

# 심층분석보고서

수협-(경인)경기수협 일반관리계

2026.04.15

# 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

## 심층분석보고서: 수협 (경인)경기수협 일반관리계

### 1장. 산업(섹터) 분석: 상호금융과 수산업의 교차점

#### 상호금융 산업의 정의와 법적 구조

상호금융기관은 협동조합 형태의 비영리 지역·서민 금융기관입니다. 조합원들이 공동유대와 상호신뢰를 기반으로 출자하여 설립하며, 은행법이 아닌 각 개별 협동조합법에 근거하여 여수신(예금·대출), 공제(보험), 내국환 업무 등을 수행합니다. 한국의 5대 상호금융기관은 농협(농업협동조합법, 농림축산식품부 소관), 수협(수산업협동조합법, 해양수산부 소관), 신협(신용협동조합법, 금융위원회 소관), 새마을금고(새마을금고법, 행정안전부 소관), 산림조합(산림조합법, 산림청 소관)으로 구성됩니다. 흥미로운 점은 이 다섯 기관이 모두 "상호금융"이라는 공통 틀을 가지면서도 감독 주체가 다르다는 것인데, 이는 각 산업(농업·수산업·서민금융·지역금융·산림)의 특수성을 반영하는 동시에 감독 공백이나 기준 불일치라는 제도적 숙제를 함께 남기고 있습니다.

상호금융의 법적 성격을 이해하는 것은 지원 전략에도 직접적 영향을 미칩니다. 시중은행이 주주 이익을 극대화하는 영리법인이라면, 상호금융은 조합원의 경제적·사회적 지위 향상을 목적으로 하는 비영리 협동조합입니다. 수익이 발생해도 배당보다 조합원 환원 사업·지도사업 재원으로 활용되는 비중이 크며, 조합장은 조합원 직접 선거로 선출됩니다. 2024년부터 예금자보호 한도가 기존 5,000만 원에서 **1억 원으로 상향**되었으며, 각 중앙회가 자체 예금자보호기금을 운용합니다. 이는 상호금융이 예금보험공사(KDIC) 보호 대상이 아닌 대신 중앙회 자체 보호 제도로 운영된다는 독특한 구조를 의미하며, 지원자가 기본적으로 숙지해야 할 상식입니다.

#### 시장 규모 1,033조 원, 은행업에 버금가는 제2금융 거인

2024년 상반기 기준 5대 상호금융 합산 총자산은 약 **1,033조 원**에 달합니다. 농협이 531조 원(51.4%)으로 압도적 1위를 차지하고, 새마을금고 **289조 원(28.0%)**, 신협 **151조 원(14.6%)**, 수협 **47조 원(4.5%)**, 산림조합 **14조 원(1.4%)** 순으로 이어집니다. 총 단위조합 수는 3,492개로 10년 새 총자산이 2배 성장하여 보험업 다음으로 큰 금융 섹터를 형성하고 있습니다. 이러한 급성장은 저금리 시대에 시중은행 대비 상대적으로 높은 예금금리, 세제 혜택(이자소득세 비과세), 그리고 지역사회 관계금융이 결합된 결과입니다.

수협의 경우 회원조합 90개(지구별 70, 업종별 19, 수산물가공조합 2), 조합원 약 **15만 명**, 어촌계 **2,067개소**를 보유하고 있습니다. 주목할 점은 수협 조합당 평균자산이 약 **5,222억 원**으로 농협(4,779억 원)보다 높다는 것인데, 이는 조합 수가 적어 단위 규모가 상대적으로 큰 특성을 반영합니다. 다시 말해 수협 회원조합은 규모의 경제 측면에서 농협 단위조합보다 효율적으로 운영될 수 있는 구조를 가지고 있으며, 동시에 한 조합의 경영 문제가 시스템 전체에 미치는 영향도 상대적으로 크다는 양면성을 지닙니다. 수도권 지역 회원조합의 경우 도시 소재 지역 특성상 비조합원(준조합원) 예수금 비중이 높을 수 있으며, 이는 경기수협과 같은 수도권 회원조합의 자산 규모와 수익성에도 긍정적으로 작용하는 요인으로 추정됩니다.

#### 부동산 PF 부실이 상호금융 전체를 흔들다

최근 3~5년간 상호금융권 최대 이슈는 단연 **부동산 프로젝트파이낸싱(PF) 부실**입니다. 2020~2022년 저금리·부동산 상승기에 상호금융권은 시중은행이 규제에 묶여 취급하지 못하는 부동산·건설업 대출을 대규모로 확대했고, 2022년 하반기 이후 금리 급등과 부동산 경기 침체로 이 대출들이 부실화되기 시작했습니다. 2024년 상호금융 3사(새마을금고·신협·수협) 합산 적자가 **2조 3,526억 원**으로 역대 최대를 기록했습니다. 새마을금고가 손실 **1조 7,382억 원**, 신협 약 **4,500억 원**, 수협 약 **1,644억 원**의 적자를 냈습니다.

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

수협의 경우 적자 조합이 2022년 **4개**에서 2024년 상반기 66개(73.3%)로 급증했고, 부동산·건설업 대출 연체율이 상호금융 전체로 **10.98%**(2025년 1분기)까지 치솟았습니다. 토지담보대출 연체율은 29.97%에 달하여 토지·부동산 관련 여신의 부실 집중도가 특히 심각한 상황입니다. 금융위원회 김병환 위원장은 "상호금융권 자산 규모가 관리 역량을 크게 넘어섰다"고 우려를 표명했으며, 이는 단순한 경영 위기가 아니라 **감독 체계 자체의 한계**를 시사하는 발언으로 해석됩니다. 상호금융권의 대응으로 수협중앙회는 **수협NPL대부**라는 자회사를 설립하여 자본금 1,000억 원을 투입하고 약 1,300억 원의 부실채권을 매입하는 등 조합 연체율 정리에 속도를 내고 있습니다. 이러한 건전성 위기는 지원자에게는 "어려운 시기이지만, 동시에 조직의 체질을 근본적으로 바꾸는 전환점에 합류할 수 있는 시기"라는 의미를 지닙니다.

### 수산업 구조 변화: 어가인구 반토막과 기후변화의 이중 압박

수산업 자체의 구조적 변화도 심대합니다. 어가인구는 2012년 약 15.3만 명에서 2024년 **8.4만 명**으로 10년간 거의 반토막 났고, 어촌 고령화율은 48%로 전국 최고 수준입니다. 어업 종사자 중 60대 이상이 **65%**, 20대 이하는 8%에 불과합니다. 이 숫자는 수협의 조합원 기반이 구조적으로 축소되고 있다는 것을 의미하며, 상호금융·경제사업·공제사업 모든 영역에서 고객 풀(pool) 자체가 줄어드는 장기 위험 요인입니다. 2024년 수산물 총생산량은 **361만 톤**(전년비 -2.2%), 연근해어업은 84.1만 톤(-11.6%)으로 감소했으나, 생산금액은 가격 상승 영향으로 **10조 918억 원**(+6.9%)을 기록했습니다. "생산량은 줄지만 생산금액은 늘어나는" 이 역설적 구조는 수산물 가격 인플레이션이 어가 소득을 일정 부분 상쇄하고 있음을 보여주지만, 동시에 소비자 부담 증가와 수입 수산물 잠식 가능성이라는 이중 리스크를 내포합니다.

2024년에는 57년 관측 이래 **최고 수온**이 기록되고 풍랑특보가 929건(전년 804건)으로 급증하는 등 기후변화 리스크가 현실화되고 있습니다. 이는 어종 분포 변화(난류성 어종 북상, 한류성 어종 감소), 양식장 폐사 빈도 증가, 조업 일수 감소로 직접 연결되어 어업인 소득에 치명적 영향을 미칩니다. 정책적으로는 **총허용어획량(TAC) 전면 도입, 양도성개별할당제(ITQ) 단계적 도입**, 「지속가능한 연근해어업발전법」 제정(2024년) 등 자원관리 패러다임 전환이 진행 중입니다. 이러한 정책 변화는 개별 어업인의 어업권 가치 재평가를 필요로 하며, 회원조합 여신 담보 평가와 정책자금 운영에도 직접 영향을 주는 요인입니다. 지원자라면 단순한 "수산업 위기"가 아니라 "구조 전환기의 수산업"이라는 관점에서 접근할 필요가 있습니다.

### 수협 가치사슬: 생산부터 금융까지 잇는 수직 통합 구조

수협 시스템의 차별적 강점은 수산업 전 과정을 아우르는 **종합 서비스 체계**입니다. 이는 단순한 금융기관이나 단순한 협동조합이 아닌, 한국 수산업 생태계의 인프라 기관으로서의 지위를 부여합니다. **경제사업**으로는 77개 수협이 운영하는 **213개 산지위판장**에서 연간 위판량 153.5만 톤(위판액 4.3조 원)을 처리하고, 노랑진수산물시장 등 도매시장도 직영합니다. 이 위판 네트워크는 수산물 유통의 최전방 구간을 사실상 독점적으로 장악한 구조이며, 여기서 발생하는 수수료 수익과 어업인 계좌로의 자금 흐름이 상호금융 수신 기반으로 연결됩니다. 상호금융(신용사업)으로 조합원의 예금·대출을 담당하며, 어업인 소득의 상당 부분이 조합 예금으로 유입되고 조업 준비 자금·시설 투자 자금이 조합 대출로 공급됩니다. **공제사업**으로 비영리 목적의 어업인 특화 보험(생명공제·손해공제·어선공제)을 운영하며, 일반 보험사가 인수를 기피하는 고위험 어업 활동에 대한 보장을 제공합니다.

**정책자금 채널** 역할도 수협만의 독특한 기능입니다. 해양수산부가 편성하는 정책자금(영어자금, 시설자금, 어선현대화자금 등)을 수협은행·단위수협 경유로 어업인에게 저금리(1~4% 수준)로 대출하는데, 이는 수협이 사실상 정부 위임 정책집행기관 역할을 겸한다는 의미입니다. **지도사업**은 어업기술 지도, 어선안전, 어업인 교육을 포괄하며 비영리로 운영되는 대신 경제·신용·공제사업 수익에서 재원을 조달합니다. 이 네 사업이 유기적으로 연결되어 어업인의 **생산→유통→금융→보험→복지**를 일괄 지원하는 것이 수협만의 독보적 가치사슬이며, 경쟁사인 시

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

중은행이나 타 상호금융이 결코 복제할 수 없는 구조적 해자(moat)입니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

상호금융 산업 전체가 PF 부실이라는 구조적 위기를 통과하는 중이며, 수산업 자체도 어가인구 감소·기후변화라는 이중 도전에 직면해 있습니다. 지원자는 이 "위기 속의 구조전환기"를 정확히 이해하고, 건전성 회복 과정에 기여할 수 있는 리스크 관리 의식과, 수산업 가치사슬 전체를 이해하는 통합적 시야를 강조하는 것이 효과적입니다. 단순히 "안정적인 금융기관"이라는 이미지로 지원 동기를 제시하면 오히려 현 상황에 대한 이해 부족으로 읽힐 가능성이 높습니다. 대신 "수산업의 미래를 함께 만들어가는 협동조합", "건전성 위기를 구조 개편의 기회로 전환하는 조직", "수산업 가치사슬의 모든 단계를 연결하는 인프라"라는 프레임으로 접근하는 것이 훨씬 설득력 있습니다. 면접에서 "수협이 왜 지금 어려운가"라는 질문이 나왔을 때 "PF 부실은 본래 수협의 핵심 업무가 아닌 영역에서 발생한 문제이며, 본업인 수산금융으로 돌아가 건전성을 회복하는 것이 답"이라는 방향의 논리 구조는 차별화된 통찰을 보여줄 수 있습니다.

## 2장. 경쟁사 및 회사 포지셔닝: 상호금융 5강 구도 속 수협의 좌표

### 5대 상호금융 경쟁 구도와 수협의 위치

한국 상호금융 시장은 농협이 총자산 **531조 원**으로 과반을 점유하는 일극 체제입니다. 농협은 2012년 신용사업을 농협금융지주(NH농협은행)로, 경제사업을 농협경제지주로 분사하여 가장 선진화된 지주사 체제를 구축했고, 전국 읍·면 단위 최대 점포망과 하나로마트 유통 네트워크를 보유하고 있습니다. 이 분리 모델은 신용사업과 경제사업의 전문화·책임경영을 가능하게 한 반면, 단위조합과 은행 간 전산·서비스 통합도가 낮아지는 부작용도 낳았습니다. 새마을금고는 **289조 원** 규모 2위이나 행정안전부 관할로 금융당국 직접 감독 밖에 있어 PF 부실이 가장 크게 부각되었습니다(2024년 순손실 1.7조 원). 금융감독원의 감독 접근성 제약이 구조적 건전성 약화의 한 원인이라는 지적이 지속되고 있으며, 2025년 이후 금융당국 관리 편입 논의가 재점화되는 중입니다.

신협은 **151조 원** 3위로 금융위 직접 관할하에 가장 엄격한 규제를 받으며, 886개 조합 중 104개가 대출한도 규제를 위반하는 등 건전성 우려가 큼니다. 산림조합은 **14조 원**으로 가장 작지만 상대적으로 안정적 경영을 유지하며, 임업이라는 상대적으로 소규모 도메인 덕에 투기적 여신 확대 유인이 적었던 것이 오히려 건전성에 도움이 된 역설적 구조를 보입니다. 수협은 47조 원(4위)이며, 연체율은 **7.82%**(2025년 1분기)로 새마을금고(8.37%)보다는 낮지만 농협(4.7%)보다는 높은 수준입니다. 포지션으로 보면 수협은 "규모는 작지만 도메인 특화도는 가장 높은" 상호금융이며, 이는 경쟁 열위인 동시에 차별화 우위의 기반이기도 합니다.

### 농협과의 핵심 차이: 규모는 1/11이나 구조적 유사성은 높다

수협과 농협의 구조는 상당히 유사합니다. 양쪽 모두 중앙회-은행-단위조합 3단 체계를 갖추고, 신용사업·경제사업·지도사업·공제사업을 병행합니다. 핵심 차이는 세 가지입니다. 첫째 **규모**로 농협 총자산이 수협의 약 11배이며, 이는 IT 투자·디지털 전환·신상품 개발 등 스케일 의존적 역량 측면에서 근본적 격차를 만듭니다. 둘째 **지주사 체제 유무**로 농협은 2012년 분사 완료, 수협은 미전환 상태이며, 이는 신용·경제사업의 책임경영 측면에서 농협이 앞서 있으나 반대로 사업 간 시너지 창출 측면에서는 수협이 유리한 구조라는 양면성을 갖습니다. 셋째 **전산 통합 방식**으로 수협은 은행과 조합 전산이 완전 통합되어 영업점 합산 **636개소 네트워크**를 형성하나, 농협은 은행과 조합 전산이 분리되어 있습니다. 이 전산 통합은 수협 시스템의 숨은 강점으로, 회원조합 직원이 수협은행 수준의 전산 인프라를 활용할 수 있게 하고, 고객은 어느 창구에서든 동일한 수준의 서비스를 받을 수 있습니다.

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

경기·인천 지역에는 별도 **지방은행이 부재**(과거 경기은행은 한미→시티→해체 과정을 거침)하여, 농협·신협·새마을금고가 수협의 주요 지역금융 경쟁자입니다. 경기수협이 위치한 서해안 지역은 수도권 주거지와 농촌·어촌이 공존하는 복합 지역으로, 농협이 농업 기반 금융에서 우위를 점한다면 수협은 해안·도서 지역에서 차별화된 입지를 갖습니다. 시중은행(국민·신한·하나·우리)은 도시 상업지구엔 집중되어 있어 어촌·연안 지역에서는 경쟁력이 떨어지며, 이것이 수협 회원조합이 지역적 경쟁우위를 유지할 수 있는 핵심 요인입니다.

### 수협중앙회-Sh수협은행-경기수협: 법인격이 다른 3단 구조

수협 시스템의 핵심을 이해하려면 **3단 구조**를 명확히 파악해야 합니다. 이 구조를 정확히 이해하지 못한 채 지원하면 자기소개서의 기본 전제부터 흔들릴 수 있으므로, 지원자가 반드시 숙지해야 할 가장 중요한 상식입니다. **수협중앙회**(서울 송파구 소재)는 회원조합 감독·교육·지원, 공제사업, 경제사업, 지도사업을 수행하는 전국 조직으로, 2026년 사업규모는 13.7조 원입니다. **Sh수협은행**은 2016년 12월 수협중앙회 신용사업 부문에서 분리된 100% 출자 특수은행(제1금융권)으로, 총자산 63.4조 원 규모입니다. 일반 시중은행과 동일하게 예금자보호 5,000만 원이 적용되며, 전국 영업점 128개소를 운영합니다. **회원조합**(경기수협 포함 90개)은 각각 독립 법인으로 수산업협동조합법에 따라 설립되며, 제2금융권인 상호금융업과 경제·지도사업을 수행합니다.

경기수협 직원은 수협중앙회나 수협은행 직원이 아니라 **경기수협이라는 독립 법인의 직원**이며, 예금자보호도 수협은행(예금보험공사 5,000만 원)과 다르게 수협중앙회 예금자보호준비금(1억 원)에 의해 보호됩니다. 급여 체계, 인사 제도, 복리후생, 승진 경로 모두 경기수협 내부 규정에 따르며, 중앙회나 은행으로의 자유로운 이동은 보장되지 않습니다. 이 차이는 지원자의 커리어 설계에 중요한 의미를 가지며, 회원조합 입사는 곧 "경기수협 소속으로 경기 서해안 지역에 밀착하여 커리어를 쌓겠다"는 의사결정임을 자각하고 지원해야 합니다. 동시에 수협은행과의 전산 공유, 정책자금 연계, 공제 판매 위탁 관계를 통해 실무적으로는 수협 시스템 전체와 일상적으로 협업하게 되므로, 독립성과 연계성이 공존하는 독특한 포지션이라는 이중성도 이해해야 합니다.

### 수협은행 지주사 전환: 중장기 핵심 변수

수협은행의 **금융지주사 전환**은 수협 시스템 전체의 미래를 좌우할 핵심 이슈입니다. 2023년 강신숙 전 행장이 "2030년까지 금융지주 전환"을 공식 발표했으나, 2024년 국감에서 노동진 중앙회장이 "금융지주사 전환 보류, 검토 계속"으로 입장을 수정했습니다. 2024년 11월 취임한 신학기 현 행장 체제에서는 직접적 지주사 전환 계획 대신 **비은행 자회사 확보**에 집중하고 있습니다. 2025년 9월 트리니티자산운용을 인수하여 'Sh수협자산운용'으로 출범시킨 것이 창립 이래 첫 M&A였으며, 이는 자산운용업 진출을 통해 수수료 기반 수익원을 다변화하는 동시에 지주사 전환을 위한 비은행 계열사 포트폴리오를 선제적으로 구축하는 전략적 포석으로 해석됩니다.

2026년 2월에는 **IRB(내부등급법) 승인**을 받아 자본비율 3%p 이상 개선이 전망되며, 추가 M&A 여력이 확대될 것으로 보입니다. IRB 승인은 은행이 위험자산(RWA)을 자체 모델로 산출할 수 있게 하는 제도적 허가로, 단순 표준방법 대비 자본 효율이 크게 개선되어 동일 자본으로 더 많은 여신을 운용할 수 있게 합니다. 지주사 전환에는 수산업협동조합법 개정이 선행되어야 하며, CET1 비율도 은행 평균(13.57%) 수준까지 끌어올려야 합니다. 회원조합 입장에서 지주사 전환은 양면적 영향을 미치는데, 긍정적으로는 그룹 전체의 자본력·브랜드 가치 상승으로 상호금융 전체의 신뢰도가 제고되며, 부정적으로는 신용사업의 은행·지주 중심성이 강화되면서 회원조합의 상대적 위상이 약화될 수 있다는 우려가 존재합니다.

### 최근 6개월 핵심 이슈 종합

2025~2026년 주요 이슈를 정리하면, 첫째 **건전성 위기 대응**으로 수협NPL대부(중앙회 자회사) 설립, 자본금 1,000억 원 확충, 약 1,300억 부실채권 매입이 진행 중입니다. 이는 회원조합의 부실채권을 중앙회가 매입하여

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

조합 재무제표를 정화하는 시스템적 장치로, 조합 건전성 회복에 결정적 역할을 할 것으로 기대됩니다. 둘째 **디지털 전환**으로 수협은행이 '파트너뱅크' 원업 전략을 완성하고, 2026년 AX혁신실 신설을 통해 AI 역량 확보에 나섰습니다. 신학기 행장은 2026년 1월 CES를 직접 참관하고 "금융뿐 아니라 해양수산 현장에서도 AI를 실질적으로 적용할 것"이라는 방향을 제시했는데, 이는 단순히 챗봇이나 업무자동화 수준이 아니라 수산업 전반의 스마트화·데이터화를 금융이 뒷받침하겠다는 비전을 의미합니다.

셋째 **비과세 축소**로 2026년부터 49년 만에 상호금융 소득세 감면이 축소되어 총급여 5,000만 원 초과 준조합원에게 세율이 적용됩니다. 이는 상호금융의 수신 경쟁력에 직접 영향을 미치는 변화로, 고액 준조합원이 이탈할 경우 수신 기반이 약화될 수 있다는 우려가 있습니다. 회원조합 입장에서는 이 변화에 맞춰 조합원 중심 수신 기반을 강화하고, 준조합원 대상으로도 비과세 이외의 차별화 가치(금리·서비스·관계)를 제공해야 하는 과제를 안게 됩니다. 넷째 수협중앙회가 회원조합 경영개선자금을 **3,000억 원**으로 확대(전년 2,500억 원)하고, 상생협약 대출 제도를 도입하여 건전한 여신 공급 경로를 만들고 있습니다. 증가분 500억 원은 전액 무이자로 공급되어 적자 조합의 이자 부담을 경감하는 실질적 지원 효과를 가집니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

경기수협 지원자는 수협중앙회·수협은행·회원조합의 **3단 구조에서 자신이 어디에 소속되는지를 정확히 이해**하고 있어야 합니다. 회원조합은 독립 법인이므로 "수협은행에 입사한다"는 인식은 오류이며, 자기소개서나 면접에서 이러한 혼동이 드러나면 즉각적으로 기본 지식 부족으로 평가될 수 있습니다. 동시에 수협은행과의 전산 통합, 정책자금 연계, 공제 판매 등 **시스템 차원의 협업 구조**를 설명할 수 있어야 합니다. 현재 건전성 위기는 지원자에게 "위기 인식과 해결 의지"를 보여줄 기회이며, 지주사 전환·디지털 전환·비과세 축소 등 구조적 변화를 **자신의 커리어와 연결**하여 서술하는 것이 효과적입니다. 예컨대 "디지털 전환 흐름 속에서 고령 조합원과 젊은 준조합원을 동시에 만족시키는 창구 서비스를 만들어가겠다"는 식의 구체적 기여 방향은, 산업 변화에 대한 이해와 실무적 상상력을 동시에 드러내는 효과적 서술 방식입니다.

## 3장. 수협중앙회·Sh수협은행·경기수협 심층 분석

### 수협중앙회 4대 사업: 지도-경제-신용-공제의 유기적 연결

수협중앙회의 사업구조는 **4대 사업부문**이 상호 보완하는 구조입니다. 이 구조는 단순한 사업 포트폴리오가 아니라, 수산업이라는 도메인 전체를 협동조합 차원에서 지속가능하게 만들기 위한 정교한 설계의 결과입니다. **지도 사업**은 비영리 사업으로 어업인 권익증진, 어선안전통신망 운영, 기후변화 대응, 어업인 교육을 담당합니다. 수익성이 없는 사업이지만 수산업 전체의 기반 인프라 역할을 하며, 다른 세 사업부문의 수익이 지도사업의 재원으로 환원되는 선순환 구조를 형성합니다. 2026년에는 "어선 안전 원년"을 선포하고 AI 기반 위험감지 시스템 구축에 착수했는데, 이는 매년 2,000건 이상 발생하는 해양사고와 100명대 인명피해를 근본적으로 줄이기 위한 장기 프로젝트입니다.

**경제사업**은 수산물 공판장(노량진수산물시장 등), 바다마트, 면세유류 공급, 군급식, 해외무역 등을 포괄하며 2019년 흑자전환 후 호조를 이어가고 있습니다. 2025년에는 오리온과 합작법인을 설립하고, 수산물 편의점 '어부세상' 30개 가맹 확대를 추진 중인데, 이는 수산물 유통의 B2C 접근성을 높이는 전략적 시도입니다. 기존의 경매·도매 중심 유통이 소비자 접점까지 연결되는 통합 체인으로 확장되는 방향성을 보여주며, 이 과정에서 회원조합의 산지위판장 역할도 재정의될 가능성이 높습니다. 신용사업(상호금융)은 회원조합이 조합원·준조합원 대상으로 예금·대출 업무를 수행하는 핵심 수익사업이며, **공제사업**은 비영리 목적의 어업인 특화 보험으로 생명공제·손해공

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

제어선공제 등을 운영합니다. 어선공제는 일반 보험사가 사실상 인수를 꺼리는 고위험 보장이며, 이를 수협이 공제 형태로 제공함으로써 어업 활동의 지속가능성을 뒷받침하는 독특한 기능을 수행합니다.

네 사업이 맞물려 지도사업의 재원은 신용·공제·경제사업 수익으로 지원받고, 경제사업의 수산물 유통은 어업인 소득 증대를 통해 상호금융 건전성에 기여하며, 공제사업은 어업인의 재난 회복력을 높여 여신의 안정성을 보장하는 선순환 구조입니다. 2026년 4개 사업부문 합산 **당기순이익 목표는 1,694억 원**이며, 이는 수산업 전반의 어려움 속에서도 중앙회가 안정적 수익 기반을 확보하고 있음을 의미합니다.

### Sh수협은행: "새로운 미래를 여는 금융파트너"

Sh수협은행은 2025년 1월 신비전 "새로운 미래를 여는 금융파트너"를 선포했습니다. 총자산 **63.4조 원**(2025년 잠정), 세전순이익 **3,129억 원**(전년비 +3.9%), BIS자기자본비율 **15.64%**(2025년 3분기)의 안정적 재무 기반 위에 5대 핵심경영(내실·가치·차별·미래·신뢰경영)을 추진합니다. 이러한 재무 지표는 시중 주요 은행 대비 규모는 작지만 자본 건전성과 수익성 측면에서 결코 뒤지지 않는 수준이며, 오히려 BIS비율은 일부 대형은행보다 여유 있는 수준입니다. 해양수산부문 대출은 **11.0조 원**으로 총대출의 25%를 차지하며, 정책자금대출 **4.8조 원**을 취급하는 유일한 해양수산 전문 특수은행입니다. 이 "해양수산 특화"라는 포지셔닝은 수협은행의 가장 강력한 차별화 요소이며, 시중은행이 수익성 이유로 진입하지 않는 영역을 독점적으로 커버하면서 동시에 정부 정책집행 파트너로서의 제도적 지위를 누리는 이중 구조입니다.

영업점 128개소에 회원조합 506개소를 합산하면 총 **636개소** 네트워크를 형성합니다. 이는 시중은행 대비 절대 수는 적지만, 해안선·도서 지역 커버리지 측면에서는 오히려 우위를 가질 수 있는 분포입니다. 특히 경기 서해안 지역에서는 경기수협 등 회원조합이 어촌 지역 접근성을 보완하고, 수협은행은 수도권 도시 지역 상업금융을 담당하는 역할 분담이 자연스럽게 형성되어 있습니다. 신학기 행장은 2026년 신년사에서 "향후 3년간 최대 6조 원 규모 생산적 금융 투자 추진"과 "AI 전략은 금융과 해양수산 현장에서 실질적 가치 창출에 초점"을 강조했습니다. 생산적 금융은 부동산·PF 같은 투기성 여신이 아닌 실물경제·수산업 현장에 직접 자금이 흘러가도록 하는 여신 전략을 의미하며, 이는 최근 건전성 위기의 교훈을 정면으로 반영한 방향 전환입니다.

### 경기수협: 수도권 서해안의 지구별 수산업협동조합

경기수협은 전국 90개 회원조합 중 **경기도 서해안 지역**을 관할하는 지구별 수협입니다. 관할 구역은 안산(대부도·풍도 포함), 시흥(오이도·월곶), 화성 서해안 등 경기만 일대 연안 어업 지역으로 추정되며, 37개 어촌계와 **조합원 약 2,666명**을 기반으로 합니다. 경인 지역에는 경기수협 외에도 경인북부수협, 경인서부수협, 영흥수협 등이 있어 서울·경기 지역에 약 9개 회원조합이 분포합니다. 이는 수도권 어업 인구는 적지만 행정구역·어촌 조직 단위로 세분화된 조합 구조가 유지되고 있음을 보여주며, 각 조합이 특정 지역 어촌계와 밀접하게 연결되어 독립적으로 운영되는 특징을 갖습니다.

경기수협의 특수성은 첫째, **도시화 지역 인접성**으로 안산·화성 등 수도권 도시와 가까워 순수 어업보다 도시 근접 금융 수요가 공존한다는 점, 둘째 시화호 방조제 건설 등 **간척사업 영향**으로 조업구역 변동이 있었다는 점, 셋째 경기만 일대 **바지락·꽃게·새우류** 등 연안 어업과 시화호 인근 양식업이 주력이라는 점입니다. 수도권 조합은 전국 대비 자본력이 상대적으로 우수한 편으로 보고되는데, 이는 도시 근접성에 따른 준조합원 예수금 유치 노력, 부동산 가치 상승에 따른 담보 대출 기반 확대 등이 결합된 결과입니다. 반면 순수 어업 활동만 놓고 보면 도서 지역·원양 중심 조합에 비해 규모가 작을 수 있으며, 이는 경기수협이 "어업 조합"과 "지역 금융기관" 사이의 균형 잡힌 정체성을 유지해야 하는 과제를 안고 있음을 시사합니다.

### 노동진 회장의 2026년 비전: "어부의 세상, 어선 안전 원년"

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

노동진 수협중앙회장은 2026년 신년사에서 "전국 모든 어업인의 무사안녕이 올해 최우선 과제"라며 2026년을 "어선 안전 원년"으로 선포했습니다. 2025년 해양사고 2,175건, 인명피해 118명을 감안하여 매년 인명피해 10%씩 감축, 2030년까지 55명 수준 달성을 목표로 AI 기반 위험감지 시스템, 골든타임 사수 체계, 구명조끼 의무 착용(2026년 6월~) 등을 추진합니다. 이 비전은 수협의 모든 사업부문에 영향을 미치는 최상위 어젠다로, 경제사업(안전장비 공급), 신용사업(안전시설 투자 자금 대출), 공제사업(어선공제 보장 강화), 지도사업(안전교육 의무화)이 유기적으로 연계되어 추진됩니다.

중장기 비전은 '강한 수협, 돈 되는 수산'으로 어촌활력증진·수협체질개선·수산업가치제고를 3대 전략으로 삼고 있습니다. 회원조합 경영개선 지원에 **3,000억 원**(전년 대비 500억 증, 증가분 전액 무이자)을 편성하고, 수산물 계통수매 예산 **1,284억 원**, 수산물 소비촉진 **72억 원** 등 어업인·조합 실질 지원을 강화하고 있습니다. "돈 되는 수산"이라는 표현은 전통적으로 수협이 강조해 온 "어업인 복지" 일반도 접근에서 벗어나, **수산업의 경제적 지속가능성**을 정면으로 제시한다는 점에서 의미 있는 전환입니다. 이는 어업인의 생계가 단순히 보조금·공적 지원에 의존하는 구조를 넘어, 시장 기반 수익성을 갖춘 산업으로 재편되어야 한다는 문제의식을 반영합니다.

### 핵심 리스크: 조합원 기반 약화부터 디지털 격차까지

수협과 경기수협이 직면한 리스크는 중첩적입니다. **조합원 기반 약화**가 가장 근본적인 위협으로, 어가인구가 연 5~10% 감소하고 어촌 고령화율이 48%에 달하여 신규 조합원 유입이 어렵습니다. 경기수협 현장에서도 이러한 우려가 구체적으로 나타나고 있는데, 과거 어업에 종사하다가 은퇴한 고령 조합원이 다수이고, 젊은 후계 어업인이 유입되지 않는 가운데, 조합원 자격 유지 요건(일정 기간 일정 수준의 어업 활동)을 충족하지 못해 조합원에서 배제될 위험을 가진 이들이 늘어나는 추세입니다. 이는 조합의 정체성과 거버넌스(조합원 선거, 대의원총회) 자체를 위협하는 장기 구조적 문제입니다.

**건전성 악화**는 부동산 PF 부실에서 비롯되어 적자조합 비율이 73.3%까지 상승했으며, 토지담보대출 연체율은 29.97%를 기록합니다. 경기수협을 포함한 수도권 회원조합들도 수도권 부동산 가격 변동에 따라 담보가치 평가 위험에 노출되어 있으며, 이는 본업인 수산금융과 무관한 영역에서 발생한 위험이라는 점에서 전략적 반성의 대상이 됩니다. **디지털 경쟁력 격차**도 우려 요인으로, 시중은행 대비 디지털 전환 속도가 느리고 어업인 고객층의 디지털 리터러시도 낮습니다. 이는 단순한 기술 투자의 문제가 아니라 고객 구성 자체가 디지털 채널 적응이 어려운 고령층 중심이라는 구조적 제약에서 비롯됩니다. 2026년부터 시행되는 **상호금융 비과세 축소**는 수산 경쟁력을 약화시킬 수 있으며, **해상풍력 개발**에 따른 어장 축소 갈등, **수입 수산물 증가**에 따른 국내 어업 경쟁력 약화도 중장기 리스크입니다. 특히 해상풍력은 국가 에너지 전환 정책과 어업권이 정면 충돌하는 영역으로, 수협은 어업인 이익 보호와 탄소중립이라는 공익 가치 사이에서 복잡한 입장 조정 역할을 요구받고 있습니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

경기수협은 수도권이라는 입지 덕분에 도시형 금융 수요와 전통 어업 금융이 공존하는 독특한 환경입니다. 지원자는 "수도권 도시화 지역에서의 상호금융 경쟁력 확보"라는 과제를 인식하고, 경기 서해안 지역의 수산업 특성(바지락·꽃게 연안어업, 시화호 양식업)에 대한 구체적 이해를 보여주는 것이 유리합니다. "강한 수협, 돈 되는 수산" 비전과 "어선 안전 원년"이라는 2026년 핵심 키워드를 자연스럽게 녹여내되, 회원조합 건전성 회복이라는 현안에 대해 현실적 인식을 가지고 있음을 드러내는 것이 중요합니다. 지원자가 단순히 "안정적 직장"을 찾는 구직자가 아니라 "수산업의 구조 전환기에 지역 공동체와 함께 성장하고자 하는 전문가"라는 정체성을 보여줄 때 채용담당자의 관심을 얻을 가능성이 훨씬 높습니다. 면접에서 "경기수협이 앞으로 5년간 가장 중요하게 해결해야 할 과제가 무엇이라고 보는가"라는 질문에 대비하여, 앞서 정리한 조합원 기반·건전성·디지털·비과세 축소·어장 갈등 중 2~3개를 선택해 현실적 접근 방식을 제시할 수 있다면 매우 설득력 있는 답변이 될 것입니다.

### 4장. 인재상·조직문화·도메인 선호 인재 특성

#### 수협 공식 인재상: 3C(SEA) — 협동, 창의, 배려

수협중앙회는 제4차 산업혁명 시대에 맞는 차별적 미래인재 기준으로 **3C(SEA) 인재상**을 공식 채택하고 있습니다. 이 인재상은 단순한 구호가 아니라 수협이 지향하는 조직 방향성과 일하는 방식을 압축적으로 표현한 것이며, 자기소개서와 면접 준비의 출발점이 되어야 합니다. 첫 번째 C는 Cooperation(협동+소통)으로 "협동과 소통으로 시너지를 창출하는 수협인"입니다. 다양한 배경의 사람들과 의견을 조율하며 팀 목표 달성에 기여하는 역량을 의미하는데, 수협 특성상 중앙회·은행·회원조합 간 협업, 조합 내부 다부서 협업, 외부 기관(해수부·지자체·감독당국) 협업이 일상이므로 이 역량은 업무 현장에서 가장 빈번하게 요구되는 덕목입니다.

두 번째 C는 Creativity(창의+혁신)으로 "창의와 혁신으로 미래에 도전하는 수협인"입니다. 변화하는 시대에 유연한 자세로 새로운 분야를 개척하는 사람을 지향하는데, 전통적으로 보수적·관계지향적 조직이 디지털 전환과 건전성 위기라는 도전 앞에서 변화 의지를 가진 신입인재를 필요로 한다는 조직 자체의 절박함을 반영한 키워드입니다. 세 번째 C는 Consideration(친절+배려)으로 "친절과 배려로 어업인과 고객에 봉사하는 수협인"입니다. 고객을 섬기는 따뜻한 마음으로 상대방의 입장에서 생각하고 행동하는 역량으로, 고령 어업인 조합원을 주 고객으로 대면하는 회원조합 업무 현실을 그대로 반영한 표현입니다. 이 인재상은 수협중앙회와 회원조합에 공통 적용되며, 지원자가 자기소개서 소재를 선정할 때 3C 각각에 대응하는 구체적 경험을 하나 이상씩 확보해 두는 것이 효과적인 준비 전략입니다.

#### Sh수협은행 5대 인재상과의 교차점

Sh수협은행은 별도로 5개 항목의 인재상을 제시합니다. "해양수산의 푸른 미래 창출에 앞장서는 사람", "고객의 행복을 최우선으로 생각하는 사람", "최고의 금융전문가를 지향하고 준비하는 사람", "야무진 일처리, 책임과 결과로 평가받고자 하는 사람", "정직과 신뢰를 중시하며 소통하려는 열린 마음을 가진 사람"입니다. 이 다섯 가지를 중앙회 3C 인재상과 교차 분석하면 수협 시스템 전체가 공유하는 인재 가치를 입체적으로 파악할 수 있습니다. **고객 봉사(Consideration)**, **전문성과 결과지향(Creativity/혁신)**, 소통과 협업(Cooperation)이 공통 핵심이며, 수협은행 측은 **수산업 도메인 이해와 금융전문성**을 추가로 강조하고 있습니다.

회원조합(경기수협 포함)은 별도의 독자적 인재상을 공시하고 있지 않으므로, 중앙회 3C 인재상이 실질적 기준이 됩니다. 다만 회원조합의 업무 성격상 Consideration(친절·배려)이 세 가지 중 가장 현장 밀착적 가치이며, 다음으로 **Cooperation(협동·소통)**, 그 다음이 **Creativity(창의·혁신)** 순으로 일상 업무 빈도가 높다고 볼 수 있습니다. 지원자는 이 우선순위를 고려하여 자기소개서의 핵심 에피소드 배치, 면접에서의 강조점 선정을 전략적으로 조절할 수 있습니다. 예컨대 고객 응대 경험이나 배려심을 보여준 에피소드는 가장 앞쪽에, 창의적 문제해결 경험은 차별화 포인트로 활용하는 식의 배치가 효과적입니다.

#### 조직문화: 관계지향성·공적 성격·지역밀착의 삼각 구조

수협 회원조합의 조직문화는 세 가지 축으로 이해할 수 있습니다. 첫째 **관계지향성**으로, 상호금융은 조합원 상호간의 호혜 금융이므로 은행과 달리 조합원과의 인적 관계가 핵심입니다. 농협 상호금융 연구에서도 "반반적 만족도를 높이기 위해서는 친절성이 가장 중요한 요소"로 확인되며, 수협도 동일합니다. 이는 단순한 "친절한 응대" 수준이 아니라, 수십 년 조합원으로 거래해 온 어업인의 얼굴과 이름을 기억하고, 그 가족의 경조사를 챙기며, 조합원이 어려움에 처했을 때 금융상품 이상의 실질적 조언과 지원을 제공하는 장기 관계 자본의 축적을 의미함

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

니다. 이러한 관계 자본은 단기에 형성되지 않으며, 직원 개인의 장기근속이 조합의 경쟁력과 직결되는 구조를 만듭니다.

둘째 **공적 성격**으로, 수산업협동조합법에 근거한 특수법인으로서 매년 정부 채용 감사를 수검하고 국정감사 대상이 됩니다. 이는 일반 사기업 대비 채용·승진·급여 체계의 투명성이 높고, 성과와 무관한 부당 해고나 자의적 인사가 어렵다는 안정성을 제공하는 반면, 성과 차별화를 통한 급격한 승진이나 파격적 보상은 제한적이라는 양면을 지닙니다. 주 5일 근무, 4대 보험, 학자금 지원, 건강검진, 직원대출, 휴양소 등 복리후생은 공공기관에 준하는 수준이며, 이는 장기근속과 안정적 삶의 설계를 지향하는 인재에게 매력적인 환경입니다. 셋째 **지역밀착**으로, 회원조합은 해당 지역 어업인이 출자·설립한 독립법인이며, 조합장은 조합원 직접 선거로 선출됩니다. 소규모 조직(한 조합 수십~100여 명 내외)이므로 모든 구성원의 다기능 협업이 일상적이며, 특정 업무에 특화된 전문가보다 여러 업무를 두루 수행하는 종합적 역량을 갖춘 인재가 선호됩니다.

### 도메인(상호금융+수산업) 선호 인재 특성 5가지

상호금융과 수산업이라는 이중 도메인에서 선호되는 인재 특성은 명확하며, 이는 자기소개서의 소재 선정과 면접 답변의 방향성을 결정하는 핵심 기준이 됩니다. 첫째 **지역사회 기여의식**입니다. 수협의 설립 목적 자체가 "어업인의 경제적·사회적 지위 향상"이므로, 지역 어촌·수산 발전에 대한 사명감이 있는 인재가 환영받습니다. 개인의 출세나 경제적 성공보다 공동체와 지역에 대한 책임감을 중시하는 가치관을 보여주는 것이 효과적이며, 실제 봉사활동·지역사회 참여·공공 프로젝트 경험 등이 강력한 증빙이 될 수 있습니다.

둘째 **장기근속 마인드**입니다. 회원조합은 소규모 조직으로 빈번한 이직보다 안정적 장기근무가 조직 운영에 필수적이며, 순환보직(본소·지사·무소 간)을 통해 다양한 업무를 경험하게 됩니다. 지원자는 "이 조합에서 오래 근무하며 지역과 함께 성장하고 싶다"는 의지를 자연스럽게 드러내는 것이 중요하며, 타 조직이나 업계로의 단기적 이동을 전제로 한 "디딤돌"적 지원 동기는 경계 대상이 됩니다. 셋째 **꼼꼼한 업무태도**입니다. 금융업무(수신·여신) 특성상 전표 처리의 정확성, 대출심사 규정 준수, 감독기관 감사 대비 등이 일상이므로 세밀함이 핵심 역량입니다. 단 한 자리의 오타나 금액 오기가 고객 피해와 감사 지적으로 이어질 수 있으며, 이를 방지하기 위한 체크리스트·이중확인·규정 숙지 습관이 중요합니다.

넷째 **창구·영업 태도**입니다. 고객 대면 업무가 일과의 대부분을 차지하고, 고령 어업인 비중이 높아 맞춤형 소통 능력과 친절성이 고객 만족도의 최우선 요인으로 작용합니다. 단순히 "친절하게 응대한다" 수준이 아니라, 청력이 약한 고령 고객을 위해 천천히 또박또박 말하고, 디지털 서비스 이용에 서툰 고객을 위해 반복적으로 설명하며, 복잡한 금융상품을 쉽게 풀어 설명하는 구체적 서비스 역량이 요구됩니다. 다섯째 **리스크 관리 의식**입니다. 예대율 80% 이내 규제, 대손충당금 적립 강화 등 건전성 규제가 강화되는 추세에서 여신 건전성 분류와 부실채권 관리에 대한 기본 소양이 요구됩니다. 특히 최근 PF 부실 경험을 거치면서 "영업 실적"과 "건전성" 사이의 균형 감각이 과거보다 훨씬 중시되는 분위기이며, 단기 실적 위주의 사고보다 장기 리스크를 함께 고려하는 균형 감각이 평가 요소로 부상하고 있습니다.

### 승진 체계와 근무 환경

수협중앙회 기준 승진 체계는 사원(3·4급) → 과장(2급, 7년) → 팀장(1급, 5년) → 부장(별급, 5년)입니다. 회원조합은 4급 일반관리계로 입사하여 유사한 체계를 따릅니다. 이 체계에서 과장까지 약 7년, 팀장까지 추가 5년이 소요되므로 입사 후 10년 이상 근무하여야 중간관리자에 진입하는 구조이며, 이는 장기근속을 전제로 한 인사시스템임을 재확인시켜 줍니다. 현직자 리뷰에 따르면 **보수적·위계적 조직문화**가 상당 부분 존재하나, 최근 Z세대 직원과의 소통 노력, PC-OFF제·탄력근무제 등 워라밸 제도 도입이 진행되고 있습니다. 이는 전통적 상호금

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

용 조직이 현대적 근로환경으로 점진적으로 변모하는 과도기에 있음을 의미하며, 신입직원이 변화의 촉매 역할을 할 여지가 상대적으로 큰 환경이기도 합니다.

회원조합은 소규모 조직 특성상 한 사람이 여러 업무를 겸하는 경우가 많아 **종합적 업무 역량**이 빠르게 축적되는 장점이 있으나, 그만큼 업무 강도도 높을 수 있습니다. 특히 감사 기간, 결산 기간, 성어기 등 특정 시기에는 업무량이 집중되며, 이러한 피크 시즌을 견디는 체력과 멘탈도 중요한 현장 역량입니다. 반면 평상시에는 비교적 안정적이고 예측 가능한 업무 리듬이 유지되므로, 장기적으로 일과 삶의 균형을 추구하는 인재에게는 매력적인 환경입니다. 보상 측면에서는 시중은행 대비 초봉은 낮을 수 있으나 장기근속 시 누적 보상과 안정성 측면에서 경쟁력이 있다는 평가가 일반적입니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

3C(SEA) 인재상 중 Consideration(친절+배려)이 회원조합 업무 현실과 가장 직결되는 키워드입니다. 조합원 대면 서비스가 일상인 환경에서 "고객을 섬기는 따뜻한 가슴"을 구체적 경험과 연결하여 보여주는 것이 효과적입니다. 예컨대 요식업·판매업·서비스업 아르바이트 경험, 봉사활동에서 고령자나 취약계층과의 상호작용 경험, 동아리나 학회에서의 후배 지도 경험 등이 좋은 소재가 됩니다. 동시에 건전성 위기 상황에서는 Creativity(혁신)를 통한 리스크 관리 개선, Cooperation(협동)을 통한 중앙회·수협은행과의 시스템적 협업 의지를 병행 강조하는 것이 바람직합니다. 지역사회 기여의식은 "왜 이 조합인가"에 대한 답변의 핵심이 되며, 경기 서해안 어촌에 대한 구체적 이해가 차별화 요소가 됩니다. 단순히 "지역사회에 기여하고 싶다"는 추상적 표현보다 "대부도·시화호 일대 연안 어업의 현황을 직접 조사하면서 바지락·꽃게 어업인이 기후변화와 어장 축소로 어려움을 겪고 있음을 알게 되었고, 이들의 금융 파트너가 되고 싶다"는 구체성이 훨씬 설득력 있습니다.

## 5장. 직무 분석: (경인)경기수협 일반관리계

### 일반관리계의 정의: 회원조합의 종합 사무직

수협 회원조합 직원은 **일반관리계, 기술계, 기능계** 3개 직군으로 구분됩니다. 일반관리계는 사무 분야 종사 직원으로 회원조합의 핵심 직군이며, 실질적으로 조합 운영의 중추를 담당합니다. 기술계는 수산물 가공·양식·조사 등 전문 기술 업무, 기능계는 선박 운항·시설 관리 등 특수 기능 업무를 담당하므로, 일반관리계가 조합 업무의 가장 광범위한 영역을 커버하는 직군입니다. 2025년 상반기 채용부터 일반관리계가 **지도사업·신용사업·경제사업** 3개 분야로 세분화되어 모집되고 있으나, 실질적으로는 **순환보직 체계**로 입사 후 총무·지도업무·상호금융(창구·여수신)·공제보험·경제사업 등을 종합적으로 경험하게 됩니다.

이러한 순환보직 체계는 두 가지 의미를 갖습니다. 긍정적으로는 한 직원이 조합 운영의 모든 측면을 이해할 수 있는 **제너럴리스트 커리어 트랙**을 제공하여, 장기적으로 조합 경영 전체를 바라보는 안목을 기를 수 있습니다. 부정적으로는 특정 분야에 대한 전문성을 집중적으로 쌓기 어렵고, 새 보직을 맡을 때마다 업무 학습 비용이 발생한다는 점입니다. 지원자는 이 체계의 양면성을 이해하고, "다양한 업무를 경험하며 종합적 역량을 갖춘 조합 전문가로 성장하고 싶다"는 지향성을 자기소개서에 자연스럽게 담는 것이 적합합니다. 2026년 상반기 공채는 4급 정규직 신입으로, 필기고사에서 인성검사와 NCS 직업기초능력평가를 필수로 치르고, 전공시험은 민법·회계학·경영학·수협법·상업경제 중 1과목을 선택합니다. 과목 선택은 지원자의 학문적 배경과 강점에 따라 달라지지만, 수협법 선택은 "수협에 대한 깊은 이해와 애정"을 보여줄 수 있는 전략적 선택지가 될 수 있습니다. 다만 수협법은 시중에 체계적 수험서가 적어 독학 부담이 크다는 현실적 제약도 고려해야 합니다.

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

### 하루 업무 사이클: 창구 개점에서 마감까지

상호금융 창구 배치 기준 일일 사이클을 추정하면 다음과 같습니다. **오전 8:30~9:00**에 출근하여 시스템을 기동하고, 전일 마감 내역을 확인하며 조회(팀 미팅)를 진행합니다. 이 조회 시간에는 전일 특이사항 공유, 당일 예정 업무 확인, 감사 지적 사항 점검, 중앙회·지부로부터의 지시사항 전달 등이 이루어집니다. **9:00~12:00** 창구를 개점하여 수신(예금·적금 수납)·여신(대출 상담·서류 접수) 업무, 공과금 수납, 공제상품 안내 등 고객 대면 업무를 수행합니다. 오전 시간대에는 주로 고령 조합원의 통장 입출금, 공과금 납부 등 정기적이고 반복적인 업무가 많으며, 여신 상담은 오후에 집중되는 경향이 있습니다.

**13:00~16:00** 오후 창구 업무를 이어가면서 대출 서류 심사, 담보평가 보조, 조합원 방문 상담 등을 병행합니다. 이 시간대에 대출 실행, 공제 계약 체결 등 비교적 복잡하고 시간이 소요되는 업무가 처리되며, 필요 시 조합원 가정·사업장을 방문하여 실사하거나 필요 서류를 수거하기도 합니다. **16:00~16:30** 창구를 마감하고 현금을 정리하며 전표를 대사(대조)합니다. 현금 잔고와 전표 금액이 일치하지 않으면 원인을 찾을 때까지 퇴근하지 못하는 것이 금융권 관행이므로, 이 시간의 정확성이 일과 전체의 스트레스 수준을 좌우하는 중요한 변수입니다. **16:30~17:30** 마감 처리, 일일 보고서 작성, 익일 준비, 내부 교육이나 연수를 진행합니다.

지도사업이나 경제사업 배치 시에는 조합원 현장 방문, 보조사업 서류 처리, 위판장 정산, 면세유류 공급 관리 등 사무실 밖 업무가 많아집니다. 특히 위판장 배치는 새벽 어선 입항 시간에 맞춰 업무가 시작되는 경우가 있어 일반 창구와 완전히 다른 업무 리듬을 갖습니다. 이처럼 배치 부서에 따라 일과의 성격이 크게 달라지는 것이 회원조합 근무의 특징이며, 지원자는 이 다양성에 대한 심리적 준비가 되어 있어야 합니다.

### 월간·연간 사이클: 어기(漁期)에 따라 흐르는 금융 리듬

**월간 사이클**은 월초에 전월 실적 마감과 예수금·대출금 현황 보고, 월중에 공제 실적 점검·연체 관리·조합원 방문 상담, 월말에 결산·이자 지급·연체채권 관리·중앙회 보고를 반복합니다. 월말에는 특히 연체 고객에 대한 상환 독촉, 대손처리 여부 판단, 중앙회 월간 보고서 작성 등 업무가 집중되어 평시보다 업무 강도가 높아집니다. **연간 사이클**은 수산업의 계절성과 맞물려 독특한 리듬을 갖습니다. 1~2월에는 연간 사업계획 수립과 대의원총회를 준비하고, 전년도 결산을 조합원에게 보고하는 가장 중요한 연례 행사를 치릅니다. 이 시기에는 사업 부서와 총무 부서가 긴밀히 협력하여 결산서·사업보고서·사업계획서를 준비하며, 조합장·상임이사·대의원들과의 협의가 빈번합니다.

3~4월에는 정기 감사를 대응하면서 어기(漁期) 시작에 따른 **영어자금(어업경영자금) 대출이 집중**됩니다. 이 시기 대출 심사 적체는 조합원 조업 시기 결정에 직접 영향을 주므로, 신속성과 정확성의 균형이 매우 중요합니다. 5~8월에는 금어기·휴어기별 조합원 자금 수요 변동에 대응하고, 일부 어종은 오히려 이 시기에 어획이 집중되기도 하여 어종별 특성을 이해한 맞춤 대응이 필요합니다. 9~11월은 수산물 성어기(盛漁期)로 위판 활성화와 경제사업 실적이 집중되는 시기입니다. 이 시기 위판 수수료, 유류 공급 수익, 경제사업 매출이 연간 실적의 상당 부분을 결정하므로 조합 전체가 성어기 운영에 집중합니다. 12월에는 연말 결산, 공제 갱신, 배당 준비, 인사평가가 이루어지며, 이때 연간 실적 정리와 차년도 준비가 동시에 진행되어 업무 강도가 가장 높은 시기 중 하나입니다. 이처럼 수산업의 계절별 어종·조업 패턴에 따라 대출·위판·유류공급 업무량이 뚜렷하게 변동하는 것이 일반 금융기관과의 차별점이며, 지원자가 회원조합 근무의 독특한 매력을 느낄 수 있는 지점이기도 합니다.

### 이해관계자 맵: 조합원이 고객이자 주인

일반관리계 직원이 대면하는 이해관계자는 **내부와 외부**로 구분됩니다. 가장 핵심적인 내부 이해관계자는 조합원(어업인·수산 관련 종사자)으로, 이들은 금융·경제·지도 서비스의 일차 수혜자이자 조합의 주인(출자자)입니다. 이

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

"고객이자 주인"이라는 이중성은 일반 은행 고객 관계와 본질적으로 다른 성격을 부여하며, 조합원 응대 시 단순한 서비스 제공자가 아니라 공동 운영 주체의 일원을 대하는 자세가 요구됩니다. 일반 고객(준조합원 포함)은 비조합원으로 상호금융 서비스를 이용하며, 조합원 대비 권리·혜택은 제한되지만 수신 기반 확대에 중요한 역할을 담당합니다. **조합장**은 직접 선거로 선출된 최고 의사결정권자로, 조합의 경영 방향과 중요 결정에 큰 영향을 미치며, 직원들은 조합장의 리더십 스타일에 따라 상당히 다른 업무 환경을 경험하게 됩니다.

본부 각 과(총무과·지도과·상호금융과·경제사업과)와의 내부 협업도 일상적입니다. 소규모 조직 특성상 부서 간 경계가 모호하고 업무 인수인계가 빈번하므로, 부서 이기주의보다 조합 전체 관점에서 협업하는 자세가 평가됩니다. 외부 이해관계자로는 **수협중앙회**(1차 감독·자금지원), **금융감독원**(상호금융 건전성 검사), **해양수산부**(수산정책·감독), **지방자치단체**(보조사업 집행 협력), **Sh수협은행**(전산 공유·계통금융 연계)이 있습니다. 특히 중앙회는 회원조합의 상급 기관이자 자금 공급원이므로 상시적 보고·협의 관계가 유지되며, 감독당국 검사 대응은 조합 업무 중 가장 중요한 연례 이벤트 중 하나입니다.

### 필요 역량과 성과 지표

일반관리계에 요구되는 핵심 역량은 크게 네 가지입니다. **금융 기초지식**으로 수신·여신 실무, 상호금융 관련 법규(수산업협동조합법, 상호금융업감독규정), 공제 상품 이해, 여신 건전성 분류 기준 등이 필요합니다. 입사 후 실무 교육을 통해 습득하는 내용이지만, 지원 단계에서 기본 개념(예금·적금 종류, 대출의 기초 용어, 담보와 신용대출 구분, 연체·부실 개념 등)을 갖추고 있으면 면접에서 유리하게 작용합니다. **수산업 이해**로 어업 종류(연안·근해·양식)와 특성, 계절별 어종·조업 패턴, 어업허가·면세유류 제도, 수산물 유통구조를 파악해야 합니다. 이 영역은 시중은행 지원자가 가질 수 없는 수협 특유의 차별화 지식이며, 지원자가 사전에 어업인 인터뷰, 수산 관련 도서·보고서 학습, 위판장·어시장 방문 경험 등을 쌓아 두면 강력한 경쟁 우위가 됩니다.

**커뮤니케이션 및 관계 형성**으로 고령 어업인 맞춤형 소통, 어촌계장·지역 유지와의 네트워킹이 중요합니다. 특히 어촌계는 어촌 단위 자생 조직으로 수협과 긴밀히 연결되어 있으며, 어촌계장과의 관계는 조합 업무 추진에 중요한 변수가 됩니다. **정보처리 능력**으로 중앙회 전산시스템 활용, 보조사업 서류 작성, 감사 대응 자료 준비 역량이 필요합니다. 엑셀·한글 등 기본 오피스 역량은 당연하며, 최근에는 AI 도구 활용 능력도 점차 중요해지고 있습니다. 성과 지표로는 **예수금·대출금 유치 실적**(잔액 증가, 신규 건수), **공제 판매 실적**(신규 계약·갱신율), **경제사업 실적**(위판 취급량·금액, 유류 공급량), **조합원 만족도**, **감사 지적 건수·규정 준수도** 등이 추정됩니다. 다만 회원조합 평가는 시중은행처럼 개인 실적 중심이 아니라 부서·조합 전체 성과를 균형 있게 반영하는 경향이 있으며, 과도한 개인 실적 경쟁보다 조직 전체 성과에 기여하는 자세가 평가됩니다.

### 대표 업무 시나리오 4가지

**시나리오 1 — 조합원 영어자금 대출:** 어업인이 조업 준비를 위해 영어자금(어업경영자금) 대출을 신청합니다. 대출 상담 → 어업허가증·선박등록증 확인 → 담보평가(어선·부동산) → 중앙회 여신심사 기준 적용 심사 → 대출 실행 → 사후관리(상환 독촉·연체 관리)의 워크플로우를 따릅니다. 정책자금은 금리 1~4% 수준으로 어업인에게 실질적 혜택이 큼니다. 이 업무에서 가장 어려운 부분은 어선의 담보가치 평가인데, 선령·톤수·어업허가 종류·엔진 상태 등 다양한 요인을 종합적으로 고려해야 하며, 시장 거래가 활발하지 않아 비교 가격이 부족한 경우가 많습니다. 이 영역에서의 경험 축적이 회원조합 여신 담당자의 핵심 전문성이 됩니다.

**시나리오 2 — 정부 보조사업 집행:** 해양수산부·지자체의 어업인 지원 보조사업(양식시설 현대화, 안전장비 보급 등) 공고가 내려오면, 조합원 신청 접수 → 자격 심사 → 보조금 집행 → 정산·보고 → 감사 대응의 과정을 거칩니다. 지도사업 배치 시 이 업무가 주요 일과가 되며, 보조사업은 서류 절차가 복잡하고 감사 대상이 되는 경우

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

가 많아 정확성·완결성이 특히 중요합니다. 보조사업 담당자가 실수로 서류를 누락하거나 자격 판단을 오판하면 조합과 어업인 모두에게 금전적·행정적 불이익이 발생할 수 있으므로, 꼼꼼함과 규정 숙지가 필수 역량으로 작용합니다.

**시나리오 3 — 위판장 업무:** 어선 입항 → 수산물 하역·분류 → 경매(중매인 참여) → 낙찰·정산 → 판매대금을 조합원 계좌에 입금 → 위판 수수료 정산 → 일일 거래 보고. 경기수협의 경우 경기만 연안 바지락·꽃게·새우류가 주요 위판 품목으로 추정되며, 성어기에는 새벽부터 저녁까지 수산물 입·출하가 이어져 업무 강도가 매우 높습니다. 위판장 업무는 금융 업무와 성격이 완전히 다르며, 현장 감각·체력·어업인과의 직접 소통 능력이 요구되는 영역입니다. 많은 회원조합 직원이 입사 후 한 번은 위판 업무를 경험하며, 이 과정을 통해 수산업 현장을 피부로 이해하게 됩니다.

**시나리오 4 — 공제보험 업무:** 어업인이 어선원재해보상보험 가입을 상담하면, 피보험자 정보 확인 → 보험료 산정 → 계약 체결 → 보험료 수납을 진행하고, 사고 발생 시 보상 청구를 접수하여 수협중앙회 보상심사 부서에 연계합니다. 어업은 직업 위험도가 매우 높아 사고 발생 시 보상 업무가 조합원과의 신뢰 관계를 결정적으로 좌우하며, 유족 대응·보상금 지급 과정에서의 공감 능력과 절차 정확성이 모두 요구되는 고도의 감정노동 영역이기도 합니다.

### 지원 전략 관점의 시사점

일반관리계는 "한 가지만 잘하면 되는" 전문직이 아니라 **"모든 것을 조금씩 잘해야 하는" 종합 사무직**입니다. 순환보직을 통해 창구·여신·지도·경제·공제 업무를 모두 경험하므로, 지원자는 특정 분야에 대한 깊은 전문성보다 **다양한 업무에 대한 학습 의지와 적응력**을 강조하는 것이 현실적입니다. 수산업의 계절성에 따른 업무 리듬 변동을 이해하고, 고령 조합원과의 대면 소통에 자신이 있음을 보여주며, 무엇보다 "왜 수협인가, 왜 경기수협인가"에 대한 진정성 있는 답변을 준비하는 것이 핵심입니다.

필기고사 선택과목(민법·회계학·경영학·수협법·상업경제)에 대한 전략적 선택도 중요하데, 수협법 선택은 "수협에 대한 깊은 이해"를 보여줄 수 있는 차별화 요소가 될 수 있습니다. 다만 수협법은 법학 전공자가 아니면 학습 부담이 큰 과목이므로, 자신의 학문적 배경에 따라 현실적으로 판단할 필요가 있습니다. 비법학·비경영계열 지원자는 상업경제나 경영학이 상대적으로 접근하기 쉬우며, 회계학은 재무·회계 배경이 있는 지원자에게 유리한 선택지입니다. 마지막으로, 일반관리계 지원은 단순한 "취업"이 아니라 "특정 지역의 수산업 공동체에 합류하는 결정"임을 깊이 자각하고, 그 공동체와 함께 성장할 준비가 되어 있음을 자기소개서와 면접 전반에 일관되게 드러내는 것이 가장 효과적인 전략입니다. 이러한 일관성과 진정성은 어떤 스펙이나 기술 이상으로 회원조합 채용에서 결정적 차별화 요소로 작용합니다.

### 참고 레퍼런스 (References)

1. 포춘코리아 — 상호금융 관리 이슈 및 규모 비  
교 — <https://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=46825>
2. 한국경제 — 상호금융 3사 역대 최대 적자  
(2025.03) — <https://www.hankyung.com/article/2025032105021>
3. 글로벌이코노믹 — 상호금융 PF 부실 도미노 — [https://www.g-eneews.com/article/Finance/2025/10/202510101705008573e30fcb1ba8\\_1](https://www.g-eneews.com/article/Finance/2025/10/202510101705008573e30fcb1ba8_1)

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

4. 해양수산부 — 2024년 수산물 생산량 보도자료 — <https://www.mof.go.kr/doc/ko/selectDoc.do?docSeq=60771>
5. 수협중앙회 — 회원조합 소개 공식 페이지 — <https://www.suhyup.co.kr/suhyup/193/subview.do>
6. 어업인수협 — 수협중앙회 2025 사업계획 — <http://www.suhyupnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=32861>
7. 한국농어민신문 — 수협 2025 예산 분석 — <https://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=332673>
8. 현대해양 — 2026 수산경제전망 및 어업인 의견조사 — <https://www.hdhy.co.kr/news/articleView.html?idxno=31156>
9. 서울신문 — 수협은행 지주사 전환 논의 — <https://www.seoul.co.kr/news/economy/finance/2025/09/09/20250909500247>
10. 비즈한국 — 수협 금융지주 전환 분석 — <https://www.bizhankook.com/bk/article/30446>
11. 아시아투데이 (2026.02) — 수협은행 IRB 승인 — <https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20260203010001128>
12. 현대해양 — 수협중앙회 2026년 예산안 — <https://www.hdhy.co.kr/news/articleView.html?idxno=33161>
13. 수산인신문 — 수협중앙회 2026 사업계획·예산 확정 — <https://www.isusanin.com/news/articleView.html?idxno=63375>
14. 어업인수협 — 수협 회원조합 건전성 제고 대책 — <https://www.suhyupnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=33140>
15. 중부일보 슈 — 경기수협 조합원 이슈 — <https://www.joongboo.com/news/articleView.html?idxno=363697767>
16. 더벨 — 수협은행 DT/AX 전락 — <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202601131539199640101429>
17. 녹색경제신문 — 수협은행 2026 신년사 — <https://www.greened.kr/news/articleView.html?idxno=335141>
18. 조세금융신문 — 수협 NPL대부 현황 — <https://www.tfmedia.co.kr/news/article.html?no=198162>
19. 이투데이 — Sh수협은행 2026 경영전략회의 — <https://www.eteday.co.kr/news/view/2546369>
20. FETV — Sh수협은행 2025년 순이익 3,129억 — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=210035>

## 심층 분석 보고서: 수협-(경인)경기수협 일반관리계

---

21. 어업인수산 — Sh수협은행 2025 신비전 선  
포 — <http://www.suhyupnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=32986>
22. 이투데이 — 노동진 수협회장 2026 신년사 — <https://www.etoday.co.kr/news/view/2541666>
23. 수협중앙회 — 인재상 및 인사제도 공식 페이지  
지 — <https://www.suhyup.co.kr/suhyup/219/subview.do>
24. Sh수협은행 — 인재상 공식 페이지 — <https://www.suhyup-bank.com/ib20/mnu/PBM01492>
25. 어업인수산 — 수협중앙회 인재상 재정립 보도  
도 — <http://www.suhyupnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=27570>
26. 어업인수산 — 2025 하반기 전국 수협 채용 공고  
고 — <https://www.suhyupnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=33659>
27. 자소설닷컴 — 2026 상반기 수협 회원조합 채용 공고 — <https://jasoseol.com/recruit/103543>
28. 수협중앙회 — 상호금융사업 소개 페이지 — <https://www.suhyup.co.kr/suhyup/234/subview.do>
29. 나라살림연구소 — 어촌 활력 분석 — <https://narasallim.net/view3/1726>
30. 핀포인트뉴스 — 상호금융 NPL 자회사 동향  
향 — <https://www.pinpointnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=336646>