조합은 지역사회 주민들과의 유대가 사업의 성패를 가름하는 중요성을 감안한 것으로, 이같은 점을 적극 감안한 것으로 판단됨
 - 조합장의 자격이 조합원인 국가 : 독일, 네덜란드, 프랑스

3) 검토 의견

- 조합장의 자격은 조합장이 담당해야 할 직무와 상임 및 비상임화 문제와 서로 관련되어 있음. 주요 선진국의 사례에서 보듯 조합장은 대부분 비상임임
- 21C 사회변화 체제 등에 맞추어 전문 경영인의 영입 등을 고려하여 조합장 자격의 개방은 회원조합의 실정을 감안하여 중장기적으로 신중히 검토될 필요가 있음
- 그러나, 회원조합은 지역 주민과 괴리되어 존재할 수 없음. 따라서 조합원이 아닌 외부 인사의 영입으로 직원 등은 당해 상임이사에 대하여 상당한 이질감을 가질 수 있고, 지역 정서에도 반할 경우 동 상임이사의 원활한 업무 수행에 한계가 있을 수 있음

다. 조합장 선출방법 개선(안)

1) 현황

- 조합장 선출방법은 수협법 제46조 제3호(임원의 정수 및 선출)에 규정되어 있음.
 - [제46조 제3호] 제46조 ③'조합장은 조합원(법인인 경우에는 그 대표자를 말한다) 중에서 정관이 정하는 바에 따라 다음 각 호의 어느 하나의 방법으로 선출한다'고 규정되어 있음
 1. 조합원이 총회 또는 총회 외에서 투표로 직접 선출
 2. 대의원회의 선출
 3. 이사회가 이사회 구성원 중에서 선출

2) 주요 논의내용

- 농협법에서 선거방식의 다양화를 추진한 이유는 많은 회원조합의 여건을 반영하기 위해 단일화된 선출방식은 한계가 있다는 것에서 시작되었음. 그러나, 수협은 농협과는 달리 조합의 수가 100개도 되지 않는다는 점에서 다양화된 선거방식은 혼란을 줄 수도 있다는 점에서 선출방법에 대한 신중한 접근이 요구됨
 - ※ 농협 회원조합 수는 약 3000여개 임
- 총회에서 직접 선거하는 방식은 조합원의 직접 참여를 바탕으로 의사결정이 개선된다는 점에서 협동조합의 정신에 가장 적합함. 이를 통해 조합장의 대표성과 정통성은 타 선거방식보다 강화될 수 있음
- 그러나, 선거비용 과다의 문제와 지연, 혈연으로 인한 지역 주민 간 갈등에 따른 지역 사회의 위화감이 조성될 수 있음. 그리고, 검증된 경영능력 보다는 인기 영합자의 당선 가능성이 있고, 이에 따라 전문성과 공정성이 확보되어야 할 경영상의 결단이 지역 이기주의 등과 결합될 경우 파행적 운영의 가능성이 있음
- 대의원회를 통한 간접선거 방식은 선거비용 과다 등의 직접선거 방식의 문제를 극복할 순 있으나, 조합원의 참여 제약으로 협동조합 정신의 충실한 운용에 제약이 있을 수 있으나, 선거 관련 의사결정의 효율화 측면에서 적절한 것으로 사료됨
- 이사회 호선은 유럽의 협동조합 등에서 많이 쓰이고 있는 방식임. 이사 중에서 선출되므로 비교적 적격자가 피선될 가능성이 높고, 이사회 기능의 활성화와 선거절차의 간편화로 인한 장점이 있음
- 그러나, 조합장 출마자격이 해당 조합 이사로 한정되어, 경영의 전문성 등의 측면에서 보다 유능한 자의 참여가 제한적임. 따라서 다양화되고 전문화되는 사회 변화에 적합한 조합장의 선출을 위한 고려가 필요함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 선출방법에 대한 논의는 조합장의 직무범위 등과 관련하여 살펴보아야 함. 현재 회원조합의 경우 지배구조가 관리와 경영으로 구분되어 있지 않으나, 주요 선진국들은 명확한 구분을 통한 전문 경영인 체제를 도입하고 있음. 이에 따라 조합장은 경영의 조정자로서 기능을 수행함
- 주요 선진국인 독일, 네덜란드, 프랑스의 사례를 보면, 감독위원회 호선과 이사회 호선방식을 채택하고 있음. 이는 5장에서 설명한 바와 같이 복수제로 되어 있어 위임 및 위탁한 경영을 지도·감독하는 거버넌스 체제가 확립되어 있기 때문임
- 따라서, 선진국에서는 회장이 전문 경영인을 감시·감독하는 관리기구의 수장이기 때문에 동 기구에서 이사 및 위원들이 호선으로 선출하고 있다는 것이 큰 차이점임
 - 감독위원회에서 호선하는 국가 : 독일, 프랑스
 - 이사회에서 호선하는 국가 : 네덜란드 등

3) 권토 의견

- 조합장의 선출방식은 조합 운영의 경영 및 관리와 관련된 조합장의 권한, 직무범위 등과 얽혀 있음. 주요 선진국의 사례에서 볼 수 있는 조합장 선출방식은 거버넌스 개념의 정착을 통한 비상임 제도임. 동 사안에 대한 접근은 거버넌스 개념의 정착에 따른 경영과 관리의 확립을 전제하여 조합장의 비상임화를 기초로 제시하였음
- 협동조합의 이념에 충실하기 위해선 총회에서 조합원에 의한 직접선거가 타당한 것으로 판단되나, 조합의 규모가 매우 이질적이라는 점에서 대의원회 및 이사회 호선방식은 타당한 것으로 판단됨. 따라서 회원조합의 여건을 바탕으로 자율적으로 선택하게 하는 것이 타당할 것임
- 다만, 대의원회 및 이사회 호선으로 선출하는 방식은 관리와 경영이 구분된 상태에서는 가능함 . 따라서, 향후 회원조합도 거버넌스 개념을 도입한 상태에서 관리와 경영이 구분된다면 호선으로의 선출이 가능하기 때문에, 중장기적 접근이 필요함

라. 조합장 직무범위와 권한

1) 현황

- 조합장 직무범위는 수협법 제47조 (조합장 및 상임이사의 직무) 제1항과 제2항에 규정되어 있음
 - [제47조 제1항] 조합장은 지구별 수협을 대표하며, 업무를 집행한다.
 - 제47조 제2항] 조합장은 총회 및 이사회 의장이 된다.
- 현행 수협법상 명시되어 있는 조합장의 권한중 주요 선진국의 사례와 다른 가장 큰 특징은 조합장이 조합 업무를 집행하는 것임. 주요 선진국은 경영과 관리의 분리를 통하여 전문 경영인에게 조합의 운영을 책임지게 하고, 조합장은 이를 감시 및 조정하는 역할을 수행함
- 또한, 조합장은 총회 및 이사회 의장으로서 역할을 수행하고 있어 실질적으로 해당 조합에 대한 운영관련 업무의 전반을 행사하고 있음. 그러나, 최근 회원조합 부실화의 문제가 심각하게 대두되고 있어 조합장의 직무범위과 관련한 문제가 대두되고 있음

2) 주요 논의내용

- 먼저, 조합장의 직무범위 및 권한문제에 대한 논의의 쟁점은 회원조합의 지배구조가 관리와 경영이 구분된 상황에서 조합장의 비상임화 시, 조합장의 직무범위와 권한에 대한 문제로 요약할 수 있음. 여기에서는 주요 선진국의 사례에서 나타난 조합장의 비상임화를 전제로 접근하였음
- 현재 회원조합 조합장은 조합 운영에 대한 업무 집행의 권한을 갖고 있으며, 총회 및 이사회 의장으로서 역할을 수행하고 있어 실질적으로 조합 운영과 관련된 막강한 영향력을 행사하고 있으며, 조합장 자격을 조합원으로 규정하고 있는 현행 자격요건은 외부 전문가의 활용에 제한적일 수 있음

3) 검토 의견

- 21C 신 협동조합 운영체제에 기초하여 경영과 관리가 정착되었음을 전제할 때, 조합장은 경영활동에 대한 감시와 감독의 역할을 바탕으로 업무의 조정자 기능을 수행하는 것이 업무의 전문성 측면에서 타당할 수 있음
- 그러나, 감시 및 감독, 조정자의 역할을 주요 내용으로 조합장의 업무범위는 우선적으로 회원조합의 경영성과 등을 고려하여 회원조합 스스로 조합장의 업무범위를 설정하는 것이 타당하며, 추후 경영과 관리의 분리가 정착된 상황에서 단계적인 접근이 필요함

2. 이사회 의사결정

- 현행 의사결정 방식에 대한 문제점을 분석하고 개선안을 제시하였음

1) 현황

- 이사회 권한은 수협법 제45조(이사회) 제3항과 제49조(이사회) 제5항에 규정되어 있음

2) 주요 논의내용

- 먼저, 이사회 의사결정과 관련되는 권한에 대한 쟁점은 상임이사의 선출과 관련되어 있음. 또한 거버넌스 개념의 도입으로 인한 협동조합 경영 및 관리방식의 변화에 기초하여 미래의 방향을 설정하여야 함
 - 농협은 조합장이 비상임일 경우 상임이사를 의무적으로 도입함

- 현재, 이사회 권한 중 상임이사 선출은 일괄적으로 모든 조합의 상임이사 추천권을 이사회에 부여하면서 조합장의 추천권을 배제하는 것은 헌법상 보장된 기본권을 과도하게 제한하는 것이라 볼 수 있음
- 그러나, 조합장이 상임이사를 추천하는 경우, 즉 인사에 참여할 경우 조합 경영에 대한 영향력 행사로, 상임이사의 자율적 경영활동을 저해하는 소지가 있을 수 있음
- 조합장과 상임이사는 단일 조합의 사업을 분담하여 유기적인 협력을 바탕으로 건설하게 운영하여야 함. 그러나, 이사회에서 추천된 자가 조합장과 충돌할 경우 이를 조정할 수 있는 방법이 없어 운영에 한계가 있을 수 있음
- 이사회 구성원인 이사들이 각자 상임이사 추천권을 행사할 경우 이사들 간 갈등과 상임이사 추천을 받으려는 자의 이사들에 대한 로비활동 등으로 추천권 행사와 관련된 부정적 사례가 발생할 가능성이 있음

3) 검토 의견

- 주요 선진국들의 사례에서 보듯, 이사회 제도는 거버넌스 개념에 충실하게 감시와 감독 기능의 수행을 전제로 하고 있음. 대부분 이사회는 경영활동 업무와 관련된 사항에 대해서는 일체의 간섭을 하고 있지 않음
- 21C 신 협동조합 운영체제가 도입되어 경영과 관리가 분리될 경우 선진국의 사례에서 보는 바와 같이 명예직화 하고, 이사회를 중심으로 경영활동에 대한 감시와 감독 역할 및 전문 경영인의 선출과 관련하여 검증작업을 하는 기관으로서 역할을 병행해 수행하는 것이 타당하다고 판단되나, 우리나라 여건상 중장기적인 접근이 필요함

여 백

제7장 부실수협 경영개선 방안

- 본장에서는 「수산업협동조합의 구조개선에 관한 법률」에 의거 2006년말 기준 경영평가결과, 부실조합으로 지정된 강원 고성군수협 등 6개 조합에 대한 경영개선방안을 제시하였음

제1절 부실수협 경영성과 분석

가. 강원 고성군수협

1) 주요 경영성과

- 현재 경영개선지원자금으로 4,800백만원을 지원받았고, 이자로 2,044백만원을 부담하고 있음. 당기순이익의 감소 원인은 만기 도래 정책자금의 연체에 따른 부실채권 증가에 기인함. 상호금융사업은 자금운용 구조 상 역마진이 발생하지는 않고 있으나 사업관리비를 부담할 정도의 수익을 창출하지 못하고 있음
- 일반 경제사업은 넓은 관할 구역에도 불구하고, 어업환경의 악화로 사업 손실이 발생하고 있음. 약 12억원의 당기순이익이 발생했으나, 예탁금 감소와 차입금 상환으로 인한 기준자산 감소로 순자본 비율은 전기 대비 1.4% 개선됨(개선 폭 감소)

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 7-1> 강원 고성군수협 손익현황

구 분	평가 후 손익		
	2005년	2006년	증감
사업수익	11,495	9,624	△1,871
사업비용	7,136	6,454	△682
사업 총손익	4,359	3,170	△1,189
사업 손익	1,791	639	△1,152
당기 순손익	1,750	1,168	△581
경영개선자금 이자	1,066	2,044	△978
경영개선자금 이자 제외시 당기 순손익	684	△876	△1,559

○ 수산업 환경 및 사업여건 검토

- 2006년 위판고는 175억원으로 전년 대비 약 13% 감소하였으며, 과거 8개년 동안 가장 낮은 수준임. 주 위판어종인 오징어 어군이 조기에 남하하면서 관내 채낚이 어선의 위판이 감소하였고, 성어기 기간에 집중된 너울성 파도 및 풍랑 피해로 출어 횟수가 감소한 데 기인함
- 고성군수협의 어종별 위판고 추이를 보면 오징어가 단일 어종으로 위판비중이 제일 높음(2006년 오징어 위판 감소로 위판 비중 36%에 그쳐 2005년 40% 대비 하락). 오징어 수급동향을 보면 오징어의 소비 및 공급이 전반적으로 감소하는 가운데 수입을 통한 물량은 증가, 오징어 단가는 지속적으로 하락하는 추세임
- 연안 어자원 감소에 따른 어선 구조조정으로 고성군수협의 어선세력이 감소 추이에 있어 어업여건이 악화되는 상황임. 관내 위판고 대비 대출금 규모가 '99년 1.9배에서 2006년 1.7배 수준으로 지속적인 하락 추이임

2) 경영성과 분석

가) 경제사업

- 일반 사업부문의 수익 규모는 2006년 55억원으로, 전기 대비 약 7억원 감소함. 너

울성 파도 피해로 출어횟수가 감소하면서 구매사업 수익이 감소하였으며, 위판고도 전기 대비 26억원 감소하여 전반적으로 수익이 감소함

나) 상호금융

- 상호금융 사업 부분의 수익 규모는 2006년 41억원으로, 전기 대비 12억원 감소함. 경영개선자금 이자수익이 전기 대비 약 10억원 증가하였으나, 실질 이자수익 규모는 감소함. 또한, 부실채권 증가에 따른 대손상각비 증가로 수익 악화됨(대손상각비 전기 대비 약 18억원 증가)

나. 동해시수협

1) 주요 경영성과

- 경영개선지원자금으로 21,412백만원을 지원받았으며, 1,601백만원의 이자를 지불하고 있음. 약 9억원의 당기순이익을 실현하였으나, 예탁금 감소에 따른 기준자산 감소로 순자본 비율은 전기 대비 0.7% 개선됨(개선 폭 감소)
- 당기순이익의 감소 원인은 오징어의 위판감소로 인한 일반사업 수익 감소(5억원)와 대출채권의 부실에 따른 대손충당금 증가(11억원)에 기인함. 상호금융사업은 정책자금 대출금(특히, 수산업 경영개선자금)의 높은 연체율로 인하여 경영개선지원자금 이자 제외 시 사업손실이 발생하고 있음. 일반 경제사업은 오징어의 위판 감소로 사업손실로 전환됨

<표 7-2 > 동해시수협 손익현황

(단위 : 백만원)

구분	평가 후 손익		
	2005년	2006년	증감
사업수익	19,176	12,689	△ 6,487
사업비용	15,213	10,274	△ 4,938
사업총손익	3,963	2,415	△ 1,548
사업손익	2,472	882	△ 1,589
당기순손익	2,514	915	△ 1,599
경영개선자금이자	1,538	1,601	63
경영개선자금이자 제외시 당기순손익	976	△686	△ 1,662

○ 수산업 환경 및 사업여건 검토

- 2006년 위판고 201억원으로 전기 대비 약 31% 감소하였으며, 과거 8개년 동안 가장 낮은 수준임. 주 위판어종인 오징어 어군이 조기에 남하하여 어장 형성기간이 단축되었으며, 성어기에 집중된 너울성 파도 및 풍랑 피해로 출어횟수가 감소한 데 기인함
- 동해시수협의 위판고 중 오징어 위판비중이 약 60% 내외로 오징어 작황에 따라 사업수익이 좌우되는 구조임. 오징어 수급동향을 보면 오징어의 소비 및 공급이 전반적으로 감소하는 가운데 수입을 통한 물량 증가로 국내 오징어 단가가 과거에 비해 지속적으로 하락하는 추세임
- 연안 어자원 감소에 따른 어선 구조조정으로 동해시수협의 어선세력이 소형화되고 감소 추이에 있어 어업여건이 악화되는 상황임. 대출금 잔액이 지속적으로 감소하여 관내 위판고 대비 대출금 규모가 '99년 1.7배에서 '06년 1.2배 수준으로 하락하였음

2) 경영성과 분석

가) 경제사업

- 일반 사업부문의 수익 규모는 2006년 92억원으로, 전기 대비 약 59억원 감소함. 위판고가 크게 감소하면서 구매, 판매 및 이용가공사업 수익이 전반적으로 감소, 수익이 악화됨

나) 상호금융

- 상호금융 사업부문의 수익 규모는 2006년 35억원으로, 전기 대비 약 6억원 감소함. 2005년에 대손충당금이 발생하였으나 2006년에 대손상각비가 약 6억원 계상되면서 수익이 악화됨
- 대손상각비와 경영개선자금 이자 제외시 사업손실이 발행하며, 이는 자금조달 및 운용구조가 취약한데 기인함('06년 예대 비율 29.9%, 연체율 27.2%)

다. 삼척수협

1) 주요 경영성과

- 경영개선지원자금으로 21,412백만원을 지원받았으며, 1,601백만원을 이자로 지급하고 있음. 당기순이익이 발생하고, 예탁금도 증가하면서 순자본 비율이 전기 대비 0.6% 증가함. 당기순이익의 하락 원인은 오징어 위판 감소로 인한 일반사업 수익 감소(△2억원), 연체율 증가로 인한 대출금 이자수익의 감소(△3억원)와 매각대상 자산 평가손실(△6억원)에 기인함
- 경영개선지원자금 이자를 제외할 경우 일반사업과 상호금융사업 모두 사업손실이

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

발생하고 있어 근본적인 수익성 개선 필요함. 일반 경제사업은 주 위판품종인 오징어의 작황에 따라 사업수익이 좌우되고 있어 사업 활성화에 한계가 있으므로 위판율이 저조한 대계의 계통출하 확대가 필요한 것으로 판단됨

<표 7-3> 삼척수협 손익현황

(단위 : 백만원)

일반사업		2005년	2006년	증감액
사업수익	일반사업	4,004	2,884	△1,120
	상호금융사업	3,969	3,405	△564
	소계(A)	7,973	6,289	△1,684
사업비용	일반사업	3,227	2,473	△754
	상호금융사업	2,459	2,161	△298
	소계(B)	5,686	4,634	△1,052
사업총손익(C=A-B)		2,287	1,654	△633
사업관리비(D)		1,799	1,335	△464
사업손익(E=C-D)		488	319	△169
당기순손익(I=E+F+G-H)		793	20	△773

○ 수산업 환경 및 사업여건 검토

- 삼척수협의 주요 위판 어종인 오징어, 가자미, 도루묵 등의 활·선어 위판율이 95% 이상을 차지하고 있으며, 위판고는 이들 어종의 어획고 수준에 따라 변동됨
- 2006년도의 활선어 생산고 감소는 전체 위판고를 감소시켜 일반 사업부문의 수익성을 악화시키고 있음. 기타 수산물의 경우 생산 증대에도 불구하고, 위판고는 오히려 전년보다 소폭 감소하였음. 기타 수산물 중 대계의 2006년 생산고가 50억원 규모로 추정되고 있으나, 대부분 사매매를 통해 판매됨
- 삼척시의 어선보유 현황을 살펴보면, 연도별로는 일정한 수준을 유지하고 있으나, 전체 어선 중 5톤 미만의 비중이 3개년 평균 73% 수준을 유지하고 있어 조합원 중 영세어민 비중이 높은 상황
- 삼척시의 인구는 1995년 90,043명에서 점차 감소, 2005년에는 74,375명을 기록하고

있어 인구감소 및 어업환경의 불안정으로 인해 사업 여건의 악화가 우려됨

2) 경영성과 분석

가) 경제사업

- 일반 사업부문의 수익 규모는 2006년 29억원으로, 전기 대비 약 11억원 감소함. 동해안의 어장 축소로 인하여 위판고가 급감(전년 대비 62억원 감소)하여 2006년 현재 91억원 기록. 위판고의 감소로 구매사업 및 이용가공사업 실적 악화

나) 상호금융

- 상호금융사업 부문의 수익 규모는 2006년 34억원으로, 전기 대비 약 6억원 감소함. 연체율이 전년도 13.1%에서 2006년 15.2%로 증가하면서 실질 사업수익 감소. 연체율 증가 등에 따라 운용마진도 2005년 0.7%에서 2006년 0.2% 수준으로 감소

라. 완도군수협

1) 주요 경영성과

- 완도군수협은 당기 순손실이 발생하고 예탁금 감소 및 차입금 상환에 따른 조달자금의 감소로 순자본 비율이 전기 대비 5.5% 하락하였음. 적자 개선 원인을 보면, 경영개선지원자금 이자 추가 지급분(54억원)에 따른 영향이며, 이를 제외할 경우 적자가 심화된 상태임
- 대출채권의 연체율이 50%에 달할 정도로 상호금융 부문에서 부실화가 심화되고 있어 사업기반은 지속적으로 악화 → 사실상 자금 운용에서 역마진 발생
- 일반 경제사업 : 완도군 관내 생산고의 증가에도 불구하고, 계통출하량은 감소(06년 위판률 8.7%)하고 있어 지속적인 사업손실 발생

<표 7-4> 완도군수협 손익현황

(단위 : 백만원)

일반사업		2005년	2006년	증감액
사업수익	일반사업	31,321	30,096	△1,225
	상호금융사업	44,127	31,912	△12,215
	소계(A)	75,448	62,008	△13,440
사업비용	일반사업	31,329	25,981	△5,348
	상호금융사업	43,031	29,689	△13,342
	소계(B)	74,360	55,670	△18,690
사업 총손익(C=A-B)		1,088	6,339	5,251
사업관리비(D)		9,582	7,074	△2,508
사업 손익(E=C-D)		△8,494	△735	7,759
당기 순손익(I=E+F+G-H)		△9,972	△6,165	3,807

- 수산업 환경 및 사업여건 검토
- 관내 인구는 지속적으로 감소세에 있으며, 향후 이러한 추세는 지속될 것으로 예측됨. 관내 경제여건의 분석에 있어 기본적인 척도인 지방세 징수실적에서 보듯이 2004년에 일시적인 상승 이후 상당 부분(22% 가량) 하락한 상황임. 관내 인구 감소 및 경제여건의 하락으로 상호금융사업 기반이 약화될 것으로 예측

- 관내 어획고는 감소세를 보이고 있으나, 이는 2002년 및 2004년의 태풍 피해로 인한 것으로, 이를 제외하면 완만한 상승세에 있는 상황임. 그러나 위판고는 지속적으로 하락세에 있으며, 사매매 비중이 월등히 높아 조합의 경영정상화에 걸림돌이 되고 있음

2) 경영성과 분석

가) 경제사업

- 일반 경제사업 부문의 수익 규모는 2006년 301억원으로, 전년 대비 12억원 가량 감소(위판율 8.7% 수준). 전반적으로는 일반사업 규모가 축소되면서 사업기반이 약화되고 있는 상황이며, 2006년 중 13명의 희망퇴직으로 사업관리비 규모가 축소되었음. 위판율 제고를 통한 사업 활성화가 수익성 개선의 관건이 될 것으로 판단됨

나) 상호금융

- 2006년 경영개선자금 이자는 132억원으로, 전년 대비 54억원 가량 증가되어 수익성 향상됨. 연체율은 49.9%로 상호금융 부문의 수익기반이 크게 약화되고 있는 상황임.
- 자산의 건전성 악화로 95억원 가량 대손상각비가 발생하여 수익성 향상이 어려운 상황으로, 연체율 개선과 자산의 건전성 개선이 정상화의 관건으로 보임

마. 장흥군수협

1) 주요 경영성과

- 장흥군수협은 지속적으로 당기순손실이 발생하고 있어 2004년 이후 순자본 비율이 계속 하락하고 있음(2006년 전기 대비 0.8% 하락). 적자가 심화되는 원인은 정책자금 대출금의 연체율 증가에 따른 부실화로 인한 대손상각비 증가에 기인함

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 일반 경제사업은 위판장이 없어 면세유류와 선외기 등을 공급하는 구매사업 위주의 수익구조로 지속적인 사업손실이 발생하여, 사업 활성화에 한계가 있으며, 정책자금 대출금의 연체율이 38%로 급증, 실질 이자수익 감소에 따라 자금 운용 면에서 역마진 발생

<표 7-5> 장흥군수협 손익현황

(단위 : 백만원)

일반사업		2005년	F2006년	증감액
사업수익	일반사업	14,767	16,326	1,559
	상호금융사업	5,586	5,613	27
	소계(A)	20,353	21,939	1,586
사업비용	일반사업	14,255	15,851	1,596
	상호금융사업	4,994	6,005	1,011
	소계(B)	19,249	21,856	2,607
사업총손익(C=A-B)		1,105	83	△1,021
사업관리비(D)		1,578	1,238	△340
사업손익(E=C-D)		△474	△1,155	△681
당기순손익(I=E+F+G-H)		△688	△1,405	△718

○ 수산업 환경 및 사업여건 검토

- 관내 인구는 지속적으로 감소세에 있으며, 향후 이러한 추세는 지속될 것으로 예측됨. 관내 경제여건의 분석에 있어 기본적인 척도인 지방세 징수실적에서 보듯이 2000년 이후 지속적인 하락추세에 있으며, 전반적으로 경제여건의 개선이 어려운 상황으로 판단됨
- 관내 인구 감소 및 경제여건의 하락으로 상호금융사업 기반이 약화될 것으로 예측. 조합의 예금 총액은 2004년 일시적으로 상승한 이후 감소세를 보이고 있으며, 대출액도 전반적으로 감소상태에 있는 것으로 분석돼 상호금융 사업 여건은 지속적으로 악화되고 있는 상황임

2) 경영성과 분석

가) 경제사업

- 일반 경제사업부문의 대부분은 면세유 공급이며, 실질적인 의미의 경제사업은 미미한 상황임(2006년 위판고 22억원 수준). 과거 상당기간 동안 일반사업을 유지하지 않아 신규사업 추진이 어려우며, 현재 일반사업의 활성화를 추진 중이나 중매인 유치에 어려움을 겪고 있음

나) 상호금융

- 상호금융사업 부문의 수익 규모는 2006년 56억원 수준으로, 사업규모에 있어 큰 변동은 없는 상황임. 그러나, 자산건전성의 지속적인 악화로 인하여 대손상각비가 전기 대비 11억원 증가하여 경영실적 악화의 주원인이 되고 있음
- 사업의 기반은 관내 경제여건의 악화와 함께 개선 여지가 크지 않은 상황임

바. 흑산도수협

1) 주요 경영성과

- 흑산도수협은 당기순이익이 발생하였으나, 예탁금의 급격한 감소로 인하여 순자본 비율이 전기 대비 4.2% 하락하였음. 흑자 전환 원인은 위판고 감소 및 예탁금 인출로 사업규모는 감소하였으나, 부실채권의 추심을 통한 회수로 대손상각비 절감 효과가 크게 발생하여 손익이 일시적으로 개선됨
- 그러나, 대출채권 연체율이 47%로 부실화가 심화되고 있어 사실상 자금 운용에서 역마진이 발생하고 있음. 특히, 개인회생제도 도입에 따라 150억원 가량의 대출채권이 개인 회생을 신청하여 향후 수익성 악화 및 자산건전성 악화가 예상됨

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 7-6> 흑산도수협 손익현황

(단위 : 백만원)

일반사업		2005년	2006년	증감액
사업수익	일반사업	9,517	9,635	117
	상호금융사업	2,557	1,964	△594
	소계(A)	12,074	11,599	711
사업비용	일반사업	9,675	7,637	△2,038
	상호금융사업	3,831	1,986	△1,846
	소계(B)	13,506	9,623	3,884
사업 총손익(C=A-B)		△1,432	1,975	3,408
사업관리비(D)		1,814	1,419	△394
사업 손익(E=C-D)		△3,246	556	3,802
당기 순손익(I=E+F+G-H)		△1,180	43	1,223

○ 수산업환경 및 사업여건 검토

- 관내 인구 수는 지속적으로 감소세에 있으며, 향후 이러한 추세는 지속될 것으로 예측됨. 관내 경제여건의 분석에 있어 기본적인 척도인 지방세 징수실적은 연간 3억원 수준으로 매우 낮은 상황임
- 관내 인구 감소 및 경제여건의 어려움은 상호금융사업의 기반 약화를 초래할 것으로 예측됨. 신안군 관내 예금총액은 2005년 전남도청이 무안으로 이전함에 따라 일시적으로 상승한 것이며, 향후 이러한 일시적인 상승추세가 꺾이는 시점 이후로는 하향추세를 형성할 것으로 전망됨

2) 경영성과 분석

가) 경제사업

- 일반 경제사업 부문의 수익 규모는 2006년 9,635백만원으로, 전년 대비 큰 변동은 없는 상황임. 사업 부문별로는 구매사업이 유가 상승으로 소폭 개선되고, 판매사업은 위판고의 감소 등으로 악화된 상황임. 2006년 중의 흑산비치호텔과 본소 부지

및 건물이 62억원에 매각됨

나) 상호금융

- 상호금융 사업부문의 수익규모는 1,964백만원으로, 전년 대비 23% 가량 하락한 상황임. 이같은 수익규모의 감소는 연체율이 46.6%로 급증하면서 발생한 현상임. 아울러 자산의 건전성은 지속적으로 악화되어 149백만원의 대손상각비가 발생하였으며, 이의 개선을 위해서는 연체율 감소 및 자산의 건전성 개선이 필요한 것으로 판단됨

제2절 부실 회원조합 경영개선 방안

1. 조합별 경영개선 방안

가. 강원 고성군수협

1) 문제점 및 개선방안 도출

- 일반사업 환경변화로 인한 사업여건 악화
 - 관내 연안어장의 자원 감소로 인하여 위판고가 지속적으로 감소하고 있는 추세로, 2006년의 경우 너울성 파도 피해로 특별재난지역으로 선포되는 등 사업 여건이 더욱 어려워진 상황임
 - 2006년의 경우 전기 대비 손실규모는 감소하였으나, 이는 차입금 이자비용과 사업관리비 감소로 인한 것으로, 실질 수익성은 악화됨
 - 매취사업과 구매사업에서 손실이 나고 있으며, 이의 수익성 제고를 위해서는 위판고 증대를 통한 판매사업 활성화가 우선적으로 필요하며, 사업채권 부실화 방지와 고정비 절감을 위한 자구 노력이 필요함

- 상호금융 부문 취약한 자금조달 및 운용 구조
 - 점포당 예탁금 규모가 상당히 취약하여 사업관리비를 감당할 정도의 사업총이익이 창출되지 못하는 사업구조이나 지역경기 침체로 인하여 사업 활성화 추진에 한계가 있는 상황임
 - 2006년 대손상각비 증가가 수익 악화의 주요인이므로 부실채권 관리가 중요함 → 부실채권 중 대손보전기금 대상 채권 비중이 크므로 대손보전 대상 부실채권에 대한 사후관리 강화가 필요함
 - 또한, 상호금융 점포의 수익성이 상당히 취약하여 적자가 발생하고 있으나, 점포 폐쇄 시 유동성 위기에 직면할 가능성이 크므로 점포 차원의 자발적인 수익개선 기회를 우선적으로 부여하여, 지역적 영업구역의 한계를 극복하고 신규 건전여신

확보 등 사업 활성화 이행 목표를 부여한 후 이행 목표 미달시 점포 폐쇄 고려

2) 경영정상화 개선권고 사항

- 2006년 사업여건 및 사업실적을 분석한 결과, 향후 경영정상화를 위한 주요 경영개선 권고사항은 다음과 같음

가) 일반부문

- 우선적으로, ①수익개선을 위해 위판고를 증대시키는 것이 필요하며, 사매매 근절, 미위판 물량 유치 등의 노력이 필요할 것으로 사료됨. ②매취사업의 원가구조 개선을 통한 수익성 제고가 필요함. ③구매사업의 수익 제고를 위해 위판고 증대를 통한 사업의 규모 증대를 도모하고, 유조차 운영비용 절감 등 고정비 감축을 통한 자구 계획을 위해 봉포출장소 등의 폐쇄를 고려할 필요가 있음. ④사업채권 관리 강화를 위해 지속적인 부실 사업채권 회수(목표 부실채권 비율 부여 : 10.5%→5.0%) 노력이 강화되어야 함

나) 상호금융부문

- 상호금융 부문은 ①예대 비율 개선을 통한 수익성 개선이 필요하며, 대출전환 가능 자금을 통한 예대 비율 증대를 60.2% 가량 상승시켜야 함. ②연체채권 비율 개선을 통한 수익성을 개선하기 위하여 연체율 감축 목표치를 14.0%로 조정해야 하며, ③정책자금 대출 연체, 초기단계서 회수강화 조치방안 강구 및 지속적인 대손판정 신청을 통한 채권 회수가 병행되어야 함. ④대손보전 대상 대출채권에 대한 특별관리를 위해 전담 관리팀 구성 및 사후관리가 필요함. ⑤수익성이 저조한 상호금융 점포의 수익성을 개선하기 위해 점포별 수익개선 목표액을 부여하여 경쟁을 유도하여야 함

나. 동해시수협

1) 문제점 및 개선방안 도출

- 위판고 감소로 인한 일반 사업부문 손익 악화
 - 2006년 특별재난지역으로 선포되는 등 사업 여건의 악화로 위판고가 전기 대비 31% 감소되어 일반사업 부문 총이익이 전기 대비 약 35% 감소되었음
 - 일반 사업부문의 주력 사업은 위판사업으로, 구매, 판매 및 이용가공사업이 모두 위판고 수준과 좌우되는 사업구조이므로 적정 수준의 위판고 유지가 중요함
 - 또한, 직매장 사업에서 사업손실이 발생하고 있으며, 일반 사업부문의 수익성 제고를 위해서는 위판고 증대와 더불어 직매장 사업의 활성화가 필요함

- 상호금융부문 취약한 자금조달 및 운용 구조
 - 수산업 경영개선자금 등 정책자금 대출금의 높은 연체율로 수익개선이 이루어지지 않고 있으므로 연체 채권 회수를 위한 실질적인 방안 강구가 필요함(수산업 경영개선자금 연체율, 2005년 78.8% → 2006년 81.8%)
 - 예대 비율은 2006년 29.9%로 저조하며, 수익 개선을 위해서는 대출 활성화가 무엇보다도 필요한 상황임
 - 상호금융 부문 부실채권의 86%가 대손보전 대상 대출채권으로 구성되며, 이에 따른 대손충당금 적립으로 순자본 비율이 악화되고 있으므로 순자본 비율을 개선하기 위해서는 대손보전 대상 대출채권의 부실에 대한 사후관리 강화가 필요함

2) 경영정상화를 위한 개선권고 사항

- 2006년 사업여건 및 사업실적을 분석한 결과, 향후 경영정상화를 위한 주요 경영개선 권고사항은 다음과 같음

가) 일반부문

- ①일반사업의 수익 개선에 필요한 위판고 증대를 위해, 외지 선박 유치, 사매매 근절 등을 통해 위판고 매출을 250억원 가량 증대시켜야 하며, ②수산물 직매장의 활성화를 위해 목표액을 부여하여 경쟁을 강화시켜야 함. ③중매인 미수금 한도 준수 및 지속적인 부실채권 회수를 통한 사업채권 관리 강화가 필요함

나) 상호금융부문

- ① 연체채권 비율 감축을 통한 수익성 개선이 시급하며, 이를 위해 연체율 감축 목표치 21.80%를 달성하고, 수산업 경영개선자금 연체채권 회수 및 지속적인 대손판정 신청을 통한 채권 회수가 이루어져야 함. ②대손보전 대상 대출채권에 대한 특별관리를 위해 한시적으로 채권회수팀 구성이 필요한 것으로 판단됨. ③예대 비율 개선을 통한 수익성 개선을 위해선 대출전환 가능 자금을 통한 예대 비율 증대 목표치를 44.5%로 설정하고, 이를 실현해야 할 것임

다. 삼척수협

1) 문제점 및 개선방안 도출

- 사업채권 관리 부실
 - 사업채권 평가 후 부실채권 비중이 47%로 매우 높은 상황임 → 부실채권의 적극적인 회수 노력 필요
- 이용가공사업의 수익성 저조
 - 위판고 감소에 따라 이용가공사업의 수익성이 저하되고 있는 상황임 → 위판고 확대를 통한 수익성 개선 도모
 - 냉동창고의 신설 이전에 있어 수익성 확보가 가능한 지에 대한 충분한 검토 필요
- 상호금융 수익성 저조

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 저조한 예대 비율로 인하여 상호금융 수익성 저조 → 대출 전환 가능 자금을 건전 대출로 전환하여 수익기반 확대
- 수익성이 저조한 상호금융 점포에 대한 수익성 개선방안 필요

○ 연체율 상승으로 인한 수익성 저조

- 상호금융 부문의 연체율이 15.2%로 높은 수준이므로 적극적인 연체율 관리 필요
- 또한 부실채권의 저조한 회수로 인하여 실적 개선에 어려움이 뒤따르고 있음 → 부실채권의 적극적인 회수 노력 필요

2) 경영정상화를 위한 개선 권고사항

- 2006년 사업여건 및 사업실적을 분석한 결과, 향후 경영정상화를 위한 주요 개선 권고사항은 다음과 같음

가) 일반부문

- ①사업채권 관리를 위해 강력한 법적 조치를 포함한 적극적인 회수 노력이 필요하며, 사업채권에 대한 별도의 부실채권 비율을 11.9%로 감축해야 함. ② 이용가공사업의 수익성 개선을 위해 위판고 증대 및 위판율이 저조한 대계의 위판 유도 필요

나) 상호금융부문

- ①예대 비율 개선을 통한 수익성 개선을 위해 예대 비율 목표를 57.4%로 설정해야 하며, ② 연체채권 비율 개선을 통한 수익성 개선을 위하여, 지속적인 대손판정 신청 및 자구계획 대상자산의 매각을 통한 무수익 자산 감축 노력이 필요함. 이를 통해 연체율을 10.7%까지 낮추어야 함. ③부실채권 감축 목표치를 2.6%로 설정하여 이를 실현해야 하며, ④상호금융사업 활성화를 위해 삼척지점에 대한 당기순이익 목표액을 756백만원으로 설정하고 이를 이행해야 함

라. 완도군수협

1) 문제점 및 개선방안 도출

- 부실채권 회수실적 저조
 - 사업채권중 기존에 상각한 91억원을 포함하여 전체 152억원의 부실채권에 대한 회수실적 부진(15억원 가량 회수), 137억원의 미회수 채권에 대한 조치 필요
 - 사업채권의 경우 부실채권 감축 목표치를 36.7%로 설정하고, 대출채권의 경우 9.5%의 부실채권 감축 목표치를 부여

- 사업장 정비 필요
 - 급유소 및 위판장의 경우 규모의 불경제로 비효율적으로 운영되고 있음
 - 이용가공사업의 경우 위판고의 지속적인 감소로 사업규모 확대에 어려움이 있음
 - 사업장 정비로 인한 잉여 인력을 채권관리 전담 요원으로 재배치하여 적극적인 채권 관리 필요

- 연체율 상승으로 인한 상호금융 점포의 수익성 저조
 - 2006년 말 현재 연체율이 49.5%에 달하고 있어 수익성 악화
 - 추가 부실 예방을 위한 연체율 관리목표 부여(34.7%)

- 유동성 위기의 타개
 - 2007년까지 상환해야 할 차입금은 503억원 규모이며, 완도군수협의 자금조달 창구가 광주 봉선동지점으로, 이곳의 경쟁관계에 따라 유동성 위기 가능성 상존(현재 의무예치금을 예치하지 못하고 있어 유동성에 문제가 있는 상황임)

- 2006년 말 현재 기한의 이익을 상실한 농신보 대출채권이 1,008억원으로 추가 부실이 발생하지 않는다는 전제 하에 적극적인 농신보 대손판정 신청을 통해 유동자금의 확보는 조달이 가능한 상황이나 보다 적극적인 방법은 부실채권의 회수임

2) 경영정상화를 위한 개선권고 사항

- 2006년의 사업여건 및 사업실적을 분석한 결과, 향후 경영정상화를 위한 주요 경영 개선 권고사항은 다음과 같음

가) 일반부문

- ①사업채권 관리 강화를 위해 부실채권의 현황 파악 및 신규 재산조사 실시를 통한 회수 가능성 타진 및 심각한 도덕적 해이가 있는 연체 차주에 대한 강력한 법적 조치 등을 실시하여 부실채권 감축 목표치를 36.7%로 개선하고, ②적정 사업장 규모 확보를 위해 급유소 및 위판장의 통폐합, 이동위판장 운영을 통한 적정 사업장 운영 및 잉여 인력의 채권관리 전담요원 배치. ③또한 이용가공사업 부문의 외부 임대 방안을 모색하여 경영의 효율성을 달성해야 할 것임

나) 상호금융부문

- 우선, ①연체율을 개선해야 함. 이를 위해 연체채권 비율의 감축 목표치를 34.7%로 낮추고, ②유동성 위기의 타개책을 모색하기 위해 지속적인 농신보 대손판정 신청 및 매각 대상 고정자산의 조속한 매각을 통한 유동자금 확보, 적극적인 부실채권 회수 등을 통한 상호금융부문 부실채권 비율을 9.5%로 낮추어야 함. ③수익성이 저조한 상호금융 점포를 폐쇄하고, 이에 따른 잉여인력의 재배치가 필요함

마. 장흥군수협

1) 문제점 및 개선방안 도출

- 부실채권 관리 강화
 - 과거 사업채권 중에서 심각한 채권 32억원에 대한 회수 실적이 부진한 상황임
 - 따라서 중장기적인 회수방안을 마련하여 실질적으로 회수 가능한 조치들이 실행

되어야 하며, 회수 조치 후 미회수 채권 잔액에 대한 추가 회수방안을 모색하여 부실채권 회수의 극대화 방안이 필요함

○ 경제사업 기반의 공동화 현상

- 구매사업 위주의 수익구조로 인하여 경제사업 활성화가 어려운 상황임

○ 연체율 상승으로 인한 수익성 저조

- 연체율 상승으로 인하여 사업 규모가 정체 현상을 보이고 있음
- 또한, 자산건전성의 악화로 인하여 부실채권이 양산되고 있어 이의 감축이 필요함
- 추가 부실을 방지하기 위하여 연체율 목표치를 18.7%로 부여함
- 상호금융 점포의 수익성이 저조하고 개선의 여지가 크지 않은 관산출장소 및 회진출장소 폐쇄 검토

○ 금융사고 위험에 대비

- 과거 광주 상무지점에서 공모에 의한 횡령기도 사건이 있었으며, 업무용 통장 등에서 과거에 발생한 횡령이 적발되어 검찰 등에 관계자들을 형사 고발한 상황임
- 내부 통제구조의 취약으로 인하여 금융사고의 가능성이 상존하고 있는 만큼, 취약한 내부 통제구조의 재정비가 필요함

2) 경영정상화를 위한 개선권고 사항

- 2006년 사업여건 및 사업실적을 분석한 결과, 향후 경영정상화를 위한 주요 경영개선 권고사항은 다음과 같음

가) 일반부문

- ① 기존 상각채권의 회수를 위해 중매인 미수금을 포함하여 과거 상각채권 32억원에 대한 회수대책 마련과 부실채권의 현황파악 및 철저한 재산조사를 실시하여 중장기 회수방안을 마련하고, 상각채권의 회수 상황에 대하여 주기적인 체크를 통한 철저한 사후관리가 필요함

나) 상호금융부문

- ①연체율 개선을 위해 연체채권 비율 감축 목표치를 18.7%로 낮추고, ②유동자금 확보를 위해 광주 상무지구의 예탁금 이탈 방지 및 매각 대상 고정자산의 조속한 매각을 통한 자금 확보, 상호금융 부문 부실채권 목표비율을 2.1%로 개선. ③수익성이 저조한 상호금융 점포(관산출장소, 회진출장소)의 폐쇄 및 광주 상무지구의 사업 활성화 방안을 마련해야 함

바. 흑산도수협

1) 문제점 및 개선여지 파악

- 부실채권 관리 강화
 - 96억원의 사업채권 중 77억원이 불건전 채권일 정도로 자산의 건전성은 극도로 악화된 상황이며, 해당 부실채권이 담보력이 약해 추심하기도 어려운 상황임
 - 사업채권에 대한 부실채권 감축 목표를 57.8%로 부여하고, 대출채권의 경우 3.6%의 부실채권 감축 목표 부여
- 사업 활성화 방안 필요
 - 적자 상태인 냉동창고 사업의 활성화 방안 필요
 - 연체율 상승으로 인한 상호금융 점포의 수익성 저조
 - 연체율이 46.6%에 이를 정도로 높아 상호금융사업 기반이 이미 상실된 것으로 판단됨
 - 또한, 개인회생제도를 통하여 회생 절차가 개시된 차주들의 채권액이 150억원에 이를 정도로 높고, 향후 추가적인 개인회생제도의 확산으로 더욱 어려운 상황이 전개될 수 있음
- 유동성 위기의 타개
 - 이미 만기가 도래한 차입금을 포함하여 2007년에 만기가 도래하는 차입금이 160

억원에 이릅니다

- 의무 예치금은 영업자금 총당 예치금을 적립하지 못하고 있어 이미 유동성 위기에 처한 상황임
- 흑산비치호텔 등을 이미 매각하여 더 이상 매각이 가능한 자산도 거의 없으며, 기한의 이익을 상실한 농신보 대출채권이 100억원 가량으로, 조속한 대손판정 신청을 통해 유동성 자금을 확보해도 자금이 부족한 상황임

2) 경영정상화를 위한 개선권고 사항

- 2006년 사업여건 및 사업실적을 분석한 결과, 향후 경영정상화를 위한 주요 경영개선 권고사항은 다음과 같음

가) 일반부문

- ①사업채권 관리를 강화하기 위해 부실 차주에 대한 지속적인 관리 강화 및 추심 절차 완료 후 미회수 채권 잔액에 대한 처리방안을 모색함으로써 부실채권 비율을 51.4%로 감축해야 하며, ②제빙공장의 수익성 개선을 위해 신규 수요처 발굴을 포함한 적극적인 사업 추진을 통하여 제빙공장의 사업총이익을 499백만원으로 확대해야 함

나) 상호금융부문

- ①연체율 개선을 위해 연체 차주에 대한 지속적인 관리강화, 신규대출 취급 제한 및 개인회생제도 도입에 따른 파급효과를 검토, 연체채권 비율을 32.6%로 감축하여야 함. ② 유동성 위기의 타개책으로, 기한의 이익을 상실한 농신보 대출채권에 대한 적극적인 대손판정 신청과 부실채권의 회수를 통하여 부실채권 목표치를 3.6%로 낮추어야 할 것임

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

<표 7-7> 부실수협 경영개선 방안 제시

구분	문제점	개선방안
고성군수협	<ul style="list-style-type: none"> ○일반사업, 환경 변화로 인한 사업여건 악화 ○상호금융부문, 취약한 자금 조달 및 운용 구조 	<ul style="list-style-type: none"> ○일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 일반사업 수익개선을 위한 판매고 증대 - 매취사업 원가구조 개선 - 구매사업 수익 제고 - 사업채권 관리 강화 ○상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 예대 비율 개선을 통한 수익성 개선 - 연체채권 비율 개선을 통한 수익성 개선
동해시수협	<ul style="list-style-type: none"> ○위판고 감소로 인한 일반 사업부문 손익 악화 ○상호금융부문, 취약한 자금 조달 및 운용 구조 	<ul style="list-style-type: none"> ○일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 일반사업 수익개선을 위한 위판고 증대 - 수산물 직매장 활성화 - 사업채권 관리 강화 ○상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체채권 비율 개선을 통한 수익성 개선 - 대손보전 대상 대출채권에 대한 특별관리 - 예대 비율 개선을 통한 수익성 개선
삼척수협	<ul style="list-style-type: none"> ○사업채권 관리 부실 ○이용가공업의 수익성 저조 ○상호금융 수익성 저조 ○연체율 상승으로 인한 수익성 저조 	<ul style="list-style-type: none"> ○일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 사업채권 관리 강화 - 이용가공사업의 수익성 개선 ○상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 예대 비율 개선을 통한 수익성 개선 - 연체채권 비율 개선을 통한 수익성 개선 - 상호금융 사업 활성화 방안
완도군수협	<ul style="list-style-type: none"> ○부실채권 회수실적 저조 ○사업장 정비 필요 ○연체율 상승으로 인한 상호 금융 점포의 수익성 저조 	<ul style="list-style-type: none"> ○일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 사업채권 관리 강화 - 적정 사업장 규모 확보 - 이용가공 사업부문의 외부 임대방안 모색 ○상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체율 개선 - 수익성 저조한 상호금융 점포 폐쇄 → 상호금융 점포의 광역화 및 잉여 인력 재배치
장흥수협	<ul style="list-style-type: none"> ○부실채권 회수실적 저조 ○경제사업 기반 공동화 현상 ○연체율 상승으로 인한 수익성 저조 ○내부 통제구조 취약 	<ul style="list-style-type: none"> ○일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 기존 상각채권 회수대책 마련 ○상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체율 개선 - 유동자금 확보를 위한 대책 마련 - 수익성 저조한 상호금융 점포 폐쇄
흑산도수협	<ul style="list-style-type: none"> ○부실채권 관리 취약 ○사업 활성화 방안 필요 ○유동성 위기 	<ul style="list-style-type: none"> ○일반부문 <ul style="list-style-type: none"> - 사업채권 관리 강화 - 제빙공장 수익성 개선방안 ○상호금융부문 <ul style="list-style-type: none"> - 연체율 개선 - 유동성 위기 타개책 모색

2. 부실수협 자금지원 개선 방안

가. 현황 및 문제점

- 정부는 '97년 외환위기 이후 일선 부실수협의 경영개선을 위해 '00~'02년간 무이자 융자로 정부 자금(1,305억원)을 지원하면서 자구노력을 요구하였으나 큰 효과를 보지 못함
- 이에 근본적인 정상화를 통한 어업인 지원기능 제고를 위해 경영개선자금의 지원을 추진하기로 하고 일선수협 경영진단을 실시('02.11~'03.4)한 후 부실수협 정리를 위한 처리방안 마련하여 '03.9월 「수산업협동조합의구조개선에관한법률」을 제정하였음
- 이에 따라 '02. 9월을 기준으로 부실 61개 수협(부실액 8,417억원) 중 47개 수협(자체 정상화 11개, 통·폐합 3개 제외)과 경영정상화이행약정(MOU)를 체결하고 '03년부터 경영개선자금 지원을 시작하였음

<표 7-8> 부실수협 경영개선자금 지원현황

- ◆ 지원조건 : '10년 정상화목표 순자본비율 0% 달성에 필요한 일선 수협별 지원소요금액*(8,386억원)의 80%(6,709억원)를 지원하는 것을 전제로 80%의 금액에 대한 연간 이자(7.2%)를 부담
- ◆ 지원기간 : '03 ~ '10년
- ◆ 이자부담 : 국고 70%, 상호금융예금자보호기금 10%, 일선 수협 20%
- ◆ 실제 국고 지원금 : 8,386억원 × 70% × 7.2% × 7년 = 2,959억원

$$* \text{지원소요금액 산출식} : \text{순자본부족액} \times \frac{1}{(1+r)^n - 1}$$

r (수익율) : 7.2%, n (지원기간) : 7년

- '03년부터 '06년까지 MOU 체결 수협에 경영개선자금 1,556억원과 통폐합 수협에

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

구조조정자금 660억원을 지원한 바 있음

- 정부의 자금지원으로 전체 일선 수협은 순자본비율 향상 등 전반적인 부실규모가 감소하고 있으나, MOU 체결 수협 중 일부 수협은 경영이 더욱 악화되고 있는 실정임

<표 7-9> 전체 일선수협 경영현황

(단위 : 억원, %)

구 분	'02.9(A)	'04년	'05년	'06년(B)	증감(B-A)
예탁금	62,898	73,499	79,796	88,603	28,408
이월결손금	△8,417	△7,154	△6,284	△5,725	△2,692
순자본비율	△6.3	△3.0	△2.3	△1.6	4.2
부실(우려)조합	61	53	54	53	△8

※ MOU 체결수협 경영추이

- 순자본비율 : ('02.9) △12.2% → ('05) △9.2 → ('06) △7.3

- 이월결손금 : ('02.9) △6,885억원 → ('05) △6,187 → ('06) △5,602

- 회계법인의 '06년말 경영평가에서도 MOU 체결 42개 수협 중 MOU를 이행한 25개 수협은 '10년까지 정상화가 가능하나, 이행하지 못한 17개 수협은 정상화가 어려울 것으로 예상된다고 판단한 바 있음

<표 7-10> 정상화 곤란 예상 17개 수협

부실우려조합(11개) (순자본비율 0%미만~△20%)	부실조합(6개) (순자본비율 △20%미만)
소안, 강진, 속초 고흥, 3·4잠수기, 군산 전 남정치, 진도, 해남, 서천, 거문도	강원고성, 동해시, 장흥군, 삼척, 완도군, 흑산도

나. 문제점 및 개선방안

- 이와 같이 정부의 자금지원에도 불구하고 일부 수협의 경우 경영부실화가 심화되고 있는 것은 당초 정부의 예산 지원한도 등으로 경영개선자금이 장기간에 걸쳐 분할 지원됨에 따라 정상화 추진의 실효성이 약화된 것이 주요 요인으로 판단됨
- 또한 일선수협의 영업기반 취약 및 경제사업 부진 등 구조적인 문제로 인해 정상화 과정에서 지속적인 재부실화가 되풀이 되고 있는 것도 한 원인임
- 이들 부실화가 심화되고 있는 수협을 계속 방치할 경우 수협 파산은 물론 어촌경제의 붕괴로 이어지고 결국에는 정부의 부담으로 돌아올 수밖에 없으므로 현 시점에서 특단의 대책이 마련되어야 할 것임
- 즉 매년 경영개선자금 지원으로 경영개선의 여지가 있는 수협은 지속적으로 경영개선자금의 지원을 통해 경영정상화를 달성할 수 있도록 하고, 부실 심화로 경영개선의 여지가 없는 수협에 대해서는 지역경제 붕괴 및 어업기반 상실 등을 방지하기 위하여 정부 자금지원을 전제로 합병 등 과감한 구조조정을 추진하여야 할 것임

여 백

< 참고문헌 >

- 김두년의 「유럽의 협동조합 은행」, 농협중앙회 조사부, 2000
- 김병호, “협동조합의 사외이사제도에 관한 연구”, 수산경영론집, 제34권 제1호, pp.185-210, 한국수산경영학회, 2003.
- 박길준·홍복기, 이사와 이사회제도, 한국상장회사협의회, 2000.
- 옥승의, “수산업협동조합의 이사회제도에 대한 고찰”, 부산수산대학교 산업대학원 논문집, 부산수산대학교, 1991.9.
- 윤기태, 「유럽 협동조합은행의 최근동향」, 농협조사연구소, 2004
- 이달우, 이사와 감사, 한양사업경영연구소, 1983.
- 이병태, 주식회사의 이사회제도, 법원사, 1986.
- 이선·좌승희·정광선·김용구, 한국기업지배구조의 현재와 미래, 미래경영개발연구원, 2000.
- 이영기, 사외이사제도의 정착방안, 한국개발연구원, 1998.
- 이우식, 국내외 선진금융기관 벤치마킹」, 농협조사연구소, 2004
- 이철송, 「회사법강의」, 제10판, 박영사, 2003.
- 전영수, “협동조합법의 목적과 과제,-조합원축진과 협동조합의 구성을 중심으로” 「한국협동조합연구」, 제19집, 2001.
- 정만화, 수산업협동조합의 이사회제도에 관한 연구, 부경대학교 대학원 박사학위논문. 2003.8
- 정세욱의, 「유럽협동조합의 지배구조」, 농협조사부, 2002.4
- 조성한, 거버넌스 개념의 재정립, 한국행정학회 동계학술대회발표논문, 2005.
- 최정윤, 협동조합경영론, 부경대학교해양산업정책학부, 2003.
- 최종화·고명식, 수협제도개선을 위한 수협법 개정안 연구, 부경대학교 해사문제연구소, 2003.
- 홍행남, 농업협동조합법해설, 농민신문사, 2000.
- 경남정치망수산업협동조합 정관 및 정관부속서 임원선거규정
농업협동조합법 2004.

수산업협동조합의 지배구조 개편 등에 관한 연구

- 농협중앙회, 「네덜란드 라보협동조합은행의 경영전략」, 농협조사월보, 1972.12
- 대형기선저인망수산업협동조합 정관 및 정관부속서 임원선거규정
- 대형선망수산업협동조합 정관 및 정관부속서 임원선거규정
- 삼남농업협동조합정관
- 수산업협동조합중앙회정관
- 수협30년사, 수협중앙회, 1992.
- 수협40년사, 수협중앙회, 2002.
- 수협업무통계, 수협중앙회, 2001.
- “수협중앙회 이사회제도에 대한 수용자 태도분석”, 수산경영론집, 제35권 제2호, pp.42-59, 한국수산경영학회, 2004.
- 수협중앙회, 수산업협동조합법령연혁집, 수협중앙회, 1996.
- 일본 수산관련 법규집, 수협중앙회, 1998.
- 지역농업협동조합정관례 2005.
- 협동조합의 기관분화와 권한분배, 「한국협동조합연구」, 제22집 제2호, 2004.
- 협동조합의 이사회제도, 수협통계조사월보, 제34권 제11호, pp.8-13, 수협중앙회, 2002.
- 일본 전국농업협동조합중앙회, “감사수장(농업협동조합법)” 2002.
- 일본협동조합경영연구소, 협동조합경영연구월보 4월호, “경영관리위원회 제도와 조합원의 참가 민주주의”, 1997.
- 히라바야시헤이지, 하마모토사치나마, 「수협법·어업법의 이해」, 어업경영센터출판부, 2005.
- Hans-H Münkner, "Cooperative Law in the Federal Republic of Germany", University of Marburg, 1989.
- International Cooperative Alliance, "Repert on Corporate Governance and Management Control System in European Cooperatives", 1995.
- J. Issert, "The Legal Status of Agricultural Cooperatives in European Countries", The Plunkett Foundation for Cooperative Studies, 1978.
- Kilbing, R., "Ehrenamt, Genossenschaftliches", Handwörterbuch des Genossenschaftswesens(HdG), Wiesbaden 1980.

- Mändle, D., "Ehrenamt, genossenschaftliches", GnossenschaftsLexikon, Mändle, E/Swoboda, W.(발행인), Wiesbaden 1992.
- Onno-Frank van Bekkum, Gert van Dijk(Eds), Agricultural Cooperatives in European Union, 1997.
- Plunkett Foundation for Cooperative Studies, "Farmer Controlled Business", 1992.
- Rabobank Group, 'Annual Report 2004', 2004
- Rabobank Group, 'Interim Report 2005', 2005
- Seki, H. & Noelle, T., "Das Ehrenamt im Deutschen Genossenschaftsrecht, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 제34권, Göttingen 1984.
- Überlegung aus der Sicht eines Prüfungsverbandes, Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn, Votrags- und Diskussionsveranstaltung in Marburg an 25. Oktober 1982.
- Weinerth, E., "Genossenschaftliche Ehrenämter - noch zeitgemäß?
- Edgar Parnell, Reinventing the co-operative enterprises for the 21st century, Plunkett Foundation, 1995.
- www.hankyung.com
- www.Rabobank.com