

# 심층분석보고서

신협중앙회-일반

2026.05.10

### 심층분석보고서: 신협중앙회 일반직군

#### 1장: 산업(섹터) 분석

##### 1-1. 1,046조 원 상호금융 산업의 구조와 신협의 좌표

상호금융 5사(농협, 새마을금고, 신협, 수협, 산림조합)의 총자산은 2024년 말 기준 1,046조 2,000억 원으로, 전년의 1,013조 5,000억 원 대비 32조 원 이상 증가하였습니다. 이는 79개 저축은행의 합산 자산 약 127조 원의 8배가 넘는 규모로, 상호금융이 흔히 인식되는 '제2금융권'이라는 표현과 달리 한국 금융시스템의 기간 인프라로 작동하고 있음을 보여줍니다.

자산 순위로 살펴보면, 농협이 약 531조 원으로 압도적 1위를 차지하고 있으며, 그 뒤를 새마을금고가 약 289조 원으로 잇고 있습니다. 신협은 약 151~152조 원으로 부동의 3위 자리를 지키고 있고, 수협 약 47조 원, 산림조합 약 14조 원 순으로 이어집니다. 신협중앙회는 WOCCU(세계신용협동조합협의회) 기준으로 한국이 자산 규모 세계 3위 신협국으로 평가받는 위상의 핵심 동력이며, 아시아신용협동조합연합회(ACCU) 회장직을 보유한 국제적 위상을 가진 중앙회입니다.

한국 금융시스템 안에서 신협의 좌표를 정확히 이해하려면, 시중은행과의 단순 자산 비교가 아니라 금융업권별 역할 분담을 보아야 합니다. 시중은행이 대규모 기업 여신과 가계 주택담보대출, 자산관리 영역에서 주도권을 가지는 반면, 상호금융은 지역밀착형 서민금융과 중소기업인 운영자금, 지역사회 공동체 기반 여수신을 담당하는 구조입니다. 신협은 이 가운데에서도 도시 직장파와 지역 공동체를 모태로 한 가장 광범위한 도시형 상호금융이라는 점에서 농협(농업인), 수협(어업인), 산림조합(산림소유자)과 차별화됩니다.

##### 1-2. 협동조합 금융의 본질과 한국 신협의 운영 모델

신협은 1960년 5월 부산 성가신용협동조합(메리 가브리엘라 수녀 주도)에서 출발하여, 1964년 사단법인 한국신용협동조합연합회 설립, 1973년 특수법인 전환, 1978년 신협중앙회 설립, 1997년 외환위기 이후 신협 부실 흡수에 따른 누적적자 발생, 2001년 금융당국과 경영정상화 이행계획 체결, 2006년 대전 본부 이전이라는 역사적 경로를 거쳐 왔습니다. 이러한 위기와 구조조정과 재건의 사이클을 한 번 통과한 조직이라는 점은 현재 PF 부실 국면을 다루는 조직 DNA에 큰 의미를 부여합니다.

운영 모델의 본질은 단위조합 866개와 중앙회로 구성된 2층 거버넌스에 있습니다. 시중은행과 달리 조합원 1인 1표제로 의사결정이 이루어지며, 영업이익은 배당과 사회공헌으로 환원되는 비영리 협동조합 금융기관 구조입니다. 단위조합은 각자 자율 경영을 하되, 중앙회가 지도, 검사, 교육, 자금공급, 상품개발, 디지털 인프라 제공 등을 담당하면서 전체 시스템의 안정성과 통일성을 확보합니다. 일반직군 본부 직무는 바로 이 '중앙회가 단위조합을 뒷받침하는 메커니즘'의 운영 주체로 기능합니다.

협동조합 금융의 본질이 일반직군 업무에 주는 함의는 분명합니다. 첫째, 의사결정의 속도가 시중은행보다 느릴 수밖에 없으며 이는 이해관계자가 다층적이기 때문입니다. 둘째, 단기 수익성보다 조합원 효익과 지역사회 환원이 평가의 한 기준이 되므로 KPI 자체가 시중은행과 다릅니다. 셋째, 비영리 구조이지만 자산 152조 원 규모의 금융기관이므로 공공성과 사업성의 균형이 모든 의사결정에 작동합니다.

### 1-3. 차별화된 세제 혜택이 만드는 수신 흡인 메커니즘

신탁의 핵심 수신 경쟁력은 조합원 대상 비과세 혜택에서 나옵니다. 조합원에 한해 예적금 3,000만 원 한도까지 이자소득세가 비과세되며, 농어촌특별세 1.4%만 부과됩니다. 또한 출자금 2,000만 원까지 배당소득세가 비과세되며, 이 한도는 2024년 1월부터 1,000만 원에서 2,000만 원으로 확대 적용되었습니다. 시중은행 일반 예금의 이자소득세 15.4%와 비교하면 약 14%포인트 가까운 실질수익률 차이가 발생하며, 이는 신탁이 재테크 수단으로서 매력력을 유지하는 핵심 메커니즘입니다.

이러한 세제 혜택은 신탁만의 고유 특권이 아니라 농협, 수협, 새마을금고 등 다른 상호금융기관에도 동일하게 적용됩니다. 그러나 신탁이 도시 거주 일반인의 접근성에서 비교 우위를 가지는 이유는, 농협이 농업인 조합원 중심 구조이고 수협이 어업인 중심인 반면 신탁은 직장, 지역, 단체 어디든 공동 유대만 충족하면 조합원 가입이 가능하다는 점 때문입니다. 일반직군 수신지원 직무 종사자 입장에서는 이러한 세제 혜택의 메커니즘과 한도, 농어촌특별세 부과 구조, 출자금과 예적금의 차이 등을 명확히 이해하는 것이 상품 기획의 출발점입니다.

다만 2026년부터 준조합원에 대한 비과세 혜택이 단계적으로 축소될 가능성이 있으며, 고소득자 대상 한도 조정 논의가 진행되고 있어 향후 신탁의 수신 흡인력에 일정 부분 변동이 예상됩니다. 이는 정부의 세수 확보 정책과 상호금융 본업 회귀 정책 기조와도 연결되는 사안입니다.

### 1-4. 부동산 PF 부실이 초래한 23년 만의 적자 전환

2024년 결산 충격은 신탁 산업 분석에서 가장 무게감 있게 다루어야 할 사안입니다. 신탁 단위조합 866개의 연체율은 6.02%로 전년 3.63%에서 2.39%포인트 상승하였고, 고정이하여신비율은 7.08%로 전년 4.46%에서 2.62%포인트 상승하였습니다. 부실채권 잔액은 7조 5,652억 원으로 전년 대비 56.9% 폭증하였으며, 2024년 당기순손실은 3,419억 원으로 2002년 이후 23년 만의 적자 전환을 기록하였습니다. 이는 금감원이 2025년 3월 발표한 공식 통계 기준입니다.

상호금융 4사의 적자 합계는 2조 4,000억 원에 이릅니다. 새마을금고가 1조 7,382억 원, 신탁이 3,419억 원, 수협이 2,725억 원 등으로 외환위기 시기보다 큰 폭의 적자입니다. 농협, 수협, 신탁, 산림조합의 부실채권 합계는 27조 3,517억 원으로 전년 대비 57.6% 증가하였습니다. 한국경제는 2025년 4월 보도에서 이를 두고 '60년 만의 최악'이라는 표현을 사용하기도 하였습니다.

PF 부실 규모는 2024년 말 상호금융권에서만 9조 2,000억 원으로 전 금융권을 통틀어 최대 규모입니다. PF 고정이하여신비율은 20.41%로 1년 전 5.3%의 약 4배에 달합니다. 이는 부동산 경기 침체가 지방 미분양 사업장과 물류센터 PF에서 본격적으로 부실화되었음을 의미하며, 신탁이 단기간 외형 성장을 위해 부동산 및 건설업 대출 비중을 키워온 구조적 약점이 위기 국면에서 그대로 드러난 결과입니다.

### 1-5. 감독당국의 압박과 '본업 회귀' 정책 신호

금융당국은 2024년 12월 29일부로 단위조합의 부동산업 대출과 건설업 대출을 각각 총대출의 30% 이내, 합산 50% 이내로 제한하는 규정을 시행하였습니다. 또한 PF 대손충당금 적립률을 110%에서 130%로 단계 상향하여 2025년 말까지 적용을 마치도록 요구하였습니다. 금융위와 금감원은 2025년 4월 '상호금융 개혁 TF'를 가동하여 6월경 20개 개혁과제를 발표하였는데, 그 안에는 공동대출 사

## 심층 분석 보고서: 신탁중앙회-일반

전심사 강화, PF 별도 한도 도입, 연계대출 차단, 비조합원 영업의 구역 대출 점검, 내부통제와 지배구조 개선 등이 포함되었습니다.

순자본비율 규제는 더 큰 압박입니다. 현재 2%인 기준이 2028년 2.5%, 2031년 4.0%까지 단계 상향됩니다. 헤럴드경제가 2026년 4월 보도에서 분석한 결과 공시 완료된 388개 신탁 중 99곳 (25.5%)이 4% 미만에 머물러 있어, 잠재적 자본확충 부담이 큰 상황입니다. 이는 향후 4년간 신탁중앙회와 단위조합 사이의 자본 정책, 합병 및 재편, 매칭 총당금 운용 등에서 본부 직무의 핵심 과제가 될 것입니다.

이찬진 금감원장이 2025년 9월 19일 4대 상호금융 중앙회장 회동에서 "지역 외 부동산개발 대출에서 벗어나 동네 중소기업과 서민을 위한 관계형 금융으로 돌아가라"고 공식 주문한 발언은 향후 4년간 신탁의 영업과 여신 정책 방향성을 결정할 키워드가 무엇인지 보여줍니다. 그것은 곧 '관계형 금융 회복, 부실 정리, 내부통제'라는 세 가지 방향이며, 일반직군 본부 직무 종사자 누구도 이 흐름에서 벗어나기 어렵습니다.

### 1-6. 순자본비율 단계 상향과 산업 재편 방향

순자본비율의 단계 상향은 단순한 자본 규제 강화가 아니라, 한국 상호금융 산업 전체의 재편을 유도하는 정책 도구로 작동합니다. 자본이 부족한 단위조합은 합병, 자본확충, 사업축소 가운데 선택을 강요받게 되며, 이 과정에서 신탁중앙회의 검사감독 본부와 여신지원 본부, 자금운용 본부의 역할이 동시에 확대됩니다. 자본잠식 상태에 가까운 조합을 대상으로 한 연계대출 확대, 매칭 총당금 펀드 도입, 상환준비금 잉여금 일부 조합 출자 등은 모두 고영철 신임 회장이 공약한 내용이자 향후 4년의 핵심 사업입니다.

산업 재편 방향은 크게 세 가닥으로 정리됩니다. 첫째는 부실 조합의 합병과 통폐합을 통한 조합 수 감소이며, 866개 조합 가운데 일부가 향후 5년 내 합병되거나 정리될 가능성이 높습니다. 둘째는 디지털 채널 통합과 차세대 IT 시스템 구축을 통한 운영 효율화이며, 셋째는 인터넷전문은행 'CU뱅크'와 같은 신성장동력 확보입니다. 이 세 흐름은 별개가 아니라 서로 연결되어 동시에 진행되며, 본부 일반직군은 어느 영역에 배치되더라도 이 큰 그림 안에서 자신의 업무를 인식해야 합니다.

### 1-7. 지원 전략 관점의 시사점

산업 분석에서 도출되는 핵심 시사점은 명확합니다. 신탁이 외형 성장 시대를 마감하고 건전성 회복과 디지털 전환이 동시에 요구되는 변곡점에 서 있다는 사실을 정확히 인지한 지원자가 변별력을 가집니다. 2024년 적자 전환은 일시적 사고가 아니라 구조적 약점이 드러난 사건이며, 이를 회복하는 데 최소 3년 이상이 소요될 것으로 예상됩니다. 지원자 입장에서는 '위기를 견디며 본업을 회복하는 조직'에 합류하는 의미를 정확히 이해하고, 단기 성과 지향의 아닌 장기 회복과 체질 개선에 본인이 어떻게 기여할 수 있는지를 본인 언어로 설명할 수 있어야 합니다.

또한 상호금융이라는 산업이 한국 금융시스템의 기간 인프라이지만, 동시에 디지털 격차와 세대 격차에 따른 미래 위협을 겪고 있다는 양면성을 동시에 인식해야 합니다. 일반직군 본부 직무의 일상은 바로 이 양면성을 다루는 작업의 연속이라는 점에서, 산업의 큰 흐름에 대한 균형 잡힌 시각이 직무 적합도의 1차 시험대가 됩니다.

### 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

#### 2-1. 자산 규모와 감독 부처에서 본 4대 상호금융 중앙회

4대 상호금융 중앙회를 자산 규모와 감독 부처 관점에서 살펴보면, 신협중앙회의 위치가 더 선명해집니다. 농협중앙회는 자산 약 531조 원으로 압도적 1위이며, 감독 부처는 금융위와 금감원, 농식품부가 함께 관여합니다. 단위조합 수는 1,111곳(농협과 축협 합산)이고 점포는 4,725개로 산업 내 최대 채널 인프라를 보유하고 있습니다.

새마을금고중앙회는 자산 약 289조 원으로 2위이며, 단위금고는 1,276~1,288곳에 이릅니다. 다만 감독 부처가 행정안전부라는 점이 다른 상호금융과의 핵심 차별점입니다. 이는 금융위 직접 감독을 받는 신협, 농협, 수협과 달리 금융 본업 규율이 상대적으로 느슨하다는 평가를 받게 만드는 구조적 요인이 되어 왔으며, 2023~2024년 새마을금고 부실 사태 이후 감독 체계 개편 논의가 이어지고 있습니다. 새마을금고의 2024년 적자 규모는 1조 7,382억 원으로 4대 상호금융 중 최대였습니다.

신협중앙회는 자산 약 151~152조 원으로 3위이며, 866개 단위조합과 1,712개 점포를 보유하고 있습니다. 금융위와 금감원의 감독을 받으며, 이는 신협이 협동조합 정체성을 유지하면서도 1금융권 수준의 규율을 적용받고 있음을 의미합니다. 수협중앙회는 자산 약 47조 원으로 가장 작은 규모이며, 90곳의 단위 수협을 운영합니다.

#### 2-2. 농협중앙회: 직능 기반 1위 사업자의 강점과 신협과의 거리

농협중앙회는 자산 규모만 보면 신협의 약 3.5배에 달하는 압도적 1위 사업자입니다. 이는 농협이 한국 농업인 전체를 조합원 모집단으로 삼고 있고, 농산물 유통과 영농자재 공급, 보험사업, 농협은행 등 금융과 비금융을 아우르는 통합 사업체 구조를 갖고 있기 때문입니다. 농협은행이라는 1금융 자회사를 보유한 점이 신협과 가장 큰 차이이며, 이로 인해 농협은 1금융과 2금융을 동시에 운영하는 독특한 위상을 갖습니다.

그러나 농협 단위조합도 2024년 부동산 PF 부실에서 자유롭지 못하였고, 일부 지역조합은 적자를 기록하였습니다. 신협과 비교할 때 농협의 강점은 농업인이라는 명확한 조합원 모집단과 농산물 유통이라는 비금융 사업의 안정적 현금흐름이며, 약점은 농촌 인구 감소와 고령화에 따른 장기 수요 위축입니다. 신협은 도시 거주 일반인을 모집단으로 한다는 점에서 인구학적 위험이 농협보다 작지만, 도시 금융 시장에서 시중은행과 새마을금고와의 경쟁이 더 치열하다는 점이 다릅니다.

#### 2-3. 새마을금고중앙회: 행안부 감독의 특수성과 적자 규모

새마을금고는 자산 289조 원으로 신협의 거의 두 배에 이르지만, 행정안전부 감독이라는 특수성으로 인해 금융 규율 측면에서 신협과 다른 경로를 걸어 왔습니다. 2023년 일부 금고의 부실과 뱅크런 사태를 겪으며 감독 체계 개편 논의가 본격화되었고, 2024년 적자 규모도 1조 7,382억 원으로 가장 컸습니다. 다만 회원 수와 자산 흡인력에서는 여전히 강력한 시장 지위를 유지하고 있습니다.

새마을금고와 신협을 비교할 때 지원자가 인식해야 할 핵심은, 두 기관이 일반인 입장에서는 '비슷한 상호금융'으로 묶이지만 감독 부처와 규율 수준이 다르다는 점입니다. 신협은 금융위와 금감원의 직접

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

감독을 받기 때문에 본부 일반직군은 1금융 수준의 컴플라이언스 환경에서 일하게 되며, 이는 금융 본업 전문성을 축적하는 데 유리한 구조라는 의미를 갖습니다. 또한 금감원이 직접 지도하는 협동조합 보험인 신협공제는 RBC 334%의 안정성을 유지하고 있어, 보험 영역에서도 본업 전문성 축적 기회가 열려 있습니다.

### 2-4. 수협중앙회: 어업 직능 기반 소형 사업자

수협중앙회는 자산 47조 원으로 4대 상호금융 중 가장 작은 규모이며, 수협은행이라는 자회사 1금융을 보유한 점에서 농협과 유사한 구조를 갖고 있습니다. 다만 어업이라는 산업 자체가 한국에서 비중이 작고, 수산물 가격 변동성이 크다는 점에서 사업 안정성이 농협보다 떨어집니다. 2024년 적자 규모는 2,725억 원이었고, 연체율은 6.74%, 고정이하여신비율은 7.20%로 신협과 유사한 수준의 부실 부담을 안고 있습니다.

신협과 수협을 비교하면, 수협은 어업인이라는 직능 기반의 명확성에서 강점을 갖지만 시장 규모 자체가 작다는 점에서 성장 여력이 제한적입니다. 신협은 도시형 일반인을 모집단으로 한다는 점에서 시장 규모가 훨씬 크지만, 그만큼 시중은행과 새마을금고와의 경쟁 강도가 높습니다. 일반직군 본부 직무 관점에서 보면, 신협이 다루어야 할 단위조합 수와 사업 다양성이 수협을 압도하기 때문에 업무 스펙트럼과 학습 기회가 더 넓습니다.

### 2-5. KB와 신한 등 시중은행과의 거리

시중은행과의 비교는 신협의 위치를 가장 선명하게 드러냅니다. KB금융그룹은 자산 약 760조 원, 신한금융그룹은 약 724조 원으로 신협의 약 5배에 달하는 규모입니다. 4대 시중은행의 2024년 합산 흑자는 13조 3,400억 원으로 신협이 적자를 낸 시기에도 건조한 수익을 유지하였습니다. 연체율은 시중은행이 0.5%대인 반면 신협 단위조합은 6.02%로 약 12배에 달하며, 고정이하여신비율도 시중은행 0.53%, 신협 7.08%로 격차가 큼니다.

디지털 채널에서도 격차는 분명합니다. KB국민은행 KB스타뱅킹과 신한은행 SOL뱅크는 각각 1,500만 명 이상의 MAU를 확보하고 있는 반면, 신협 '온뱅크'는 2024년 5월 기준 회원 282만 명, MAU 약 200만 수준에 머물고 있습니다. 이는 약 7배 이상의 격차이며, McKinsey가 2024년 글로벌 신협 진단에서 지적한 '디지털 매출 비중 10% 미만 정체' 현상과 일치하는 결과입니다.

다만 시중은행과 신협을 동일 선상에서 비교하는 것은 본질을 놓치는 접근입니다. 시중은행은 영리 주식회사이고 대규모 기업 여신과 글로벌 사업, 자산관리를 주력으로 하는 반면, 신협은 협동조합으로서 지역 서민금융과 중소기업인 운영자금, 조합원 효익을 우선합니다. 일반직군 본부 직무 종사자에게 시중은행과의 비교는 디지털 격차 해소와 운영 효율화의 벤치마크 의미를 가지며, 사업 모델 자체를 따라야 한다는 의미는 아닙니다.

### 2-6. 신협의 경쟁 포지션 다섯 가지

신협의 경쟁 포지션은 다섯 가지로 정리할 수 있습니다. 첫째는 '서민금융 정통성에 도시 기반 결합'입니다. 농협이 농업인 직능, 수협이 어업인 직능, 새마을금고가 지역 행정 기반인 데 비해 신협은 종교 공동체와 도시 직장, 도시 지역 공동유대를 모태로 하여 도시 서민과 생활금융 색채가 가장 강합니다.

둘째는 금융위 직접 감독에 따른 정합성입니다. 행안부 관할 새마을금고와 달리 금융위와 금감원의 감

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

---

독을 받기 때문에 자본 규율, 내부통제, 컴플라이언스 측면에서 1금융 수준의 규율이 작동합니다. 본부 일반직군 입장에서는 금융 본업 전문성을 축적할 수 있는 환경이 조성되어 있다는 의미를 갖습니다.

셋째는 공제사업의 자체 운영입니다. 협동조합 보험 가운데 유일하게 금감원이 직접 지도와 감독을 하며, RBC 334%로 안정성을 확보하고 있습니다. 신협공제는 자산 6조 원을 돌파하며 협동조합 보험 시장에서 독자적 위상을 갖추었습니다.

넷째는 국제 네트워크입니다. 아시아신용협동조합연합회(ACCU) 회장직을 보유하고 있으며 WOCCU 이사로 활동합니다. ACCU는 21개국 회원과 약 3,910만 명의 조합원을 보유하고 있어, 신협의 '글로벌 인재상'은 단순한 슬로건이 아닌 실체적 배경을 갖습니다.

다섯째는 명확한 약점입니다. 디지털 격차가 가장 큰 약점이며, McKinsey가 진단한 대로 글로벌 신협들이 시중은행 대비 디지털 매출 비중 10% 미만으로 정체된 현상이 한국에도 동일하게 적용됩니다. 또한 866개 단위조합의 자율성과 중앙회 통제 사이의 거버넌스 긴장이 상시적 과제이며, 2025년 상반기 신협 내부 적발 비리가 68건으로 4대 상호금융 중 최다였다는 점은 평판 리스크로 작용합니다.

### 2-7. 지원 전략 관점의 시사점

경쟁사 비교에서 도출되는 핵심 시사점은 신협이 농협이나 새마을금고와 달리 '금융위 감독을 받는 협동조합'이라는 정체성을 일관되게 유지해 왔으며, 이것이 본부 직무의 전문성과 직결된다는 점입니다. 지원자는 신협이 시중은행이 되고 싶어하는 조직이 아니며, 동시에 단순한 지역 금고도 아니라는 정확한 좌표를 인식해야 합니다. 신협은 협동조합 정신을 유지하면서 1금융 수준의 규율을 작동시키는 독특한 위치에 있으며, 이 위치에서 서민금융 본업을 회복하는 것이 향후 4년의 과제입니다.

또한 디지털 격차 해소가 시중은행을 따라잡는 방식이 아니라, 협동조합 정체성에 부합하는 방향으로 이루어져야 한다는 점도 인식이 필요합니다. 인터넷전문은행 'CU뱅크' 구상이나 차세대 IT 시스템 구축은 시중은행 모방이 아니라 협동조합 가치를 디지털 환경에 구현하는 방향으로 설계되어야 의미를 갖습니다. 본부 일반직군은 이러한 구조적 사고를 바탕으로 자신의 직무 의미를 정의할 수 있어야 합니다.

---

## 3장: 대상 회사 심층 분석

### 3-1. 사업 4영역의 구조와 비중

신협중앙회의 사업은 신용사업, 공제사업, 지원사업, 사회공헌사업 네 영역으로 구성됩니다. 신용사업은 단위조합 여유자금 예탁 운용, 자금시장 참여, 단위조합 대출 지원, 결제와 유동성 조절을 담당합니다. 공제사업은 협동조합 보험으로 2024년 말 자산 6조 1,082억 원, 신계약환산실적 292억 원, 당기순이익 537억 원, RBC 334%를 기록하였습니다. 지원사업은 단위조합 검사와 감독, 교육, 홍보, 상품개발, 마케팅 지원, 디지털 인프라 제공을 포괄합니다. 사회공헌사업은 '평생 어부바' 슬로건 아래 8대 포용금융 프로젝트를 운영합니다.

이 네 영역은 별개가 아니라 서로 연결되어 작동합니다. 신용사업이 자금공급의 동맥이라면 공제사업은 위험 보장의 안전망이고, 지원사업은 단위조합 운영의 인프라이며 사회공헌사업은 협동조합 정체성

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

의 발현입니다. 일반직군 본부 직무는 이 네 영역 가운데 어느 하나에 배치되더라도 다른 세 영역과의 연계 속에서 업무를 수행하게 됩니다.

### 3-2. 신용사업: 단위조합 자금 운용의 동맥

신용사업의 핵심은 단위조합이 흡수한 예수금 가운데 여유자금을 중앙회에 예탁하여 운용하고, 자금이 부족한 조합에는 지원하는 자금 중계 기능입니다. 한국은행과의 RP 매매, 채권 운용, 외환 운용, 유가증권 운용 등이 모두 자금기획 본부와 유가증권운용 본부, 투자금융 본부에서 이루어집니다. 2025년 2월 신행법 시행령 개정으로 한국은행 RP 매도 시 금융위 사전 승인이 면제되어 긴급 유동성 조달이 신속해진 점은 자금운용 직무에 의미가 큰 변화입니다.

또한 예금자보호기금 목표 초과 시에도 추가 적립이 가능하도록 시행령이 개정되어 위기대응역량이 확충되었습니다. 이러한 제도 변화는 단순한 절차 개선이 아니라, 신행이 한국 금융시스템 안에서 위기 시 안정장치로 기능할 수 있도록 하는 인프라 강화의 일환입니다. 본부 자금운용 직무 종사자는 이러한 제도적 변화를 자신의 일상 업무에 어떻게 반영해야 하는지 이해하는 것이 필요합니다.

### 3-3. 공제사업: 6조 원 자산의 협동조합 보험

신행공제는 별도의 영업조직 없이 전국 1,694개 점포에서 조합 직원이 판매한다는 점에서 일반 보험사와 다른 비용 구조를 갖습니다. 이로 인해 사업비율이 낮고, 그만큼 저공제료가 가능하다는 점이 강점입니다. 생명공제 22종과 손해공제 31종을 운영하며, 2024년 말 자산 6조 1,082억 원, RBC 334%로 안정적 운영을 유지하고 있습니다.

2025년에는 비전 '희망의 빛을 밝히다'를 선포하고 53주년을 맞아 자산 6조 원을 돌파하였습니다. 고령화 마케팅 강화와 디지털 가입 채널 확대가 향후 성장 방향이며, 신행공제 자체 영업조직이 없는 만큼 단위조합 직원 교육과 상품 단순화, 디지털 가입 인프라 구축이 핵심 과제입니다. 공제 본부 직무 종사자는 보험계리, 위험률 측정, 상품개발, 모집인 교육, 손해율 관리 등 보험 본업 전문성을 축적할 수 있는 환경에서 일하게 됩니다.

### 3-4. 지원사업: 검사·감독·교육·홍보·상품개발의 종합 인프라

지원사업은 단위조합 운영의 거의 모든 인프라를 포괄합니다. 검사와 감독은 866개 조합의 건전성과 내부통제를 모니터링하며, 교육은 중앙연수원과 2025년 3월 개원한 제주연수원에서 월 7,000명 규모로 운영됩니다. 홍보와 상품개발, 마케팅 지원, IT 인프라 제공도 모두 지원사업의 범주입니다.

지원사업이 본부 일반직군에서 차지하는 비중은 매우 큼니다. 22개 본부 중 절반 이상이 지원사업 관련 본부이며, 검사 본부, 감독 본부, 중앙연수원, 홍보실, 신행연구소, IT기획관리 본부, 중앙회IT개발 본부, 조합IT개발 본부, 정보보호실, 차세대정보시스템기획단 등이 모두 여기에 해당합니다. 일반직군 지원자가 본부에서 일하게 될 경우, 가장 높은 확률로 배치될 영역이 지원사업 관련 본부라는 점에서 이 영역의 업무 특성을 정확히 이해하는 것이 중요합니다.

### 3-5. 사회공헌사업: '평생 어부바' 8대 포용금융 프로젝트

사회공헌사업은 협동조합 정체성의 발현이자 신행이 시중은행과 차별화되는 정체성 영역입니다. '평생 어부바' 슬로건 아래 8대 포용금융 프로젝트를 운영하는데, 8.15해방대출, 어부바 효예탁금, 다자녀 주

## 심층 분석 보고서: 신한중앙회-일반

거안정대출, 고용·산업위기 지역 특별지원, 소상공인 지원, 지역특화사업, 다문화가구 지원, 어부바 위 치알리미가 그것입니다. 신한사회공헌재단은 누적 기부금 700억 원을 돌파하였습니다(2026년 1월 기준).

사회공헌사업이 일반직군 업무에 미치는 영향은 분명합니다. 신협의 모든 의사결정에는 '협동조합'으로 서 지역사회에 어떻게 기여하는가라는 질문이 따라붙으며, 이는 시중은행의 ESG 활동과는 본질이 다릅니다. 시중은행 ESG가 기업 평판 관리와 규제 대응의 성격이 강한 반면, 신한 사회공헌은 설립 목적 자체에 내재된 본업의 일부입니다. 본부 일반직군 종사자는 이러한 본업 정체성을 이해한 상태에서 KPI 설계와 업무 우선순위 결정에 임해야 합니다.

### 3-6. 2026년 3월 첫 조직개편: 본부 22개·지역본부 12개 체계

고영철 회장 취임 직후인 2026년 3월 단행된 첫 조직개편은 직제 147개에서 123개로 슬림화하는 방향이었습니다. 영역별 이사과 부문장 등 관리체계를 축소하면서 의사결정 라인을 단축하고, 40대 본 부장 13명을 신규 발탁하여 1990년대생 팀장도 등용하는 세대교체 기초를 명확히 하였습니다.

중앙본부는 22개 본부 체계로 정비되었습니다. 기획조정 본부, 신성장추진 본부, 총무 본부, 홍보실, 신한연구소, 경영지원 본부, 여신지원 본부, 수신지원 본부, ESG경영 본부, 중앙연수원, IT기획관리 본 부, 중앙회IT개발 본부, 조합IT개발 본부, 정보보호실, 차세대정보시스템기획단, 감독 본부, 검사 본부, 자금기획 본부, 유가증권운용 본부, 투자금융 본부, 공제기획 본부, 공제서비스 본부 등이 그 구성입니 다. 지역본부는 서울, 부산, 울산경남, 인천, 경기, 대구경북, 대전충남, 광주전남, 충북, 전북, 강원, 제 주 등 12개로 운영됩니다.

이 조직 구조는 단위조합 866개에 대한 통제와 지원의 이중 채널을 보여줍니다. 본부가 정책과 인프 라를 만들면 지역본부가 현장 단위조합을 직접 지원하는 방식이며, 일반직군 본부 채용자는 이 본부 또는 지역본부 어느 한쪽에 배치될 가능성이 높습니다.

### 3-7. 김윤식 8년 체제의 명과 암

2018년부터 2026년 2월까지 이어진 김윤식 회장 8년 체제는 신한 역사상 가장 큰 외형 성장기였습 니다. 자산 100조 원(2019년)에서 152조 원(2024년 말)까지 늘어났으며, '평생 어부바' 브랜드를 정 립하고 8대 포용금융 프로젝트를 안착시켰습니다. 예금자보호 한도를 5,000만 원에서 1억 원으로 상 향(2025년 9월 1일 시행)하는 데 성공하였고, 디지털 '온뱅크'를 출시하고 차세대 시스템 기획에 착 수하였으며, KCU NPL 대부와 NPL 펀드를 신설하여 부실채권 처리 인프라를 구축하였습니다. 신한법 시행령 개정으로 위기대응역량을 확충하고, ACCU 회장 3선과 세계 신한 네트워크 강화도 이루었습니 다.

그러나 2024년 23년 만의 적자 전환이라는 충격적 결과는 8년 체제 후반의 한계를 드러냈습니다. 부동산 PF 9조 2,000억 원 부실 누적, 내부통제 비리 적발 4대 상호금융 중 최다(2025년 상반기 68건), 과태료 누적 1억 1,300만 원(2021~2025년 8월), 출자금 환급 민원 누적, 면접 성희롱 등 조직문화 이슈가 후반기에 집중되었습니다. 외형 성장이라는 성과의 이면에 내실 관리의 공백이 있었 다는 평가가 가능한 대목입니다.

### 3-8. 고영철 신임 회장 체제의 4대 우선순위

## 심층 분석 보고서: 신탁중앙회-일반

2026년 1월 7일 제34대 회장 선거에서 고영철 광주문화신탁 이사장이 5파전에서 38.4%(301표/784표)의 득표로 당선되었으며, 임기는 2026년 3월 1일부터 2030년 2월 28일까지입니다. 핵심 공약은 인터넷전문은행 'CU뱅크' 설립, 신탁 복지타운(요양병원과 실버타운 연계), 매칭 총당금 펀드, 자본잠식 조합 대상 연계대출 확대, 경영정상화 지원자금 요건 완화입니다.

2026년 3월 6일 취임사에서는 "재무적으로 어려운 조합 정상화, 농촌과 소형 조합 성장 뒷받침"과 "AI, 디지털, 핀테크 기반 혁신", "현장형 리더십"을 강조하였습니다. 이를 종합하면 고영철 체제의 4대 우선순위는 첫째 재무상태 취약 조합 정상화, 둘째 건전성 회복, 셋째 내부통제 강화, 넷째 미래 성장 동력 발굴로 정리됩니다.

재무상태 취약 조합 정상화는 경영정상화 지원자금 요건 완화, 상환준비금 잉여금 일부 조합 출자, 자본잠식 조합 대상 연계대출 확대, 매칭 총당금 펀드 도입을 포함합니다. 건전성 회복은 연체율을 4%대 후반(2025년 말)에서 더 낮추고, 순자본비율 4% 단계 적응(2028~2031년)을 안정적으로 통과하며, NPL 정리를 가속하는 방향입니다. 내부통제 강화는 여신 프로세스 전산관리와 통제 절차, 금감원과 공동 추진하는 내부통제 개선방안에 초점을 맞춥니다. 미래 성장동력은 'CU뱅크' 설립, 신탁 복지타운, AI와 핀테크 기반 혁신, 차세대 IT 시스템을 포괄합니다.

### 3-9. 부실채권 자회사 KCU NPL 대부와 5,000억 펀드

KCU NPL 대부는 2024년 5월 금융위 의결을 거쳐 2024년 8월 1일 출범한 신탁중앙회 자회사입니다. 자본금 100억 원으로 시작하여 중앙회가 추가 900억 원을 출자하였고, 사후 재정산 방식으로 단위조합 NPL을 일괄 매입하는 구조입니다. 출범 첫해 연내 부실채권 3,500억 원 정리 목표를 설정하였고, 2025년에는 약 6,700억 원 매각을 추진하는 등 처리 속도를 가속하였습니다.

NPL 펀드는 5,000억 원 규모로 운용사 선정을 완료하여 2024년 10월 가동되었습니다. 단위조합 신용예탁금을 활용하여 확정가 매각 방식으로 운영되며, KCU NPL 대부와 함께 신탁의 부실채권 처리 양대 수단으로 작동합니다. 2025년 한 해 동안 KCU NPL 대부를 통해 4조 원이 넘는 부실채권을 정리한 결과 연체율이 4% 후반대까지 하락하였다는 신탁 자체 발표가 2026년 1월 시무식에서 있었습니다.

이 부실채권 처리 인프라의 의미는 큼니다. 단위조합이 자체적으로 부실채권을 처리하는 것보다 중앙회 차원의 대량 매각이 가격 협상력과 처리 속도에서 유리하며, 이는 향후 4년간 단위조합 건전성 회복의 핵심 도구로 작동할 것입니다. 본부 여신지원 직무 종사자는 KCU NPL 대부와 NPL 펀드의 운영 메커니즘을 이해하고, 단위조합과의 정산 절차에 익숙해지는 것이 업무의 출발점이 됩니다.

### 3-10. 신탁법 시행령 개정과 위기대응역량 확충

2025년 2월 시행된 신탁법 시행령 개정은 위기대응역량을 의미 있게 확충하였습니다. 첫째, 한국은행 RP 매도 시 금융위 사전 승인이 면제되어 긴급 유동성 조달의 신속성이 확보되었습니다. 시중은행이 한국은행과 자유롭게 RP 거래를 하는 것에 비해, 그동안 신탁은 사전 승인이 필요해 위기 시 대응이 늦어질 우려가 있었습니다. 시행령 개정으로 이 제약이 해소되었습니다.

둘째, 예금자보호기금 목표 초과 시에도 추가 적립이 가능하도록 개정되었습니다. 이는 위기 시 예금자 보호의 안정성을 높이는 조치이며, 2025년 9월 1일 시행된 예금자보호 한도 1억 원 상향과 결합

하여 신한 예금의 안전성을 한 단계 더 높였습니다.

이러한 제도 변화는 신한이 한국 금융시스템 안에서 단순한 협동조합을 넘어 위기 시 시스템적 안정 장치로 기능할 수 있도록 인프라를 강화한 의미를 갖습니다. 본부 자금기획 본부와 자금운용 본부 직무 종사자는 이러한 제도 변화의 의미를 일상 업무에 반영하는 것이 필요합니다.

### 3-11. 리스크 요인 종합

신협중앙회가 직면한 리스크 요인은 다층적입니다. 부동산 경기 추가 침체로 지방 미분양과 물류센터 부실이 잔존할 경우 총담금 추가 적립 부담이 발생합니다. 순자본비율 4% 미달 99개 조합은 2030년까지 자본확충 압력에 노출되며, 이는 합병이나 사업축소를 유발할 수 있습니다. 준조합원 비과세 일몰이 2026년부터 고소득자 대상으로 축소되면 상호금융권 전반의 수신 흡인력이 약화될 가능성이 있습니다.

금소법 적용 확대로 농협, 수협, 산림조합에까지 적용이 추진되고 있는데, 신한은 이미 적용 중이지만 컴플라이언스 비용이 추가로 발생할 수 있습니다. 인터넷전문은행 진입 장벽도 만만치 않습니다. 'CU بانک' 설립은 은행법과 금산분리 이슈로 시간이 소요되며 단기 수익원이 되기 어렵습니다. MZ세대 이탈은 McKinsey 진단대로 디지털 격차와 고령 조합원 의존이 장기 리스크로 작동합니다.

내부통제 사고도 평판 리스크의 핵심입니다. 면접 성희롱, 간부 갑질, 횡령 등 누적된 이슈는 신협의 사회적 신뢰에 영향을 미칩니다. 거버넌스 긴장도 만만치 않습니다. 866개 자율 조합과 중앙회 통제 사이의 긴장이 상시적이며, 직선제 회장 선거(2026년 1월 5파전)로 정치적 리더십 변동성이 증가하였습니다.

---

## 4장: 인재상/조직문화

### 4-1. 5대 공식 인재상의 의미

신협중앙회 공식 홈페이지에 게시된 5대 인재상은 몰입하는 인재, 협동하는 인재, 글로벌한 인재, 신뢰받는 인재, 변화하는 인재입니다. 각각의 의미는 표면적 슬로건을 넘어 도메인 맥락에서 해석할 때 분명해집니다.

몰입하는 인재는 매사에 집중과 몰입을 통해 속도감 있게 업무를 처리하여 조직에 활력을 불어넣는 인재로 정의됩니다. 협동조합 금융기관 특성상 의사결정 속도가 시중은행보다 느릴 수 있는 구조에서, 본부 직무 담당자가 자신의 영역에서 속도감을 만들어내는 것은 조직 전체의 추진력에 기여하는 일입니다.

협동하는 인재는 협동조합으로서의 정체성을 가지고 서민금융 공급과 사회적 역할을 확대하여 지역사회에 도움이 되는 인재로 규정됩니다. 이는 단지 동료와 잘 어울리는 사람이 아니라, 협동조합 정신을 본인의 의사결정 기준으로 삼는 사람을 의미합니다.

글로벌한 인재는 국제금융협동조합인 신협의 국제적 네트워크 협력과 교류 확대를 이끌어 갈 글로벌 감각을 지닌 인재입니다. 신한이 ACCU 회장직과 WOCCU 이사직을 보유한 만큼, 단순한 영어 능력 차원이 아니라 국제 협동조합 운동에 대한 이해와 21개국 네트워크 운영 감각을 의미합니다.

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

신뢰받는 인재는 항상 투명하고 정직한 자세로 신협의 사회적 선명성과 대외신인도를 제고시킬 인재로 규정됩니다. 2024년 적자와 내부통제 이슈를 겪은 시점에서 이 항목의 무게는 다른 어느 시기보다 큽니다.

변화하는 인재는 톡톡 튀는 아이디어를 제시하여 급변하는 금융환경에 능동적으로 대응하는 인재입니다. 디지털 전환과 AI 도입, 인터넷전문은행 설립 등 변화의 폭이 큰 시기에 적극적 변화를 만드는 인재가 평가의 핵심이 됩니다.

### 4-2. 인사조직문화 3대 키워드

신협의 공식 인사조직문화는 세 가지 키워드로 정리됩니다. 첫째는 소통문화입니다. 타인에 대한 배려, 조합과 조합원 입장에서의 근무, 협동조합 근본이념에 대한 이해가 핵심입니다. 본부 직무는 866개 단위조합과 일상적으로 소통해야 하므로, 이 항목은 일상 업무의 본질에 해당합니다.

둘째는 일하는 자가 우대받는 문화입니다. 능력 중심 성과 배분과 책임과 권한의 명확화가 강조됩니다. 협동조합이라고 해서 성과 평가가 느슨한 것이 아니라, 오히려 명확한 책임과 권한 구조 안에서 평가가 이루어진다는 의미입니다.

셋째는 자기계발을 통한 우수 인력 양성입니다. 지속적 교육과 전문지식 함양이 강조됩니다. 중앙연수원과 2025년 3월 개원한 제주연수원에서 월 7,000명 규모의 교육이 이루어지는 인프라가 이를 뒷받침합니다.

### 4-3. 도메인 관점에서 도출되는 성과 인재의 특성

신협중앙회 도메인이 자연스럽게 요구하는 성과 인재의 특성은 일곱 가지로 정리됩니다. 첫째는 장기 관점과 인내심입니다. 지방 부동산 PF 부실 정리, 차세대 IT 시스템 구축, 단위조합 합병과 경영개선이 모두 3~5년 단위 프로젝트입니다. 단기 KPI보다 장기 신뢰 축적이 평가의 본질이 됩니다.

둘째는 이해관계 조율 능력입니다. 866개 자율 조합, 중앙회 통제, 금감원 감독이라는 삼중 거버넌스 안에서 일하므로 강제보다는 협상과 설득으로 변화를 이끄는 사람이 살아남습니다. 이는 본부 직무의 일상 그 자체입니다.

셋째는 숫자와 정성의 결합입니다. 관계형 금융은 정량 신용평가 외에도 지역과 공동체의 정성 정보를 활용합니다. 데이터와 재무 분석에 강하면서도 현장 감각을 갖춘 사람이 강합니다.

넷째는 윤리와 내부통제 감각입니다. 2025년 상반기 신협 내부 적발 비리가 68건으로 농협 28건, 수협 22건, 새마을금고 39건과 비교하여 가장 많았다는 사실(신장식 의원 국정감사 자료)은 윤리와 준법 감수성이 인재 평가의 명확한 가산점이 되어야 함을 보여줍니다.

다섯째는 협동조합 철학의 내재화입니다. 비영리, 조합원 우선, 지역사회 환원이라는 가치를 슬로건이 아닌 의사결정 기준으로 받아들일 수 있는지가 정체성 적합도의 핵심입니다.

여섯째는 디지털 전환 친화성입니다. 고영철 회장의 AI, 디지털, CU뱅크 비전과 차세대 IT 시스템 기획단 신설, 그리고 신협 디지털금융 세미나 정례화(서강대 김용진 교수, 삼정KPMG 조용호 이사 등 외부 전문가 초청)는 비IT 일반직군에도 디지털 리터러시 요구가 상승하고 있음을 보여줍니다.

## 심층 분석 보고서: 신한중앙회-일반

일곱째는 공공성과 사업성의 균형 감각입니다. 비영리이지만 자산 152조 원의 금융기관이므로, 사회적 가치만 강조하면 부실에 빠지고 수익만 강조하면 PF 부실 같은 사고가 발생합니다. 두 방향을 동시에 보는 균형 감각이 도메인 본질입니다.

### 4-4. 윤리·내부통제 감각의 중요성

2025년 상반기 신한 내부 적발 비리 68건이라는 통계는 단지 부정적 지표가 아니라, 향후 신한이 인재상에서 가장 강조할 항목이 무엇인지 알려주는 신호입니다. 금감원이 이찬진 원장 체제에서 '여신업무 내부통제 개선방안'을 추진 중이며, 신한중앙회도 여신 프로세스 전산관리와 통제 절차를 강화하는 방향으로 정책을 전개하고 있습니다.

본부 일반직군 종사자에게 윤리와 내부통제 감각은 일상 업무의 모든 단면에 작동합니다. 여신지원에서는 단위조합 여신심사의 적정성을 점검해야 하고, 검사감독에서는 부실 사전징후를 포착해야 하며, 자금운용에서는 운용 한도와 거래 상대방 관리에 엄격해야 합니다. 공제에서는 손해를 조작과 모집인 비위에 민감해야 하며, 기획총무에서는 임직원 윤리 규범과 내부통제 시스템을 설계해야 합니다.

윤리 감각은 추상적 가치가 아니라 구체적 행동입니다. 동료의 부적절한 행동을 발견했을 때 어떻게 대응하는가, 거래 상대방의 항응 제안을 어떻게 거절하는가, 단위조합 이사장과의 관계에서 적절한 거리감을 어떻게 유지하는가 같은 일상의 선택이 윤리 감각의 실체입니다.

### 4-5. 협동조합 철학 내재화의 의미

협동조합 철학의 내재화는 신한이 시중은행과 가장 분명하게 차별화되는 영역입니다. 시중은행은 주주 가치 극대화가 의사결정의 최상위 기준이지만, 신한은 조합원 효익과 지역사회 환원이 그 자리를 차지합니다. 이는 단순한 슬로건이 아니라 이익 배분 구조, 의사결정 절차, 사업 우선순위 결정에 모두 반영됩니다.

본부 일반직군 종사자가 협동조합 철학을 내재화한다는 것은, 모든 의사결정에서 '이것이 조합원에게 어떤 효익을 주는가'와 '이것이 지역사회에 어떤 영향을 미치는가'라는 두 질문을 던지는 일입니다. 수익성 분석만이 아니라 협동조합 가치 부합성 분석이 의사결정의 한 축이 됩니다. 이는 시중은행 출신 인재가 신한으로 이직했을 때 가장 큰 적응 과제가 되는 영역이기도 합니다.

### 4-6. 디지털 전환 친화성과 일반직군의 디지털 리터러시

McKinsey의 2024년 글로벌 신한 진단은 한국 신한의 디지털 격차에 대한 경고로 읽을 수 있습니다. 시중은행이 디지털 매출 비중 30% 이상을 달성한 반면, 글로벌 신한은 10% 미만에 머물고 있으며 한국 신한의 '온뱅크'도 사용자 282만 명(2024년 5월)에 그쳐 시중은행 1,500만 명 이상과 큰 격차가 있습니다.

이러한 격차를 좁히기 위해 신한중앙회는 차세대 IT 시스템 기획단을 신설하고, 디지털금융 세미나를 정례화하고 있습니다. 서강대 김용진 교수는 STO와 스테이블코인 등 디지털 자산 활용 방향을 제시하였고, 삼정KPMG 조용호 이사는 AI 도입 전략을 강의하였습니다. 이러한 외부 전문가 초청 세미나가 정례화되었다는 사실은, 신한이 비IT 일반직군에도 디지털 리터러시를 요구하기 시작했음을 보여줍니다.

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

---

일반직군 입사자에게 요구되는 디지털 리터러시는 코딩 능력이 아니라, AI와 데이터 분석이 자신의 업무에 어떻게 적용될 수 있는지 상상하고 활용할 수 있는 능력입니다. 여신지원에서 신용평가 모델에 머신러닝을 어떻게 결합할 것인가, 검사감독에서 이상거래탐지에 AI를 어떻게 활용할 것인가, 수신지원에서 고객 세분화에 데이터 분석을 어떻게 적용할 것인가 같은 질문에 본인의 언어로 답할 수 있어야 합니다.

### 4-7. 공공성과 사업성의 균형 감각

신협의 본질을 가장 잘 표현하는 명제는 '공공성과 사업성의 균형'입니다. 비영리 협동조합이지만 자산 152조 원의 금융기관이므로, 사회적 가치만 강조하면 운영 자체가 어려워지고 수익만 강조하면 PF 부실 같은 사고가 발생합니다. 두 방향을 동시에 보는 균형 감각이 신협 도메인의 본질이며, 이는 본부 일반직군의 모든 업무에 작동합니다.

여신지원에서는 서민과 중소기업인에 대한 자금공급(공공성)과 부실 예방을 위한 신용심사(사업성)를 동시에 고려해야 하고, 수신지원에서는 비과세 혜택을 통한 조합원 효익(공공성)과 자금조달 안정성(사업성)을 모두 챙겨야 합니다. 검사감독에서는 단위조합 자율성 존중(공공성)과 부실 예방을 위한 통제(사업성)의 균형을 잡아야 하며, 공제에서는 협동조합 보험의 저공제료(공공성)와 RBC 유지(사업성)를 동시에 고려해야 합니다.

이러한 균형 감각은 책으로 익히기 어렵고, 실무 경험과 선배의 사례를 통해 점진적으로 내재화됩니다. 본부 일반직군 입사 초기에는 어느 한쪽에 치우치기 쉬우며, 시간이 지나면서 두 가치를 동시에 보는 시각을 익히게 됩니다.

### 4-8. 지원 전략 관점의 시사점

인재상과 조직문화에서 도출되는 핵심 시사점은 신협이 협동조합 정신과 금융 본업 전문성, 디지털 전환 친화성을 동시에 요구하는 조직이라는 점입니다. 셋 가운데 어느 하나만 강한 인재가 아니라, 세 영역을 균형 있게 갖춘 인재가 도메인 적합도가 높습니다.

또한 윤리와 내부통제 감각이 향후 4년간 인재 평가의 명확한 가산점이 될 것이라는 점도 인식해야 합니다. 2024년 적자와 2025년 비리 적발이라는 두 사건은 신협이 외형 성장 시대를 마감하고 내실 강화 시대로 들어섰음을 의미하며, 이 시대에 신협이 원하는 인재는 화려한 영업 능력보다 차분한 리스크 관리 감각을 가진 사람일 가능성이 높습니다.

협동조합 철학의 내재화는 시간이 걸리는 일이지만, 입사 시점에서 최소한 협동조합과 영리기업의 차이를 명확히 이해하고, 신협의 5대 인재상을 본인의 언어로 재해석할 수 있는 수준은 요구됩니다. 이는 학습으로 가능한 영역이며, 1차 자료(신협 홈페이지, 경영공시, 신협연구소 자료)를 본인이 정독하는 것이 출발점입니다.

---

## 5장: 직무 분석

### 5-1. 일반직군 7대 세부 영역 개요

신협중앙회 일반직군은 여신지원과 관리, 수신지원, 경영지원, 검사와 감독, 자금운용, 공제, 기획과 총

## 심층 분석 보고서: 신탁중앙회-일반

무 등 일급 갈래 세부 영역에 걸쳐 있습니다. 일반 시중은행처럼 영업점 창구 영업이 아니라, 전국 866개 단위조합을 지도, 검사, 자금공급, 상품개발, 디지털 인프라 측면에서 뒷받침하는 본부 직무 성격이 강합니다. 이는 B2B 업무 성격이며, 고객은 일반 소비자가 아니라 단위조합과 그 임직원입니다.

이러한 직무 특성은 일반직군 입사자의 일상에 큰 영향을 미칩니다. 첫째, 단위조합 임직원과의 관계 구축이 일상 업무의 핵심이 됩니다. 둘째, 정책 입안과 가이드라인 제정이 업무의 한 축을 차지합니다. 셋째, 금감원과 한국은행 등 외부 감독기관과의 소통도 중요한 업무가 됩니다. 넷째, 데이터 분석과 통계 작성, 보고서 작성이 일상적입니다.

### 5-2. 여신지원·관리: 정책·심사·NPL 처리

여신지원과 관리 영역은 단위조합 여신 정책 수립, 공동대출 사전심사, 부동산과 건설업 한도 관리, NPL 매각 지원, KCU NPL 대부와의 연계 업무를 포괄합니다. 핵심 이해관계자는 866개 단위조합 여신담당, 금감원 감독국, KCU NPL 대부, NPL 펀드 운용사입니다.

KPI는 연체율 하락폭, 공동대출 부실률, NPL 매각 실적, 단위조합 여신 정책 적용률 등으로 추정됩니다. 2024년 부동산 PF 부실 사태 이후 이 영역의 업무 강도가 가장 높아졌으며, 향후 4년간 신탁의 핵심 사업이 부실 정리와 건전성 회복인 만큼 중요도가 더 커질 것입니다.

여신지원 직무 종사자의 일상은 단위조합 여신담당으로부터 들어오는 사전심사 요청 검토, 공동대출 한도 점검, 부동산과 건설업 비중 모니터링, NPL 매각 협의, 금감원 검사 대응 자료 준비 등으로 채워집니다. 정량 분석과 정성 판단이 동시에 요구되는 영역이며, 단위조합과의 관계가 깊어질수록 업무의 효율과 정확도가 높아지는 특성이 있습니다.

### 5-3. 수신지원: 상품 기획·비과세 한도 운영·자금조달

수신지원 영역은 수신상품 기획, 비과세 한도 운영, 단위조합 수신마케팅 지원, 자금조달 코디네이션을 담당합니다. 핵심 이해관계자는 단위조합 수신담당, 한국은행, 예금자보호기금, 마케팅 협력사입니다. KPI는 수신 잔액, 조합원 수, 신상품 채택 조합 수 등이 될 것입니다.

이 영역의 핵심 업무는 신탁의 차별화된 세제 혜택을 어떻게 마케팅에 활용하고, 어떤 조합원 세그먼트에 어떤 상품을 제공할 것인지 설계하는 일입니다. 2025년 9월 시행된 예금자보호 한도 1억 원 상향은 수신 흡인력에 의미 있는 변화를 가져왔으며, 2026년 준조합원 비과세 한도 조정 가능성은 새로운 도전 과제입니다.

자금조달 코디네이션은 단위조합이 조달한 자금이 중앙회를 거쳐 어떻게 운용되는지, 한국은행과의 자금 거래는 어떻게 이루어지는지, 예금자보호기금 적립은 어떻게 관리되는지 등을 다룹니다. 이는 자금 운용 본부와 긴밀한 협업이 필요한 영역입니다.

### 5-4. 경영지원: HR·총무·재무·인프라

경영지원 영역은 인사, 총무, 재무, 인프라, 시설 관리를 포괄합니다. 핵심 이해관계자는 사내 본부와 협력업체이며, KPI는 비용 효율성과 임직원 만족도, 인프라 가동률 등으로 추정됩니다. 이 영역은 일반 기업의 경영지원 부서와 유사한 성격을 갖되, 협동조합 금융기관 특성에 맞는 운영이 요구됩니다.

인사 측면에서는 협동조합 정신에 부합하는 인재 채용과 육성, 내부통제 강화 시대의 임직원 윤리 교

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

육, 디지털 전환에 따른 직무 재설계가 핵심 과제입니다. 총무와 시설은 12개 지역본부와 1,712개 점포(단위조합 포함)의 운영을 뒷받침하는 인프라 영역입니다. 재무는 중앙회 자체 회계와 단위조합 회계 정합성 확보, 외부감사 대응이 핵심입니다.

### 5-5. 감사·감독: 866개 조합 모니터링과 사전징후 포착

검사와 감독 영역은 단위조합 검사, 부실 사전징후 모니터링, 내부통제 점검, 적기시정조치 대상 조합 관리를 담당합니다. 핵심 이해관계자는 금감원, 단위조합 이사장과 감사, 외부감사인입니다. KPI는 검사 적출률, 사후 시정률, 부실 조기 발견율 등으로 추정됩니다.

이 영역은 향후 4년 신협 본부 직무 가운데 가장 중요도가 높아질 영역 중 하나입니다. 금감원이 이찬진 원장 체제에서 '여신업무 내부통제 개선방안'을 추진 중이고, 신협중앙회도 여신 프로세스 전산관리와 통제 절차를 강화하고 있기 때문입니다. 또한 순자본비율 4% 미달 99개 조합에 대한 모니터링과 자본확충 컨설팅이 본격화될 것입니다.

검사와 감독 직무 종사자의 일상은 단위조합 정기검사 계획 수립과 실행, 이상 징후 모니터링, 적기시정조치 대상 조합 컨설팅, 금감원 정기검사 대응, 내부통제 시스템 점검 등으로 채워집니다. 정량 데이터와 현장 정성 정보를 동시에 다루며, 단위조합 임직원과의 관계에서 적절한 거리감을 유지하는 능력이 중요합니다.

### 5-6. 자금운용: 시장운영·유동성 관리

자금운용 영역은 단위조합 예탁금 운용, 유가증권과 외환과 자금시장 운용, 한국은행 RP 매매, 유동성 관리를 담당합니다. 핵심 이해관계자는 한국은행, 채권시장 카운터파티, 운용사입니다. KPI는 운용수익률, 유동성비율, 듀레이션 매칭 등 시장 지표로 측정됩니다.

이 영역은 2025년 2월 신협법 시행령 개정으로 한국은행 RP 매도 시 금융위 사전 승인이 면제된 이후 운영의 신속성이 높아졌습니다. 자금기획 본부, 유가증권운용 본부, 투자금융 본부가 이 영역을 분담하며, 단위조합으로부터 들어오는 막대한 예탁자금을 안정적으로 운용하는 것이 핵심 책무입니다.

자금운용 직무 종사자는 채권 시장과 외환 시장의 일일 동향 모니터링, 운용 포트폴리오 리밸런싱, 한국은행과의 RP 거래, 유동성 비율 관리, 듀레이션 매칭, 신용 리스크 관리 등을 담당합니다. 시중은행 자금운용 부서와 유사한 업무 환경이지만, 협동조합 특성상 위험 선호도가 보수적이라는 차이가 있습니다.

### 5-7. 공제: 상품개발·계리·서비스

공제 영역은 공제상품 개발(생명 22종, 손해 31종), 보험계리, 위험률 측정, 공제서비스, 마케팅을 포괄합니다. 핵심 이해관계자는 금감원 보험국, 단위조합 공제 모집인, 재보험사입니다. KPI는 신계약환산실적, RBC, 손해율, 사업비율 등 보험 본업 지표로 측정됩니다.

이 영역은 2024년 말 자산 6조 원을 돌파하며 협동조합 보험 시장에서 독자적 위상을 갖추었습니다. 별도 영업조직 없이 전국 1,694개 점포에서 조합 직원이 판매하는 비용 효율 구조가 강점이며, 그만큼 단위조합 직원 교육과 상품 단순화, 디지털 가입 인프라 구축이 본부 공제 본부의 핵심 과제입니다.

공제 직무 종사자는 일반 보험사와 유사한 보험계리, 위험률 측정, 상품개발 업무를 수행하면서도 협

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

동조합 보험 특유의 저공제료 구조와 단위조합 채널 운영을 추가로 다루어야 합니다. 금감원이 직접 지도하는 협동조합 보험인 만큼 RBC 관리와 손해율 모니터링이 매우 엄격하게 이루어집니다.

### 5-8. 기획·총무: 신사업·대외협력·ESG

기획과 총무 영역은 중장기 전략, 신사업(CU뱅크, 복지타운 등), 대외협력, IR과 홍보, ESG, 사회공헌을 담당합니다. 핵심 이해관계자는 회장실, 외부 컨설팅, 정부와 국회, 협력기관입니다. KPI는 전략과제 달성률, 정책 영향력, 사회공헌 지표 등으로 추정됩니다.

이 영역은 고영철 회장 체제의 4대 우선순위 가운데 미래 성장동력 발굴을 가장 직접적으로 담당합니다. 인터넷전문은행 'CU뱅크' 설립 추진, 신협 복지타운 기획, 차세대 IT 시스템 추진, AI와 핀테크 기반 혁신 등이 모두 이 영역에서 다루어집니다. 또한 ACCU와 WOCCU 등 국제 네트워크 운영, 정부와 국회 대응, ESG 경영, 사회공헌재단 운영도 포함됩니다.

기획과 총무 직무 종사자는 신협의 중장기 방향을 그리는 작업에 참여하며, 외부 컨설팅과의 협업, 정부 정책에 대한 대응 자료 작성, 회장 의전과 발언 지원, 보도자료 작성 등을 담당합니다. 본부 직무 가운데 시야가 가장 넓은 영역이며, 신협 전체의 큰 그림을 이해하는 것이 업무의 출발점입니다.

### 5-9. 가상 1년 워크플로우 (여신지원 기준)

여신지원 직무를 기준으로 1년 워크플로우를 가상으로 그려보면, 분기별로 핵심 과제가 명확히 구분됩니다. 1분기에는 직전년도 결산공시 분석을 통해 단위조합 건전성 등급을 분류하고, 부동산과 건설업 한도 점검(50% 룰 준수 여부)을 진행합니다. 이 과정에서 866개 조합의 재무 데이터를 정합적으로 분석하고, 위험 등급별 대응 방안을 마련하는 것이 핵심입니다.

2분기에는 금융위 개혁과제 후속 가이드라인을 단위조합에 전파하고, NPL 매각 1차 라운드(상반기 결산 직전)를 진행합니다. KCU NPL 대부와 NPL 펀드를 활용한 매각 협상이 본격화되며, 단위조합과의 정산 절차도 동시에 진행됩니다.

3분기에는 공동대출 사전심사 케이스를 검토하고, 적기시정조치 대상 조합에 대한 컨설팅을 진행하며, 금감원 정기검사 대응 자료를 준비합니다. 이 시기는 검사감독 본부와의 협업이 가장 활발한 시기이며, 단위조합 현장 방문 빈도도 높아집니다.

4분기에는 결산 총당금 적립 가이드를 마련하고, NPL 매각 2차 라운드를 진행하며, 신년 사업계획을 수립합니다. 1년 동안 진행한 업무를 결산하고 다음 해 방향을 설정하는 시기이며, 회장실과 기획조정 본부와의 협업이 강해집니다.

### 5-10. 외부 이해관계자 맵

본부 일반직군 직무는 다양한 외부 이해관계자와 일상적으로 소통합니다. 감독과 정책 영역에서는 금융위 중소기업과, 금감원 상호금융감독국과 검사국, 한국은행 시장운영국, 행정안전부(범상호금융 정책 차원)가 주요 카운터파트입니다. 시장 영역에서는 KCU NPL 대부(자회사), NPL 펀드 운용사(농협, 하나F&I, 우리F&I, 대신F&I 등), 캠코, 한국주택금융공사가 있습니다.

회원 영역에서는 866개 단위조합 이사장과 상임이사, 실무진, 12개 지역본부가 핵심입니다. 이들과의 관계 구축이 본부 직무의 핵심 자산이며, 공식 채널과 비공식 채널을 모두 활용한 소통이 일상입니다.

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

국제 영역에서는 ACCU(아시아신협연합회)와 WOCCU(세계신협협의회)가 주요 네트워크입니다. ACCU 21개국 회원, 조합원 약 3,910만 명 규모의 네트워크 운영이 신협의 글로벌 정체성을 뒷받침합니다.

### 5-11. 지원 전략 관점의 시사점

직무 분석에서 도출되는 핵심 시사점은 신협중앙회 일반직군이 시중은행 본부 직무와 본질적으로 다른 B2B 업무 성격을 가진다는 점입니다. 고객은 일반 소비자가 아니라 단위조합과 그 임직원이며, 업무의 성과는 단기 영업 실적이 아니라 장기 신뢰 구축과 정책 입안 능력으로 측정됩니다.

지원자는 일급 갈래 세부 영역 가운데 본인의 경험과 전공이 가장 잘 맞는 1순위와 2순위를 선정하고, 각 직무의 KPI(연체율 하락폭, NPL 매각 실적, 운용수익률, 신계약환산실적 등)를 본인 경험과 일대일로 매핑할 수 있어야 합니다. 검사감독과 여신지원을 지망하는 경우 공동대출 사전심사, NPL 처리, 내부통제 개선이라는 현재 정책 흐름을 본인 사례와 연결하는 작업이 필요합니다. 자금운용 지망자는 한국은행 RP 매도 자율화와 예금자보호기금 추가 적립 가능 등 시행령 개정의 의미를 본인 언어로 풀어낼 수 있어야 합니다. 공제 지망자는 RBC 334%, 자산 6조 원, 고령화 마케팅 강화라는 맥락을, 기획과 총무 지망자는 CU뱅크, 복지타운, 차세대 IT, ACCU 국제협력 같은 신사업 어젠다를 이해하고 있어야 합니다.

또한 향후 4년간 신협의 핵심 정책이 부실 정리, 내부통제 강화, 디지털 전환 세 가지 방향으로 진행된다는 점을 인식하고, 본인이 어느 영역에 배치되더라도 이 큰 흐름 안에서 자신의 직무 의미를 정의할 수 있어야 합니다. 이는 추상적 사고력이 아니라 구체적 실무 감각의 문제이며, 입사 후 1~2년 차에 가장 빠르게 학습하게 될 영역이기도 합니다.

### 참고 레퍼런스 (References)

1. 신협중앙회 공식 홈페이지 — <https://www.cu.co.kr>
2. 신협중앙회 인재상 — <https://www.cu.co.kr/cu/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=100071&cntntsId=1037>
3. 신협중앙회 주요업무 — <https://www.cu.co.kr/cu/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=100027&cntntsId=1010>
4. 신협중앙회 신협이란 — <https://www.cu.co.kr/cu/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=100023&cntntsId=1088>
5. 신협중앙회 조직구성 — <http://www.cu.co.kr/CPSI040110.jsp>
6. 신협중앙회 공제상품 — <https://product.cu.co.kr/product/cm/cntnts/cntntsView.do?mi=100183&cntntsId=1235>
7. 신협중앙회 2023년도 결산 공시 —

## 심층 분석 보고서: 신탁중앙회-일반

<https://cu.co.kr/cu/ad/dis/dwldDisData.do?dwld=e80c0a88efea2665ae6c3583b1f0b802&culngno=48000&fileTy=A>

8. 금융위원회 보도자료(예금자보호 한도 상향) — <https://www.fsc.go.kr/no010101/85924>
9. 한국경제(상호금융 60년 만 최악 적자, 2025.3.21) — <https://www.hankyung.com/article/2025032105021>
10. 한국경제(농수신탁 부동산 적자 분석, 2025.4.1) — <https://www.hankyung.com/article/2025040138711>
11. 머니투데이(상호금융 개혁과제 20개, 2025.4.21) — <https://www.mt.co.kr/finance/2025/04/21/2025042110535888109>
12. 머니투데이(NPL 펀드 5,000억 조성, 2024.9.4) — <https://www.mt.co.kr/finance/2024/09/04/2024090409500237489>
13. 헤럴드경제(신탁 건전성 빨간불, 순자본비율 4% 미달 99곳) — <https://biz.heraldcorp.com/article/10689205>
14. 헤럴드경제(신탁 공제자산 6조 돌파, 비전선포식) — <https://biz.heraldcorp.com/article/10461364>
15. 헤럴드경제(상호금융 PF부실 서민금융 지원해야) — <https://biz.heraldcorp.com/article/10579246>
16. 아주경제(고영철 회장 첫 조직개편, 슬림화) — <https://www.ajunews.com/view/20260311110656425>
17. 아시아에이(고영철 신임 회장 당선) — <https://www.asiaa.co.kr/news/articleView.html?idxno=236414>
18. 블로터(김윤식 8년 체제 명과 암) — <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=651232>
19. 블로터(신탁 차기 회장 후보 분석) — <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=650257>
20. 다음뉴스(신탁 PF 부실 직격탄, 23년 만 적자) — <https://v.daum.net/v/PO8v1jDxHn>
21. 매일신문(KCU NPL 대부 출범) — <https://www.imaail.com/page/view/2024080412470820260>
22. 대한경제(신탁 NPL 전문 자회사 설립) — <https://www.dnews.co.kr/uhtml/view.jsp?idxno=202408031355524210356>
23. 비바100(상호금융권 PF부실 9조 원) — <https://www.viva100.com/article/20250506500006>

## 심층 분석 보고서: 신협중앙회-일반

---

24. 녹색경제신문(수협·신협 2026년 방향, 혁신 5대 목표) —  
<https://www.greened.kr/news/articleView.html?idxno=335141>
25. 내외일보(신협 2025 비전선포식) —  
<https://www.naewoelbo.com/news/articleView.html?idxno=2053003>
26. 이로운넷(신협 공제시상식) —  
<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=55275>
27. 포춘코리아(상호금융 덩치는 커졌는데 관리는 구멍가게) —  
<https://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=46825>
28. 포인트경제(신협 AI 블록체인 미래 설계 세미나) —  
<https://www.pointe.co.kr/news/articleView.html?idxno=45764>
29. 리버티코리아포스트(김윤식 임기 성적표) —  
<http://www.lkp.news/news/articleView.html?idxno=68853>
30. McKinsey(Six imperatives for the future of credit unions) —  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/six-imperatives-for-credit-unions-to-secure-their-future>
31. McKinsey(Digital imperative for credit unions) —  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-digital-imperative-for-credit-unions>
32. 토스피드(2026년 금융·복지·노동 정책 26가지) — <https://toss.im/tossfeed/article/new-policies-2026>
33. 사람인(신협중앙회 연봉정보) — [https://www.saramin.co.kr/zf\\_user/company-info/view-inner-salary/csn/ZnM3TDdNZERqdERIZUIZd2Q5UUdaZz09/company\\_nm/%EC%8B%A0%EC%9A%A9%ED%98%91%EB%8F%99%EC%A1%B0%ED%95%A9%EC%A4%91%EC%95%99%ED%9A%8C](https://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view-inner-salary/csn/ZnM3TDdNZERqdERIZUIZd2Q5UUdaZz09/company_nm/%EC%8B%A0%EC%9A%A9%ED%98%91%EB%8F%99%EC%A1%B0%ED%95%A9%EC%A4%91%EC%95%99%ED%9A%8C)
34. 잡코리아(신협중앙회 연봉정보) — <https://www.jobkorea.co.kr/company/1563722/salary>