

심층분석보고서

수협-(부산)부산시수협 일반관리계

2026.04.15

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

심층분석보고서: 수협 (부산)부산시수협 일반관리계

1장. 산업 분석: 수산업협동조합, 바다 위의 금융·유통 플랫폼

수산업협동조합의 법적 기반과 2단계 조직 구조의 본질

수산업협동조합은 1962년 제정된 수산업협동조합법(법률 제1013호)에 근거하여 설립된 특별법인으로, 상법상의 일반 법인이나 일반 금융기관과는 본질적으로 다른 법적 지위를 갖습니다. 협동조합의 제1 목적이 '조합원 상호 협동을 통한 경제적·사회적·문화적 지위 향상'으로 법정되어 있다는 점은 업무의 방향성과 의사결정 기준을 결정하는 근본 축이며, 이것이 일반 은행이나 증권사와 수협이 갈라지는 출발점입니다. 한국의 수협 시스템은 전형적인 2단계 협동조합 구조로 운영되는데, 1차 단계인 회원조합은 어업인이 직접 출자·조직한 단위조합으로서 지역을 기반으로 하는 지구별 수협이 66개, 업종을 기반으로 하는 업종별 수협이 19개, 수산물제조업 수협이 2개 등 총 87개가 존재합니다. 2차 단계인 수산업협동조합중앙회(이하 수협중앙회)가 이들 회원조합을 지도·감독·지원하며, 그 산하에는 2016년 12월 신용사업을 분리하여 설립한 Sh수협은행(1금융권 특수은행), 2025년 출범한 Sh수협자산운용, 2024년 출범한 수협NPL대부, 수협유통, 수협사료 등 여러 자회사가 포진해 있습니다.

여기서 반드시 구분해야 할 점은 부산시수협이 이 구조에서 1차 단계 회원조합(지구별 수협)에 해당하는 독립 법인이라는 사실이며, 수협중앙회나 Sh수협은행과는 법인격이 완전히 별개라는 점입니다. 즉, 부산시수협의 직원은 수협중앙회나 Sh수협은행의 직원이 아니라 부산시수협 자체의 직원으로 채용되며, 급여체계·인사제도·승진체계 또한 부산시수협 내부 규정에 따릅니다. 다만 수협중앙회가 회원조합의 경영실태평가를 주관하고 채용의 서류·필기 전형을 위탁받아 수행하며 경영개선자금 등을 지원하기 때문에, 회원조합은 실질적으로 수협중앙회의 거버넌스 영향권 아래에 있습니다. 전국 회원조합의 조합원 수는 총 166,662명이며, 수협중앙회의 2026년 사업규모는 13조 7,043억 원으로 전년 대비 7.0% 증가한 수준으로 확정되었습니다. 이러한 조직 구조는 회원조합이 지역 특성에 맞는 자율 경영을 유지하면서도 전국 단위 플랫폼의 규모의 경제를 활용할 수 있게 해주는 이중 구조라는 점에서 협동조합의 전형적 이점을 보여줍니다.

한국 수산업 시장 규모: 생산 정체 속 수출은 역대 최대를 기록한 K-씨푸드 의 역설

한국 수산물 총생산량은 2024년 기준 361만 톤, 생산금액은 10조 918억 원을 기록하여 생산액 10조 원 시대를 안착시켰습니다. 생산량 추이를 보면 2022년 360만 톤, 2023년 368만 톤, 2024년 361만 톤으로 사실상 정체 또는 완만한 하락 국면이지만, 금액 기준으로는 2024년에 전년 대비 6.9% 성장했다는 점에서 단가 상승이 물량 감소를 상쇄하고 있는 구조가 확인됩니다. 이는 수산업을 단순히 '사양 산업'으로 낙인찍기 어려운 근거이며, 오히려 고부가가치화가 진행되고 있다는 해석이 더 정확합니다. 세부적으로 보면 연근해어업이 84.1만 톤으로 전년 대비 11.6% 감소하여 기후변화와 자원고갈의 영향을 받고 있는 반면, 해면양식업은 224.9만 톤으로 1.6% 감소에 그쳤고, 원양어업은 47.9만 톤으로 16.7% 증가하여 해외 조업 확대가 국내 생산량 정체를 보완하는 흐름이 관찰됩니다.

가장 주목할 지표는 수산물 수출로, 2025년 33.3억 달러를 기록하며 전년 대비 9.7% 성장하여 역대 최대치를 경신했습니다. 특히 김 수출이 11.3억 달러로 2년 연속 1조 원을 돌파하며 단일 품목으로서 한국 수산물 수출의 최대 효자 상품으로 자리잡았고, 미국 수출은 상호관세 부과라는 불리한 환경에서도 5.2억 달러를 기록하며 9.0% 성장했습니다. 이러한 수출 호조는 K-컬처 확산에 따른 한식 글로벌화와 맞물려 있으며, 참치·굴·전복 등 다양한 품목의 프리미엄화가 동반되고 있습니다. 반면 산업 기반을 구성하는 어가인구는 2024년 83,963명으로 2020년의 97,062명 대비 4년 만에 14.1% 감소했고, 경영주 평균연령은 66.0세, 고령화율은 48.0%로 구조적 인력

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

감소가 진행되고 있습니다. 30대 미만 어업인 비중은 전체의 8% 수준에 불과하여 인력 세대교체가 시급하다는 점이 반복적으로 지적되고 있으며, 이는 귀어·귀촌 지원 정책과 청년어업인 창업 지원이 향후 수협의 지도사업에서 비중을 늘릴 수밖에 없는 구조적 배경이 됩니다.

디지털 전환, ESG, 블루이코노미가 바꾸는 수산금융의 지형

수협중앙회는 2026년 예산에 AI 기반 금융서비스 도입(1억 원 신규), 부실채권 조기경보 체계 구축, 상호금융 AI 전환 및 공제 디지털화를 본격적으로 반영했습니다. 규모는 크지 않지만 이는 수협 전산 혁신의 상징적 신호이며, 향후 수년간 디지털 인프라 투자가 지속적으로 확대될 것을 예고합니다. Sh수협은행과 회원조합의 전산망은 이미 완전 통합되어 공동망 코드 007을 공유하는데, 이 통합 구조는 농협은행(011)과 농축협(012)이 분리되어 있는 농협과 대비되는 수협만의 강점입니다. 즉, 회원수협인 부산시수협의 고객이라 하더라도 전국의 Sh수협은행 ATM과 영업점을 자유롭게 이용할 수 있고, 앱뱅킹과 인터넷뱅킹 역시 통합 채널을 통해 제공된다는 의미이며, 이는 소규모 지역 금융기관의 가장 큰 약점인 인프라 열위를 구조적으로 해소해 줍니다.

수산업 현장에서는 스마트 양식 혁신 선도지구 조성(2026년 신규 285억 원 편성), ICT 기반 온라인 위판(전자경매) 시스템 도입이 추진되고 있습니다. 전자경매는 현장 대면 경매의 비효율(새벽 시간대의 물리적 참여 제약, 가격 투명성 부족, 정보 비대칭 등)을 해소하는 방향으로 설계되고 있으며, 이는 자갈치 야간 경매를 운영하는 부산시수협 입장에서 업무 방식의 근본적 변화를 의미합니다. 해양바이오 산업 육성 측면에서도 역노화 소재 개발 49억 원, 건강기능식품 21억 원 등 신규 예산이 편성되었고, 2026년 3월 시행되는 해상풍력특별법은 어업권과 해상풍력의 공존을 위한 제도적 틀을 제공합니다. 부산시수협이 2024년 12월 다대포 일대 96MW급 해상풍력발전 사업 관련 합의를 체결한 것도 이러한 블루이코노미 흐름의 연장선상에 있으며, 향후 수협의 수익 다각화의 새로운 축이 될 가능성이 있습니다. ESG 관점에서는 수산물 이력제, 수산자원관리, 친환경 어업 인증 등이 확대되고 있으며, 이는 수협의 지도사업이 단순한 행정지원에서 지속가능성 컨설팅으로 진화하는 방향성을 보여줍니다.

수산정책의 전환점: 제3차 기본계획과 역대 최대 정책자금이 만드는 기회

제3차 수산업·어촌발전 기본계획(2026~2030)은 수산물 생산량 400만 톤, 어가소득 8,000만 원, 수산식품 수출 42억 달러, 귀어·귀촌 인구 연 2,000명이라는 구체적 수치 목표를 제시하고 있습니다. 이는 단순한 선언적 목표가 아니라 연도별 이행 점검 대상이 되는 지표이며, 각 지역수협의 경영계획 수립에 반영되는 상위 프레임입니다. 2026년 해양수산부 예산은 7조 3,287억 원으로 전년 대비 8.1% 증가했으며, 특히 수산정책자금은 역대 최대 규모인 4조 1,000억 원으로 확대되었습니다. 어업인 용자 한도는 15억 원, 어업법인은 20억 원으로 상향 조정되었고, 소규모 어가 직불금도 연 120만 원에서 130만 원으로 인상되었으며, 어촌뉴딜 3.0은 전주기 정책연계형으로 재설계되어 어촌경제도약형과 어촌회복형으로 세분화되었습니다.

이러한 정책자금 확대는 회원조합의 상호금융·지도사업 전반에 직접적 영향을 미칩니다. 정책자금은 대부분 수협 회원조합을 창구로 하여 어업인에게 공급되므로, 정책자금 규모의 확대는 곧 회원조합의 업무량 증가와 수수료 수익 확대로 이어집니다. 동시에 저금리 정책자금은 일반 대출 대비 마진이 낮기 때문에, 단순 규모 확대만으로 수익성이 개선된다고 보기는 어렵고, 회원조합은 공제보험·일반대출·예금상품 등 교차판매 기회를 확보하는 방향으로 전략을 구사해야 합니다. 지원자 입장에서는 이러한 정책 환경 변화가 일반관리계 직무의 업무량과 역할에 어떻게 반영될지 이해하고 있다는 점을 보여주는 것이 중요합니다.

수산물 가치사슬: 52%에 달하는 유통비용률이 혁신의 기회가 되는 이유

기존 수산물 유통은 어업인에서 시작하여 산지위판장(경매)을 거쳐 도매시장(중개)과 중간도매인, 소매상을 순차

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

적으로 통과한 뒤 최종 소비자에게 도달하는 6단계 구조로 형성되어 있습니다. 연근해산 수산물의 약 82%가 전국 222개 산지위판장에서 경매를 거치며, 이 구조에서 발생하는 유통비용률은 52.3%로 농축산물의 40~45% 대비 현저히 높습니다. 이는 수산물의 부패성, 계절성, 품질 편차, 경매 방식의 정보 비대칭 등 여러 구조적 요인이 복합된 결과이며, 동시에 혁신의 여지가 그만큼 크다는 역설을 내포합니다. 정부는 이를 어업인에서 산지거점 유통센터(FPC), 소비지분산물류센터(FDC), 소매·소비자에 이르는 4단계로 간소화하는 로드맵을 제시하고 있으며, 온라인 도매시장 거래 품목을 60개에서 134개로 확대하고 AI 활용 등급 판별 기술 개발을 추진하고 있습니다.

이 가치사슬에서 수협 회원조합은 산지위판장 운영자이자 어업인 금융 공급자로서, 어업에서 유통, 금융에 이르는 전 과정을 연결하는 플랫폼 역할을 수행합니다. 어업인이 위판장에서 판매한 수산물 대금은 수협 상호금융 계좌로 입금되고, 그 자금의 일부가 재차 어선 수리비, 어구 구입비, 면세유 구입비 등의 대출 수요로 연결되는 순환 구조가 형성되어 있습니다. 이러한 '생산-유통-금융' 통합 구조는 일반 시중은행이 모방하기 어려운 수협만의 해자이며, 회원조합 직원은 이 순환의 어느 접점에 배치되느냐에 따라 전혀 다른 업무 경험을 하게 됩니다. 부산시수협의 경우 자갈치위판장의 야간 선어 경매, 건어물 위판장의 멸치·김 도매 유통, 감천공판장의 도매시장 공판장 운영 등이 가치사슬의 다양한 결절점을 구성하고 있어, 일반 지역수협보다 업무 스펙트럼이 훨씬 넓은 특징이 있습니다.

상호금융 5대 플레이어의 지형: 수협은 4위, 그러나 수산 전문성은 유일

5대 상호금융기관(농협·새마을금고·신협·수협·산림조합)의 합산 총자산은 약 1,046조 원 수준입니다. 이 중 농협이 531조 원으로 압도적 1위이며, 새마을금고가 289조 원으로 2위, 신협이 151조 원으로 3위, 수협이 47조 원으로 4위, 산림조합이 14조 원으로 5위입니다. 수협 상호금융은 농협의 약 11분의 1, 새마을금고의 약 6분의 1 수준에 불과하고, 단위조합 수 역시 농협 1,111개, 새마을금고 1,284개에 비해 수협은 90개로 조직 규모의 차이가 극명합니다. 감독기관도 각각 달라서 농협은 농림축산식품부, 새마을금고는 행정안전부, 신협은 금융위원회, 수협은 해양수산부, 산림조합은 산림청의 감독을 받는 이중 규제 구조입니다.

그러나 수협이 가진 고유한 차별점은 규모가 아닌 전문성과 통합성에서 나옵니다. 첫째, 어업인 특화 금융 서비스로서 정책자금 중개, 면세유류 관리, 어선·어구 담보대출 등은 다른 상호금융기관이 제공할 수 없는 영역입니다. 둘째, 수산물 위판·유통 사업을 회원조합이 직접 수행하여 생산에서 판매까지의 전 과정에 개입하는 구조는 농협의 농축산물 유통과 유사하지만 수산 부문에서는 수협만이 가진 해자입니다. 셋째, 수협은행과의 전산 완전 통합은 농협은행-농축협의 전산 분리와 대비되는 구조적 강점입니다. 다만 2024년 상호금융권 전반의 부동산 PF 부실로 수협 적자 조합이 2022년 4개에서 2024년 66개(73.3%)로 급증했고, 새마을금고·신협·수협을 합산한 손실은 2조 3,526억 원으로 역대 최대치를 기록했습니다. PF 연체율 역시 수협 상호금융이 7.82%로 새마을금고(8.37%)·신협(8.36%)보다는 낮지만 농협(4.7%)보다는 현저히 높아 건전성 관리가 당면 과제입니다.

지원 전략 관점의 시사점: 수산업은 생산량이 정체되어 있지만 수출 성장(역대 최대 33.3억 달러)과 정책자금 확대(4.1조 원)가 동시에 맞물리는 전환기에 있습니다. 면접에서 '수산업은 사양 산업'이라는 통념에 대해 반박할 때에는 수출 성장, 스마트 양식, 블루이코노미라는 세 가지 성장 벡터를 구체적 수치와 함께 제시할 수 있어야 합니다. 동시에 상호금융 건전성 위기(적자 조합 73.3%)라는 냉엄한 현실을 정직하게 인식한 뒤, '건전성 회복이 곧 조합원 신뢰 회복이고, 그것이 수협의 본연적 목적'이라는 프레이밍으로 연결하면 조직의 현재 고민과 지원자의 관점이 정렬되어 있다는 인상을 줄 수 있습니다. 또한 수협이 다른 상호금융기관과 다른 지점, 즉 수산업이라는 단일 산업에 대한 생산-유통-금융의 통합 플랫폼이라는 정체성을 명확히 언급할 수 있다면 업종 이해도 평가에서 높은 점수를 기대할 수 있습니다.

2장. 경쟁사 및 회사 포지셔닝: 상호금융 4위, 그러나 부산 수산업의 심장

5대 상호금융 비교: 규모의 열위 속에서 찾아야 할 전문성의 강점

앞서 1장에서 살펴본 5대 상호금융기관의 총자산 규모를 다시 정리하면, 농협은 531조 원, 새마을금고는 289조 원, 신협은 151조 원, 수협은 47조 원, 산림조합은 14조 원 수준입니다. 수협의 총자산 47조 원은 농협의 9분의 1에도 미치지 못하지만, 수산업이라는 특정 산업에 대한 전방위 서비스(금융 더하기 유통 더하기 지도)를 제공하는 유일한 상호금융기관이라는 점이 질적 차별점을 만듭니다. 지점망 관점에서 농협은 1,111개, 새마을금고는 1,284개, 신협은 866개의 단위조합을 보유하고 있는 반면 수협은 90개에 불과하여 접근성 측면에서 명백한 열위에 있습니다. 그러나 이 수치를 단순히 규모의 격차로만 해석해서는 안 됩니다. 수협은 각 회원조합이 지역 수산업의 핵심 플레이어 역할을 수행하기 때문에, 산술적 지점 수가 아니라 '어업인 1인당 서비스 접점 밀도'로 환산하면 오히려 농협보다 높은 밀도를 보입니다.

2024년 적자 조합 비율을 비교해 보면 농협이 13.9%로 가장 낮고, 신협과 산림조합이 56.7%, 수협이 73.3%로 가장 높습니다. 이 수치만 보면 수협의 건전성이 가장 취약해 보이지만, 실제로는 조합당 자본 규모의 차이와 PF 익스포저의 차이가 반영된 결과라는 점을 해석적으로 이해할 필요가 있습니다. PF 연체율 자체는 새마을금고 8.37%, 신협 8.36%, 수협 7.82%, 산림조합 7.46%, 농협 4.7% 순으로 수협이 중간 수준에 위치합니다. 감독 기관 또한 분산되어 있어 각 상호금융기관은 금융 본연의 감독 외에도 소관 부처의 산업정책 영향을 받는데, 수협의 경우 해양수산부의 수산정책이 직접적으로 경영에 반영된다는 점이 특징입니다. 이는 수협이 단순 금융기관이 아니라 '수산정책의 전달 채널'이라는 이중적 정체성을 갖는 이유이기도 합니다.

비즈니스 모델 비교: 상호금융, 경제사업, 지도사업의 3축 구조

수협중앙회의 2025년 사업예산 12조 8,085억 원 기준으로 보면, 상호금융이 10조 769억 원으로 78.6%를 차지하여 압도적 비중이며, 경제사업이 1조 7,014억 원으로 13.3%, 공제사업이 5.5%, 지도사업이 2.6% 순서로 배분되어 있습니다. 이러한 예산 구조는 수협의 수익 기반이 사실상 상호금융(신용사업)에 집중되어 있음을 보여주며, 경제사업과 지도사업은 조합원 혜택과 정책 집행을 위한 비용 성격이 강합니다. 농협과의 가장 큰 구조적 차이는 전산 통합 방식에서 드러납니다. 수협은 수협은행과 회원조합의 전산이 공동망 007로 완전 통합되어 있는 반면, 농협은 농협은행의 011과 농축협의 012가 분리되어 있습니다. 이로 인해 수협은 적은 지점망에도 불구하고 고객 입장에서의 서비스 연속성이 상대적으로 높은 구조를 유지할 수 있습니다.

전략적 차원에서 수협은 2030년까지 금융지주회사 출범을 추진하고 있으며, 2025년 Sh수협자산운용 출범은 그 첫 단계입니다. 이는 기존의 은행 중심 신용사업을 넘어 자산운용, 보험, 부동산, 디지털 금융 등으로 사업 영역을 확장하는 장기 비전이며, 농협이 2012년 이미 농협금융지주와 경제지주로 분사를 완료한 것과 비교하면 약 18년의 시차가 있는 셈입니다. 이 시차는 수협의 후발 주자적 위치를 보여주지만, 동시에 농협의 경험을 학습하여 시행착오를 줄일 수 있는 기회이기도 합니다. 금융지주 전환이 완료되면 회원조합 입장에서는 신용사업 이외의 금융서비스 교차판매 기회가 확대되고, 공제·자산운용 상품의 전문성이 강화된다는 이점이 기대됩니다.

부산시수협의 포지셔닝: 100년 역사가 만든 전국 최대 건어물 위판장

부산시수협은 1922년에 설립된 100년 역사의 지구별 수협으로, 관할 구역은 부산시 해운대구부터 강서구 전역에 이르는 광범위한 영역입니다. 조합원은 약 2,630명이며, 24개 어촌계를 회원 기반으로 두고 있고, 9개 상호금융 지점과 5개 위판장을 운영하는 부산 지역 최대 규모의 지역수협으로 자리매김하고 있습니다. 각 위판장은

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

저마다의 특색과 경쟁력을 갖추고 있는데, 자갈치위판장은 야간 선어 경매를 통해 인근의 부산공동어시장보다 빠른 경매 서비스를 제공함으로써 마산·거제 등 경남권 상인까지 유치하는 강점을 가지고 있습니다. 건어물 위판장은 전국 최대 규모로 운영되며, 멸치를 중심으로 한 건어물 연간 위판액이 약 500억 원에 달합니다. 감천공판장은 부산국제수산물도매시장 내 도매시장공판장으로 2016년 가승인을 받아 운영 중이며, 다대 김 위판장은 낙동강 하구의 기수지역에서 생산되는 낙동김 브랜드의 유통 거점 역할을 수행합니다. 남포동 위판장과 민락 위판장도 각각 지역 수요를 담당하는 거점으로 기능하고 있습니다.

이러한 다중 위판장 구조는 일반적인 지역수협이 한두 개의 위판장으로 운영되는 것과 비교할 때 부산시수협의 업무 복잡성과 동시에 수익 기반의 다양성을 보여줍니다. 즉, 지원자 입장에서는 단순히 금융 창구 업무만 상정해서는 안 되고, 위판장 운영이라는 경제사업 영역이 조직 정체성의 절반 이상을 차지한다는 점을 인식하고 있어야 합니다. 또한 9개 상호금융 지점은 각각 지역 생활권에 밀착되어 있으며, 단순한 예금·대출 창구를 넘어 지역 어업인과 주민의 금융 허브 역할을 수행하고 있습니다. 조합장이 언급한 바에 따르면 9개 점포에서 매년 50억 원 이상의 이익 창출이 가능하다는 전망이 제시되어 있으며, 이는 부산시수협의 향후 수익 회복 경로를 신용사업 정상화에 두고 있음을 시사합니다.

2025~2026년 수협권 최신 이슈: 부산공동어시장 현대화와 복합점포

현시점에서 가장 주목해야 할 이슈는 부산공동어시장 현대화사업의 본격 착공입니다. 2025년 12월 착공식이 개최되었고, 총사업비 2,422억 원(국비 70%, 시비 20%, 자부담 10%)을 투입하여 부지 64,247제곱미터에 지하 1층에서 지상 5층 규모의 콜드체인·물류자동화 시설을 갖춘 중앙도매시장으로 전환하는 프로젝트이며, 2029년 준공을 목표로 하고 있습니다. 부산시수협은 이 어시장의 5대 출자 조합 중 하나로서 사업의 직접적 수혜자이며, 사업 완료 후 운영 구조와 수익 분배 방식에도 실질적 영향을 미치게 됩니다. 현대화 이후 부산공동어시장은 기존 산지위판장에서 중앙도매시장으로 기능이 격상되며, 콜드체인 도입으로 수산물 선도 관리 품질이 획기적으로 개선되고 전자경매 시스템이 도입되어 가격 투명성과 거래 효율성이 동시에 제고될 것으로 전망됩니다.

수협중앙회 차원에서는 복합점포 사업이 확대되고 있는데, 이는 소규모 회원조합의 수도권 진출을 중앙회가 지원하여 상권이 제한된 회원조합에게 새로운 수익 기회를 제공하는 모델입니다. 9개 조합이 참여한 복합점포 중 6곳이 1년 만에 흑자로 전환되었다는 점은 이 모델의 유효성을 입증하는 사례이며, 향후 부산시수협 역시 유사한 모델을 활용한 외부 진출을 검토할 가능성이 있습니다. 2026년 들어 중동 사태 대응 차원에서 어업인 유류비 긴급 지원(100억 원 규모)이 실시된 것도 주목할 이슈이며, 이는 수협이 단순 금융기관이 아니라 어업인 경영 안정화의 완충 장치 역할을 수행한다는 정체성을 재확인시켜 줍니다. 한편 가장 우려스러운 이슈는 비과세 혜택 축소로, 2026년부터 고소득 준조합원에 대한 분리과세가 시행되면서 상호금융 전반에서 대규모 자금 이탈 가능성이 제기되고 있습니다. 이 변화는 수협 상호금융의 조달 구조와 예대금리차에 실질적 영향을 미칠 수 있으며, 회원조합 입장에서는 비조합원 자금을 대체할 수 있는 조합원 기반 확충과 상품 경쟁력 강화가 시급한 과제로 부상하고 있습니다.

부산 수산업 생태계: 전국 최대 항구도시의 수산 인프라

부산의 2024년 어업 총생산량은 72만 8,000톤, 생산금액은 2조 1,106억 원으로 전년 대비 15.1% 성장했습니다. 이는 전국 시도 단위에서 부산이 차지하는 수산업 비중의 압도적 위상을 보여주는 수치이며, 원양어업 호조가 성장을 견인했다는 점에서 부산의 지리적 특성(대형 항구, 원양어업 전진기지)과 맞물려 있습니다. 부산공동어시장은 연간 위판량이 약 12만 6,000톤, 위판액이 2,757억 원에 달하며, 전국 연근해 수산물의 약 30%, 국내산 고등어의 62~80%가 이곳에서 거래되는 한국 수산업의 허브입니다. 부산에는 부산시수협 외에도 부경신항수협, 기장수협 등 여러 지역수협과 대형선망수협, 대형기선저인망수협 등 업종수협이 소재하여 한국 수산업의

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

수도라 할 만한 밀도를 형성하고 있습니다.

생태계 관점에서 보면 자갈치시장(한국 최대 수산물 소매시장), 부산국제수산물도매시장(감천), 민락수산시장, 그리고 각종 어촌체험마을이 부산 수산 소비·관광 인프라를 구성하고 있으며, 부산시수협은 이 소비 인프라와 생산 어촌 사이의 연결 지점에서 위판 기능을 수행합니다. 또한 부산은 한국해양대, 부경대, 국립수산과학원 등 수산·해양 관련 교육·연구기관이 집중되어 있어, 수산업의 미래 인력과 R&D 역량도 집약되어 있습니다. 일반관리계 직무 수행 과정에서 지역 대학과의 산학협력, 연구기관과의 데이터 공유, 지자체와의 정책 협력 등이 중요한 업무 축을 형성하게 되는 배경입니다. 이러한 부산 특유의 수산업 생태계를 지원자가 이해하고 있으면, 단순히 '부산에 살아서 지원했다' 수준의 동기가 아니라 '부산의 수산업 생태계에서 부산시수협이 차지하는 구조적 위치'를 해석할 수 있다는 역량을 보여줄 수 있습니다.

면접 활용 포인트: 부산공동어시장 현대화사업(2,422억 원, 2029년 준공)은 부산시수협의 중장기 미래를 결정짓는 핵심 프로젝트입니다. 이 사업이 산지위판장에서 중앙도매시장으로 기능이 전환됨에 따라 부산시수협의 위판·유통 역할이 어떻게 변화할지, 그리고 콜드체인과 전자경매 도입이 일반관리계 직원의 업무에 어떻게 반영될지를 구체적으로 언급할 수 있다면, 조직의 미래를 함께 고민하는 인재라는 인상을 강하게 줄 수 있습니다. 또한 2026년 비과세 혜택 축소 이슈에 대해서도 '조합원 기반 확충을 통한 자금 이탈 방어'라는 방향으로 대응 전략을 제시할 수 있다면, 산업 이슈에 대한 전략적 사고 역량을 동시에 증명할 수 있습니다.

3장. 회사 심층 분석: 턴어라운드 한가운데의 부산시수협

사업 구조: 신용 70%, 경제 25%, 지도 5%의 삼각 수익 구조

부산시수협의 사업은 크게 세 축으로 나뉩니다. 첫째 신용사업(상호금융)은 9개 지점에서 예·적금, 대출, 신용카드, 공제보험 등의 금융서비스를 제공하며, Sh수협은행 전산망과 완전 통합되어 있어 고객 편의성이 높습니다. 예금자 보호는 수협중앙회 예금자보호준비금을 통해 1인당 최대 1억 원까지 보장되며, 이는 예금보험공사의 5,000만 원 한도보다 두 배 높은 수준으로 회원수협 상호금융의 숨은 강점입니다. 오성태 조합장은 9개 상호금융 점포에서 매년 50억 원 이상의 이익이 날 것이라 전망한 바 있으며, 이는 신용사업이 부산시수협의 경영 정상화를 견인할 핵심 엔진임을 시사합니다. 둘째 경제사업(판매사업)은 5개 위판장(자갈치, 다대, 감천, 남포동, 민락)을 통한 수산물 위판이 핵심이며, 특히 건어물 위판장(연간 약 500억 원)과 김 위판장이 주요 수익원을 형성합니다. 셋째 지도사업은 어업인 교육·훈련, 어촌계 지원, 안전조업 지도 등을 수행하는 영역으로, 수익보다는 조합 본연의 목적인 조합원 지위 향상을 위한 비용 중심 사업입니다. 조합 전체 수익 구성은 신용사업이 약 70%, 경제사업이 약 25%, 지도사업이 약 5%를 차지하는 것으로 추정되며, 이는 수협중앙회 전체 사업예산 구조와도 일치하는 패턴입니다.

이러한 삼각 구조는 단순한 사업부 분리가 아니라 상호 보완적 순환 구조로 이해해야 합니다. 신용사업에서 발생한 수익은 지도사업의 비용을 보전하며, 경제사업은 조합원에게 실질적 판로를 제공함으로써 조합원 유지·확대의 기반을 만들고, 이것이 다시 신용사업의 예수금·대출 기반으로 환원됩니다. 즉, 어떤 하나의 사업이 무너지면 다른 사업도 연쇄적으로 영향을 받는 구조이며, 일반관리계 직원이 자신이 배치된 부서의 업무만 잘 수행해서는 조직 전체 성과에 기여하기 어렵다는 의미이기도 합니다. 이 때문에 순환보직제가 적용되어 여러 사업부를 두루 경험하게 되는 인사 관행이 형성되어 있습니다.

경영 정상화의 역사: 704억 결손에서 재도약까지의 구조조정 서사

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

부산시수협은 2000년대 초반까지 수협중앙회 경영평가 전국 1등급 조합이었습니다. 이 시기는 조합의 자부심이 정점에 달했던 황금기였으나, 2005년 다대 해비치타운 상가 건립 사업이 전환점이 되면서 조직은 급격히 내리막을 걷게 됩니다. 다대 해비치타운은 부산시수협이 320억 원을 투자하여 주상복합 280세대와 상가 200개를 건립한 대규모 부동산 개발 프로젝트였으며, 조합의 신용사업 자금을 대규모 부동산에 장기 고정시킨 의사결정 자체가 협동조합 금융의 본연과 맞지 않았다는 비판을 받았습니다. 분양 부진과 상가 미분양이 장기화되면서 2008년 적기시정조치가 발동되었고, 이후 수년간 결손금 704억 원, 자본잠식 637억 원, 순자본비율 마이너스 17.3퍼센트라는 심각한 재정 위기에 빠졌습니다. 여기에 2014년 기획감사실장 9억 원 횡령 사건까지 겹치면서 조합의 대외 신인도와 내부 사기 모두 큰 타격을 입었습니다.

2023년 오성태 조합장이 취임하면서 조직은 본격적인 구조조정 국면에 진입했습니다. 먼저 자산 매각 측면에서 자갈치지점, 남포동위판장, 민락지점 건물을 순차 매각하여 비효율 자산을 정리했고, 10년 이상 미분양 상태였던 다대 해비치타운 상가를 최종 매각함으로써 과거 부실의 원천을 장부에서 털어냈습니다. 인력 구조조정 측면에서는 169명이었던 직원을 118명으로 약 30% 감축하여 고정비 부담을 대폭 줄였으며, 상호금융 지점은 11개에서 9개로 통폐합했습니다. 이 과정은 협동조합 특유의 정서적 저항과 지역사회 반발을 수반할 수밖에 없는 고통스러운 결정이었지만, 결손 상환과 경영 정상화를 위한 불가피한 선택이었다는 평가가 내부에서도 형성되어 있습니다. 이러한 구조조정은 조직 문화에도 영향을 미쳐, 남은 인력에게 더 높은 업무 강도와 다기능 수행 역량이 요구되는 환경이 되었다는 점을 지원자는 인식할 필요가 있습니다.

차별화 포인트: 부산이라는 지역적 특수성이 만드는 경쟁력

부산시수협의 차별화 요소는 크게 세 가지로 요약됩니다. 첫째, 전국 최대 규모의 건어물 위판장 운영으로, 멸치를 비롯한 건어물 유통의 전국적 허브 역할을 수행하고 있습니다. 건어물은 신선어와 달리 장기 보관이 가능하여 위판 후에도 재고 회전과 추가 유통이 가능한 특성이 있으며, 이로 인해 부산시수협은 일반 신선어 위판장보다 수수료 수익 외에 부가 가치 창출 여지가 큰 구조를 가지고 있습니다. 둘째, 부산공동어시장의 5대 출자 조합 지위로, 전국 연근해 수산물의 30%가 거래되는 시장의 거버넌스에 지분 20퍼센트 수준으로 참여합니다. 이는 단순한 위판장 이용자가 아닌 시장 운영 주체로서의 위상을 의미하며, 2029년 현대화사업 준공 이후에는 이 지분 가치가 상당히 높아질 가능성이 있습니다. 셋째, 야간 선어 경매(자갈치위판장)로 부산공동어시장보다 빠른 경매 타이밍을 제공하여 마산, 거제 등 경남권 상인까지 유치하는 경쟁력을 갖추고 있습니다.

이 외에도 낙동강 하구 기수지역에서 생산되는 낙동김 브랜드의 유통 거점 역할과, 2024년 12월 체결한 다대포 일대 96MW급 해상풍력발전 사업 관련 합의를 통해 신재생에너지 분야로 접점을 넓히고 있다는 점도 주목할 만한 차별화 요소입니다. 해상풍력 사업은 일반적으로 어업권과 충돌 가능성이 있는 사안이지만, 부산시수협이 선제적으로 합의 프레임워크를 구축했다는 점은 어업인의 권익을 대변하면서도 신산업 기회를 확보하는 균형 잡힌 접근으로 평가될 수 있습니다. 이러한 차별화 포인트는 지원자가 자기소개서에서 조합의 강점을 거론할 때 단순히 '역사가 오래되었다'거나 '부산에 있다' 수준을 넘어서는 구체적 근거를 제공합니다.

재무 현황: 턱어라운드 중이나 여전히 도전적인 지표

2025년 하반기 경영공시(2026년 3월 게시)가 최신이나 구체적 수치는 비공개 PDF 형태로 일반에 상세히 공유되지 않고 있습니다. 공개된 정보를 종합해 보면, 부산시수협은 적기시정조치 이후 장기간에 걸친 경영정상화 과정에 있으며, 다대 해비치타운 매각과 지점 축소를 통해 부채와 비효율 자산을 지속적으로 줄여가고 있는 상태입니다. 조합장의 전망에 따르면 건어물 위판장, 김 위판장, 9개 상호금융 점포에서 매년 50억 원 이상의 이익 창출이 가능하다고 언급되고 있으며, 이는 단순 희망이 아니라 자산 매각 이후 고정비가 대폭 줄어든 상황에서 산출된 현실적 추정으로 보입니다.

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

전체 회원조합 기준 통계를 참고하면, 2024년 말 예탁금 잔액은 40조 8,879억 원, 대출금 잔액은 31조 1,781억 원이며, 위판실적은 5조 1,512억 원으로 전년 대비 10퍼센트 성장했습니다. 회원조합 전체 총자산은 47조 5,964억 원 수준이며, 이 중 부산시수협의 비중은 조합원 수(2,630명)와 지점 수(9개) 기준으로 추정할 때 상위 중형 조합군에 속할 것으로 판단됩니다. 다만 적자 조합이 73.3퍼센트에 이르는 환경에서 부산시수협이 흑자 전환을 지속적으로 유지하기 위해서는 단순한 비용 절감을 넘어 수익성 있는 대출 포트폴리오 구성, 공제보험 판매 실적 제고, 위판장 운영 효율화 등 다각적 노력이 필요합니다. 재무적으로는 과거 결손금의 잔여 상환 부담이 남아 있기 때문에, 일정 수준 이상의 순이익을 지속적으로 창출하여 자본 건전성을 회복해 나가는 것이 향후 수년간의 최우선 과제가 될 것입니다.

리스크 요인: 내부 거버넌스부터 외부 환경까지의 다층적 도전

부산시수협이 직면한 리스크는 다층적이며 상호 연관되어 있습니다. 내부 리스크로는 우선 과거 재정 위기의 잔여 영향으로서 결손금 상환 과정에서의 지속적 자본 부담이 있으며, 과거 횡령 사건 등 거버넌스 이슈가 반복되지 않도록 하는 내부통제 강화의 중요성도 있습니다. 또한 30퍼센트에 달하는 인력 감축의 후유증으로 잔여 인력의 업무 부담이 증가했고, 이로 인한 사기 저하와 이탈 위험이 상존합니다. 외부 리스크로는 첫째, 어업인 고령화 및 인구 감소(경영주 평균연령 66세, 어가인구 연 4퍼센트대 감소)가 장기적으로 조합원 기반의 축소로 이어질 수 있다는 점입니다. 둘째, 기후변화에 따른 연근해어업 생산량 감소(2024년 마이너스 14.4퍼센트)는 위판 사업의 수익 기반을 약화시킬 수 있습니다.

셋째, 상호금융 부동산 PF 부실 여파는 이미 수협 전반의 적자 급증을 초래했으며, 부산시수협 역시 자유로울 수 없는 환경입니다. 넷째, 2026년 비과세 혜택 축소에 따른 자금 이탈 우려가 현실화될 경우 조달 비용 상승과 예대마진 축소로 연결됩니다. 다섯째, 중동 사태로 인한 유가 상승은 어업인의 면세유 비용을 높이고, 이는 다시 수산물 원가 상승과 조합원 경영 악화로 연결됩니다. 여섯째, 원전 오염처리수 방류 이슈로 인한 수산물 소비심리 위축이 간헐적으로 재점화될 가능성도 있습니다. 이러한 복합 리스크 환경에서 부산시수협은 한편으로는 정상화 기초를 유지하면서, 다른 한편으로는 부산공동어시장 현대화 같은 중장기 기회를 포착해야 하는 쉽지 않은 균형을 요구받고 있습니다.

수협중앙회·Sh수협은행과의 관계: 독립 법인이되 전산은 통합

부산시수협과 상위 기관의 관계를 정확히 이해하는 것은 지원 전략 수립의 기초입니다. 부산시수협은 수산업협동조합법에 따른 회원조합으로서 독립 법인이며, 조합장이 조합원 직선으로 선출되고 이사회와 총회를 통해 자체적으로 의사결정합니다. 다만 수협중앙회는 회원조합에 대한 경영실태평가(자본적정성, 자산건전성, 유동성, 수익성을 계량 평가)를 주관하고, 채용 서류·필기전형을 위탁받아 수행하며, 2026년 기준 3,000억 원 규모의 경영개선자금을 필요 조합에 지원합니다. 또한 회원조합 공동의 IT 시스템, 공제 상품, 일부 중앙집중 업무(NPL 관리, 자산운용 등)는 중앙회를 통해 제공됩니다.

Sh수협은행은 수협중앙회 100퍼센트 자회사인 1금융권 특수은행으로 2024년 말 기준 총자산 63조 4,000억 원 규모이며, 회원수협과 전산이 완전 통합되어 있으나 법적·조직적으로 완전히 별개의 법인입니다. 핵심적 차이는 예금자 보호 방식으로, 수협은행은 예금보험공사에 의해 1인당 5,000만 원까지 보호되는 반면 회원수협 상호금융은 수협중앙회 예금자보호준비금에 의해 1인당 1억 원까지 보호됩니다. 이러한 구조는 회원조합 입장에서는 높은 예금자보호 한도가 고객 유치 경쟁력으로 작용하는 동시에, 보호준비금 납입 부담이 있다는 양면적 의미를 갖습니다. 면접에서 "수협중앙회와 Sh수협은행과 부산시수협의 관계를 설명해 보라"는 질문이 나올 경우, 이 독립성과 통합성의 이중 구조를 정확히 설명할 수 있다면 업종 이해도 평가에서 상위권에 위치할 수 있습니다.

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

지원 전략 관점의 시사점: 부산시수협은 '위기 이후 터어라운드' 서사의 한가운데에 있습니다. 지원자는 이 맥락을 정확히 이해하고, 경영 정상화를 넘어 성장 궤도에 진입하는 시점에서 기여하고 싶다는 메시지를 구축해야 합니다. 특히 '전국 1등 수협이었던 과거, 다대 해비치타운 부실로 인한 적기시정조치, 2023년 이후의 자산 매각과 인력 감축, 2029년 부산공동어시장 현대화와 함께 도약'이라는 조직의 시간 축을 머릿속에 정리해 두되, 과거 실패를 직접적으로 언급하기보다는 현재의 정상화 노력과 미래 기회에 초점을 맞추는 전략적 화법이 필요합니다. 또한 리스크 요인에 대해서도 수동적으로 '걱정된다'가 아니라 '어떤 리스크에 어떻게 기여하고 싶다'는 능동적 관점을 제시하는 것이 면접관의 관심을 받는 방법입니다.

4장. 인재상·조직 문화·도메인 선호 인재 특성

수협 3C(Sea) 인재상: 배려, 협동, 창의의 의미 해부

수협중앙회는 제4차 산업혁명 시대에 부합하는 차별적 인재 선발과 양성을 위해 임직원 참여 하에 3C(Sea) 인재상을 재정립했습니다. 첫 번째 C인 Consideration은 친절과 배려를 핵심 가치로 하며, 고객을 섬기는 따뜻한 마음으로 고객 행복에 앞장서는 사람을 지향합니다. 이는 단순한 고객 응대 매너가 아니라 협동조합의 본질, 즉 조합원이 곧 고객이자 주인인 구조에서 비롯된 깊은 가치관입니다. 두 번째 C인 Cooperation은 협동과 소통을 핵심 가치로 하며, 동료와 팀워크를 발휘하여 조직 목표 달성에 기여하고 다양한 배경의 사람들과 의견을 조율할 수 있는 사람을 의미합니다. 협동조합이라는 조직 형태 자체가 이름에 이미 '협동'을 포함하고 있다는 점에서, 이 가치는 수협 조직의 근간이라 할 수 있습니다. 세 번째 C인 Creativity는 창의와 혁신을 핵심 가치로 하며, 번뜩이는 생각과 새로운 시각으로 변화하는 시대에 앞서 나가는 사람을 지향합니다. 디지털 전환, 블루이코노미, ESG 등 새로운 흐름에 대응하기 위해 필수적인 역량입니다.

수협의 비전은 '강한 수협, 돈 되는 수산'이며, 3대 전략으로 어촌활력증진, 수협체질개선, 수산업가치제고를 설정하고 있습니다. 부산시수협 자체의 4대 핵심가치는 고객감동 실천, 단결과 화합, 역동적 에너지, 끊임없는 혁신으로 정리되며, 이는 수협중앙회의 3C와 일관성을 유지하면서도 '단결과 화합'을 강조함으로써 구조조정을 거친 조직의 내부 결속 의지를 드러냅니다. 지원자가 자기소개서나 면접에서 인재상을 거론할 때에는 단순히 '배려, 협동, 창의가 중요하다'는 일반론이 아니라, '협동조합이라는 조직 형태가 왜 협동을 최우선 가치로 삼는지, 그리고 고령 어업인 중심의 조합원 구조에서 왜 배려가 필수적인지'를 구조적으로 설명할 수 있어야 차별화됩니다.

협동조합 특유의 조합원 중심주의와 지역 밀착성

수협은 사기업과 달리 제1의 목적이 이윤추구가 아니라 조합원 상호협동을 통한 편의 증대이며, 이는 조직문화 전반에 깊숙이 반영됩니다. 회원조합은 각각 별도 법인이며 조합장이 선거로 선출되는 구조이므로, 조합원(어업인)의 의사가 경영에 직접 반영되는 준민주적 거버넌스를 형성합니다. 이는 주주총회가 실질적으로 대주주에 의해 좌우되는 일반 상장기업과 본질적으로 다른 문화적 DNA를 만들어냅니다. 부산시수협은 약 118명의 소규모 조직으로, 대기업이나 시중은행의 위계적이고 표준화된 문화보다는 소규모 가족적 분위기에 가깝습니다. 직원 간 호칭, 의사소통 방식, 의사결정 속도 등에서 대형 조직과는 다른 결이 관찰됩니다.

다만 조합장의 권한이 상대적으로 강하고, 순환보직제가 적용되어 본점, 상호금융 지점, 위판장 간 전보가 빈번하다는 점은 염두에 두어야 합니다. 이는 직원에게 다양한 경험을 제공하는 장점인 동시에, 한 업무 분야에서의 전문성 축적이 어렵다는 단점이 공존합니다. 또한 수협은 준공공기관적 성격을 가지고 있어 정부의 채용 감사를 받으며, 2014년부터 수협중앙회가 채용 서류-필기전형을 위탁 수행함으로써 채용 공정성을 제도적으로 강화했습니다. 이로 인해 연고·청탁에 의한 채용은 구조적으로 차단되었으며, 지원자는 필기시험 실력과 면접 역량에 집

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

중하면 실력대로 평가받는 환경이 조성되어 있습니다.

상호금융-지역조합 도메인에서 선호하는 인재의 7가지 특성

협동조합 금융기관이 일관되게 선호하는 인재 특성을 정리하면 다음과 같습니다. 첫째, 지역사회 봉사정신으로, 영리보다 조합원과 지역 기여를 우선시하는 가치관입니다. 이는 단순한 선한 마음이 아니라 협동조합의 설립 목적 자체가 그러하기 때문에 구조적으로 요구되는 자질입니다. 둘째, 어업인과 고객에 대한 사명감으로, 투철한 봉사정신이 수협 교육의 핵심 방향입니다. 고령 어업인이 디지털 금융 환경에 적응하기 어려워하는 상황에서, 이들의 눈높이에 맞춘 세심한 서비스는 단순 친절을 넘어선 사명감이 없으면 지속하기 어렵습니다. 셋째, 금융 전문성으로, 상호금융 전반(예적금, 대출, 공제)에 대한 학습 의지가 필요합니다. 입사 시점의 전공과 무관하게 입사 후 체계적으로 금융 지식을 쌓아야 하므로, 학습 동기와 자기주도성이 중요합니다.

넷째, 소통과 공감 능력으로, 고령 어업인부터 일반 금융 고객까지 다양한 대상과의 원활한 커뮤니케이션 역량이 요구됩니다. 특히 경상도 방언과 수산업 용어에 대한 이해도는 부산시수협 업무에서 실질적 도구가 됩니다. 다섯째, 윤리의식과 정직성으로, 금융사고 방지가 소규모 조합에서 특히 중요합니다. 대형 은행은 다층 내부통제로 개인의 실수를 흡수할 수 있지만, 소규모 조합은 한 직원의 윤리 위반이 조합 전체의 존립을 위협할 수 있습니다. 여섯째, 지역 정착 의지로, 해당 지역에서 장기 근무 가능한 안정성을 평가합니다. 단기 이직을 염두에 둔 지원자보다 부산 지역에서 오랜 기간 기여할 의지를 가진 지원자가 선호됩니다. 일곱째, 멀티플레이어 역량으로, 소규모 조직 특성상 총무, 지도, 금융, 경제사업 등 다양한 업무를 수행할 수 있어야 합니다. 특정 직무만 전문적으로 수행하겠다는 협소한 관점보다는, 조직의 필요에 따라 유연하게 역할을 전환할 수 있는 수용성이 중요합니다.

일반관리계에서 요구되는 소프트스킬: 다부서 협업과 조합원 응대의 세부 결

부산시수협의 일반관리계 직원은 본점 사무팀(기획, 총무, 지도, 리스크관리), 상호금융 지점(9개), 위판장(5개) 중 어디에나 배치될 수 있다는 점을 이미 앞 장에서 언급했습니다. 이 배치 다양성은 각각 다른 소프트스킬 세트를 요구합니다. 본점 사무팀에서는 문서 작성 능력, 보고서 작성 능력, 기획력, 회계 지식, 감사 대응 역량 등이 필요하며, 관리 부서 특유의 꼼꼼함과 정돈된 업무 습관이 요구됩니다. 상호금융 지점에서는 금융 창구 업무의 정확성과 친절함, 영업력(예탁금 유치, 공제보험 판매), 고객 관계 관리 역량이 중요합니다. 위판장에서는 어업인·중간도매인 대응력, 현장 돌발 상황에 대한 순발력, 야간·새벽 근무를 감내할 수 있는 체력과 정신력이 필요합니다.

특히 조합원 응대는 일반 은행 고객 응대와 본질적으로 다른 측면이 있습니다. 조합원은 단순한 고객이 아니라 조합의 소유자이며, 조합장 선거에서 투표권을 행사하고 이사회 구성에 영향을 미치는 존재입니다. 따라서 조합원의 의견을 경청하고 그들의 권익을 대변하는 자세는 친절을 넘어 거버넌스의 한 축을 담당한다는 의미를 갖습니다. 조합원 민원이 조합장에게 직접 전달되는 경로가 살아 있다는 점, 지역 어촌계를 통한 집단 의사 표명이 조합 운영에 영향을 미친다는 점 등을 고려할 때, 직원의 조합원 응대는 사소한 민원 처리가 아니라 조직 운영의 안정성과 직결된 업무로 이해해야 합니다. 지역 네트워크 관리 능력 역시 중요한데, 24개 어촌계, 부산광역시, 해양수산부, 부산시수협 외 다른 지역수협, 업종수협, 관계 기관 등 다양한 이해관계자와의 접점에서 조정 역할을 수행해야 하는 상황이 자주 발생합니다.

협동조합 금융기관에서 성과를 내는 사람의 행동 패턴

블라인드, 잡플래닛 등 현직자 후기와 수협 경영 사례를 종합적으로 관찰해 보면, 협동조합 금융기관에서 성과를 내는 직원에게는 일정한 행동 패턴이 공통적으로 관찰됩니다. 첫째, 고객 접점에서 신뢰를 축적합니다. 수협 상

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

호금융의 고객은 대부분 지역 주민과 어업인이며, 이들과의 반복적 대면을 통해 쌓인 개인적 신뢰가 결국 실적으로 전환됩니다. 한두 번의 세일즈 기술로 단기 성과를 내기보다는, 수년에 걸친 관계 유지가 예탁금 유치와 공제보험 판매의 근본 동력이 됩니다. 둘째, 수산업 현장에 대한 이해를 지속적으로 투자합니다. 위판장의 경매 방식, 어업의 계절성(성어기와 휴어기), 어업인의 자금 수요 패턴(조업 전 자금, 어구 구입, 어선 수리), 어종별 시세 동향 등을 파악한 직원이 정확한 금융 서비스를 제안할 수 있으며, 어업인으로부터 '이 직원은 우리를 안다'는 인상을 받게 됩니다.

셋째, 소규모 조직의 다기능성을 오히려 성장 기회로 활용합니다. 대기업과 달리 하나의 팀에서 기획, 실행, 평가를 모두 수행하므로 업무 범위를 스스로 넓히는 것이 빠른 성장의 경로가 됩니다. 대기업에서는 경험하기 어려운 조직 운영의 전 과정을 수년 내에 경험할 수 있다는 점이 장점이며, 이를 기회로 활용하는 직원은 조기에 조직의 핵심 인재로 성장합니다. 넷째, 컴플라이언스를 생활화합니다. 소규모 상호금융기관에서는 한 건의 금융사고가 조합 전체의 존립을 위협할 수 있으므로, 원칙 준수가 곧 최고의 성과입니다. 실적이 조금 떨어지는 것보다 규정 위반이 훨씬 더 치명적이라는 점을 내면화한 직원이 장기적으로 신뢰받는 인재로 자리잡습니다. 다섯째, 지역 생태계의 일부가 됩니다. 단순 출퇴근이 아니라 지역 행사 참여, 어촌계와의 비공식 교류, 지역 상공인·관계 공무원과의 네트워크 형성 등을 통해 자신을 부산 수산업 공동체의 일원으로 위치시키는 직원이 지속가능한 성과를 만듭니다.

면접 활용 포인트: 3C 인재상 중 Cooperation을 가장 중점적으로 준비하되, 단순히 '팀워크가 중요하다'는 일반론이 아니라 '조합원이 곧 소유자인 협동조합에서 직원의 소통은 고객 서비스를 넘어 거버넌스 참여의 채널'이라는 구조적 이해를 보여주는 것이 차별화됩니다. 또한 부산시수협의 4대 핵심가치 중 '단결과 화합'이 구조조정(30퍼센트 인력 감축) 이후 더욱 중요해졌다는 맥락을 활용하여, '어려운 시기를 함께 극복한 조직에서 내부 결속이 얼마나 중요한지 이해한다'는 메시지를 자연스럽게 전달할 수 있다면 면접관의 공감을 얻을 수 있습니다.

5장. 직무 분석: 일반관리계, 바다와 금융을 잇는 멀티플레이어

일반관리계의 하루·한 달·1년 업무 사이클

일반관리계는 수협 회원조합의 사무분야 전반을 담당하는 직군으로 4급(사원)으로 입사합니다. 배치 부서에 따라 업무가 크게 달라지지만, 신입의 첫 배치는 대부분 상호금융 지점(금융 창구)에서 시작하는 것이 관행입니다. 이는 조직의 수익 축이자 대고객 접점의 최전선이 상호금융이기 때문이며, 신입 직원에게 조합의 기본 업무를 체계적으로 습득시키기 가장 적합한 환경이기 때문입니다. 하루 단위로 보면 오전 출근 후 금고 개점 준비(시재금 확인, 업무 시스템 로그인, 일일 공지사항 확인)를 시작으로 예·적금 수납, 대출 상담·서류 접수, 공과금 수납, 공제보험 상담 등 창구 업무를 수행하고, 점심 시간 이후에는 오전에 접수된 대출의 심사 서류 보완, 조합원 전화 응대, 거래 기록 정리 등을 진행합니다. 오후 폐점 시간 이후에는 시재금 정산, 전산 마감, 일보 작성, 미비 서류 확인 및 보완 요청 등 마감 업무를 수행합니다.

월 단위로 보면 월말 실적 정리가 핵심 이벤트이며, 예탁금 유치 목표 대비 실적 확인, 대출 포트폴리오 점검, 연체 관리, 공제보험 캠페인 정산 등이 이 시기에 집중됩니다. 월 중 주기적으로는 조합원 대상 금융상품 안내(DM 발송, 전화 캠페인), 신규 가입자 유치 활동, 지역 행사 참여 등이 이루어지고, 월초에는 전월 결산 자료를 본점으로 제출하는 업무가 있습니다. 연 단위로 보면 결산 지원이 최대의 이벤트로, 연말이 다가올수록 기획·총무·회계 파트에 업무가 집중되며 상호금융 지점 역시 결산 자료 제공에 협조합니다. 이 외에도 경영실태평가 준비, 조합원 총회 지원, 직무교육 이수(수협중앙회 교육원 연수 포함), 자격증 취득 등이 연간 업무의 일부로 포함됩니다.

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

다. 위판장에 배치된 경우에는 경매 진행 보조, 위판 정산, 수산물 품질 관리, 중간도매인 관리 등이 일상 업무가 되며, 특히 자갈치위판장의 경우 야간 경매(새벽 시간대) 로 인해 비정규적 근무 시간이 발생하므로 생활 패턴 자체가 일반 금융기관 직원과 크게 달라지는 경험을 하게 됩니다.

내부·외부 이해관계자 맵: 조합원이 중심인 동심원 구조

부산시수협 일반관리계의 이해관계자는 동심원 구조로 이해할 수 있습니다. 가장 안쪽에 있는 핵심 이해관계자는 조합원(어업인)으로, 이들은 고객이자 조합의 소유자입니다. 약 2,630명의 조합원은 각자 생업에 종사하면서 조합의 서비스를 이용하고, 조합장 선거와 총회를 통해 조합 운영에 참여합니다. 그 바로 바깥의 내부 이해관계자로는 조합장과 상임이사, 각 팀(기획, 총무, 지도, 리스크관리 등), 위판장, 상호금융 지점의 동료 직원이 있습니다. 일반관리계 직원은 순환보직제를 통해 이러한 내부 조직을 순회하므로, 특정 시점의 동료가 다음 보직 이동 후에는 협력 파트너로 위치가 바뀌는 경험을 반복하게 됩니다.

상위 감독 이해관계자로는 수협중앙회가 가장 중요하며, 이들은 경영실태평가, 채용 위탁, 자금 지원 등 다방면으로 영향력을 행사합니다. 해양수산부는 수산정책과 감독 측면에서, 금융감독원은 상호금융 건전성 감독 측면에서 각각 외부 감독 권한을 가집니다. 지역 이해관계자로는 부산광역시(수산정책, 어항 현대화 관련 행정), 24개 어촌계(기초 조직이자 집단 조합원 단위), 부산공동어시장(공동 출자 운영 파트너), 수산물 중간도매인 등이 있습니다. 이들은 일상적 업무 협력 파트너이자 때로는 이해가 엇갈리는 대상이 되기도 합니다. 파트너 이해관계자로는 Sh수협은행(전산 통합 운영 파트너), 부경신항수협·기장수협 등 부산 지역 다른 지역수협, 대형선망수협 등 업종수협, 농협·신협 등 타 상호금융기관이 포함됩니다. 이러한 이해관계자 맵을 머릿속에 명확히 그려두는 것은 입사 후 업무 적응은 물론이고 면접에서 이해관계자 질문이 나올 때 대응하는 데에도 필수적입니다.

필요 역량: 금융 지식, 수산업 이해, 관리업무 스킬의 삼각 구성

일반관리계에 요구되는 역량은 세 층위로 구분됩니다. 첫째 금융 역량으로는 상호금융 기본(예적금, 대출, 카드), 여신 심사 보조(담보 평가, 신용 조회, 소득·재직 증빙 검토), 공제보험 상품 지식, 금융 관련 자격증(전산회계, 펀드투자권유자문인력, 변액보험판매관리사, 신용분석사 등)이 필요합니다. 입사 전에 모든 지식을 갖출 필요는 없지만, 기본적인 금융 이해와 학습 의지는 있어야 하며, 입사 후 지속적으로 자격증을 취득해 나가는 것이 커리어 성장에 중요합니다. 둘째 수산업 이해 역량으로는 수산물 유통 구조(위판·경매 메커니즘), 어업의 계절성과 자금 수요 패턴, 수산업협동조합법 기초 지식, 정부 수산정책(어촌뉴딜, 정책자금, 직불금 제도) 이해가 요구됩니다. 수산업 관련 전공자는 적지만, 전공과 무관하게 입사 후 업무를 통해 자연스럽게 학습되는 영역이며, 평소 수산·해양 관련 뉴스와 해양수산부 보도자료를 모니터링하는 습관을 들이면 빠르게 익숙해질 수 있습니다.

셋째 관리업무 스킬로는 총무(조합 행정, 인사, 예산 편성·집행), 기획(사업계획 수립, 경영공시, 중장기 전략 수립 보조), 회계(결산, 세무, 관리회계), 리스크관리(연체 관리, 건전성 지표 모니터링, 내부통제), 고객관리(CRM, 민원 처리) 등이 포함됩니다. 이는 일반적인 기업 관리 업무와 유사한 성격이지만, 협동조합의 특성상 조합원 총회 운영, 어촌계 관리, 보조사업 집행 등 일반 기업에서는 경험하기 어려운 영역이 추가됩니다. 필기시험에서는 민법, 회계학, 경영학, 수협법, 상업경제 중 하나를 선택할 수 있어 지원자의 전공 배경에 맞는 선택이 가능합니다. 경영·경제 전공자는 경영학이나 상업경제를, 법학 전공자는 민법이나 수협법을, 회계 전공자는 회계학을 선택하는 것이 일반적입니다. 어떤 과목을 선택하든 기본서를 여러 번 반복 학습하고 기출문제를 풀어보는 전통적인 공부법이 유효하며, 수협법은 타 과목 대비 수험생이 적어 상대적으로 경쟁이 덜하다는 장점이 있습니다.

성과 지표(KPI) 및 평가 포인트 추론

수협중앙회는 매년 회원조합에 대해 경영실태평가를 실시하며, 자본적정성, 자산건전성, 유동성, 수익성을 계량적

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

으로 평가합니다. 이 평가 결과에 따라 조합의 등급이 결정되고, 등급에 따라 경영개선자금 지원 여부, 감독 수준, 조합장 재임 평가 등이 달라지므로 조합 전체의 성과와 개별 직원의 성과가 긴밀하게 연결되는 구조입니다. 일반관리계 직원 개인의 KPI는 배치 부서에 따라 구체적 항목이 달라집니다. 상호금융(신용사업) 배치 시에는 예탁금 유치 실적, 대출 실행 건수·금액, 공제보험 가입 실적(신계약건수, 초회보험료), 연체율 관리, 고객 만족도, 금융사고 예방(사고 제로 유지)이 핵심 지표가 됩니다.

위판장(경제사업) 배치 시에는 위판 처리량, 면세유류 공급량, 공동판매 실적, 위판 수수료 수익, 품질관리 성과 등이 지표가 되며, 야간 경매의 경우 새벽 시간의 효율적 운영 능력도 평가 요소가 됩니다. 본점(지도사업) 배치 시에는 조합원 관리 건수, 보조사업 집행률, 어촌계 지원 실적, 교육·훈련 이수율 등이 평가됩니다. 전체 회원조합 2024년 실적 기준으로 보면 위판실적은 5조 1,512억 원으로 전년 대비 10퍼센트 성장했고, 예탁금 잔액 40조 8,879억 원, 대출금 잔액 31조 1,781억 원을 기록하고 있어, 이러한 전체 실적이 개별 조합·개인의 평가에 간접적으로 반영됩니다. 평가 주기는 월별·분기별·반기별·연간으로 다층 운영되며, 상반기에 미진한 실적은 하반기에 회복할 기회가 주어지는 구조입니다.

대표 업무 시나리오로 보는 일반관리계의 일상

구체적 업무 시나리오를 통해 일반관리계의 일상을 그려보면 다음과 같습니다. 첫 번째 시나리오는 상호금융 지점의 대출 심사 보조입니다. 다대어촌계 소속 어업인 A씨가 어선 수리비 3,000만 원의 대출을 요청한다고 가정하겠습니다. 직원은 먼저 신청서를 접수하고 필수 서류(신분증, 어업 면허증, 어선 등록증, 소득증빙 등)를 확인합니다. 이어서 어업 면허의 유효성과 어선의 담보 가치를 평가하는데, 어선은 연식·선체 상태·어획 실적 등에 따라 담보 가치가 달라지므로 전문적 판단이 필요합니다. 동시에 수협 정책자금(어업경영자금)의 해당 여부를 확인하여 정책자금이 가능하다면 저금리 적용을 안내하고, 일반 대출로 진행할 경우의 금리 조건도 함께 제시합니다. 신용 조회를 통해 신용등급과 기존 연체 이력을 확인하고, 이를 종합하여 심사의견서를 작성한 뒤 팀장과 지점장의 결재를 받아 최종 승인합니다. 이 과정에서 어업인에게 최적 조건을 안내하여 조합원 만족도를 높이는 것이 직원의 핵심 역할입니다.

두 번째 시나리오는 자갈치위판장의 경매 정산입니다. 새벽 3시 선어 경매가 진행된다고 가정하면, 직원은 전날 밤부터 야간 근무로 대기하며 입하 물량을 확인합니다. 경매 개시 후에는 경매사의 진행을 보조하고, 낙찰 내역을 실시간으로 기록하며, 경매 종료 후에는 정산서를 작성하여 어업인 계좌로 위판대금을 입금하고 수협 수수료를 정산합니다. 일일 위판 보고서를 작성하여 본점으로 송부하며, 특이사항(대량 입하, 특수 어종, 시세 이상 변동 등)은 별도로 보고합니다. 계절별 어종 변동(봄철 멸치, 가을 고등어 등), 시세 동향, 기상 조건에 따른 출어 가능성 등을 파악해 두면 경매 진행과 정산 과정에서 예상치 못한 상황에 유연하게 대응할 수 있습니다.

세 번째 시나리오는 본점 총무팀의 조합원 총회 준비입니다. 연 1회 정기총회를 앞두고 직원은 사업보고서 작성(전년도 실적, 주요 사업, 재무제표 등), 결산서류 준비(회계감사 수감 후 확정), 의안 정리(예산안, 사업계획안, 임원 선임안 등), 조합원 소집 통지(법정 기한 준수), 당일 회의 진행 지원, 의결 사항 정리, 관할관청(해양수산부, 부산광역시) 보고까지의 전 과정을 지원합니다. 이 과정에서는 수산업협동조합법상의 총회 절차를 정확히 준수해야 하며, 한 가지라도 누락되면 의결 무효가 될 수 있으므로 꼼꼼한 업무 관리가 필수입니다. 조합원의 의견이 총회 현장에서 즉흥적으로 제기되는 경우도 많아, 의사 진행 과정에서의 기민한 대응도 요구됩니다.

네 번째 시나리오는 지도팀의 어촌계 보조사업 관리입니다. 해양수산부의 어촌뉴딜 사업 예산이 배정되면 직원은 대상 어촌계를 선정(24개 어촌계의 수요와 역량 평가)하고, 사업계획서 작성을 지원하며, 예산 집행을 관리(집행률 모니터링, 영수증 정리)하고, 중간 점검을 수행한 뒤, 정산·보고서를 제출합니다. 이 과정에서는 수협중앙회, 지자체, 어촌계 사이의 조정 역할이 핵심이며, 각 주체의 이해관계를 균형 있게 조율하는 커뮤니케이션 능

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

력이 빛을 발합니다. 보조사업은 집행 과정에서 감사의 대상이 되는 경우가 많으므로, 기록 관리와 증빙 정리가 실무의 핵심입니다.

다섯 번째 시나리오는 리스크관리팀의 연체 관리 업무입니다. 상호금융 지점에서 발생한 연체 채권이 본점 리스크관리팀으로 이관되면, 직원은 연체 사유 파악(일시적 자금난인지, 구조적 경영 악화인지), 채무자 접촉(방문·전화), 재조정 협의(분할 상환, 이자 유예 등), 담보 처분 절차 검토 등을 수행합니다. 어업인의 연체는 태풍·한파 등 기상 재해, 어획 부진, 유가 급등 등 외부 요인에서 비롯되는 경우가 많아 단순한 독촉이 아니라 어업 경영 컨설팅적 접근이 필요한 경우가 많습니다. 이 영역에서는 협동조합의 본질인 '조합원 지원'과 금융기관의 본질인 '건전성 관리' 사이의 균형을 섬세하게 잡아야 하며, 경험 축적이 역량으로 직결되는 영역입니다.

면접 활용 포인트: '일반관리계가 구체적으로 어떤 일을 하는지 아는가'라는 질문에 단순히 '금융 창구 업무'라고 답하는 것과, '상호금융, 위판장, 본점 관리의 세 트랙으로 순환 배치되며, 신입은 주로 상호금융 지점에서 시작하여 예탁금 유치, 대출 심사 보조, 공제보험 가입 등을 수행한다'고 구체적으로 답하는 것은 결정적 차이를 만듭니다. 특히 부산시수협만의 특수성, 즉 자갈치 야간 경매, 건어물 위판, 낙동김 유통, 해상풍력 합의 등을 직무와 연결하여 답할 수 있으면 강력한 인상을 남길 수 있습니다. 또한 순환보직제에 대해 '다양한 경험을 할 수 있는 기회'로 적극적으로 해석하고, 자신이 어느 부서에서든 기여할 준비가 되어 있음을 피력하면 '유연성과 수용성'이라는 수협 선호 인재상에 부합한다는 평가를 받을 수 있습니다. 자기소개서 작성 시에도 일반관리계의 업무를 특정 시나리오와 연결하여 '저는 상호금융 지점에서 이러한 방식으로 기여하고 싶고, 위판장에 배치된다면 이러한 관점에서 접근하겠다'는 식의 구체적 상상을 펼쳐 보이는 것이 추상적 포부보다 훨씬 강한 설득력을 갖습니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. 포춘코리아 — 상호금융 위기 분 석 — <https://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=46825>
2. 한국경제 — 상호금융 역대 최대 적자 — <https://www.hankyung.com/article/2025032105021>
3. 글로벌이코노믹 — 상호금융 PF 연체율 — https://www.g-enews.com/article/Finance/2025/10/202510101705008573e30fcb1ba8_1
4. 해양수산부 — 2024년 수산물 생산동 향 — <https://www.mof.go.kr/doc/ko/selectDoc.do?docSeq=60031>
5. 해양수산부 — 2025년 수산물 수출 실적 — <https://www.mof.go.kr/doc/ko/selectDoc.do?docSeq=64561>
6. 정책브리핑 — 제3차 수산업·어촌발전 기본계획 — <https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148958784>
7. 해양수산부 — 2026년 예산·기금 운용계획 — <https://www.mof.go.kr/doc/ko/selectDoc.do?docSeq=63009>
8. 정책브리핑 — 수산물 유통구조 혁신 — <https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148953952>

심층 분석 보고서: 수협-(부산)부산시수협 일반관리계

- | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------|------|-------|
| 28. 잡코리아 | — | 수협은행 | 기업분석 | 리포 |
| 트 | | | | |
| — https://www.jobkorea.co.kr/starter/companyreport/view?Inside_No=16842 | | | | |
| 29. 한국수산경제 | — | | 2026 | 수산경제전 |
| 망 | | | | |
| — http://www.fisheco.com/news/articleView.html?idxno=92466 | | | | |
| 30. 내외일보 | — | 수협중앙회 | 유가 | 대 |
| 응 | | | | |
| — https://www.naewoelbo.com/news/articleView.html?idxno=2329593 | | | | |