수산경영론집, Vol. XXII, No. 2 (1991.12)

水產業協同組合의 內部統制制度에 관한 硏究

朴二奉* · 崔正銑**

A Study on the Internal Control System of Fisheries Cooperative

Park, Lee-Bong and Choe, Jung-Yoon

〈목 차〉

Ⅰ. 序 論
1. 問題의 提起
2. 硏究의 目的
3. 硏究方法 및 範圍
Ⅱ. 水產業協同組合의 內部統制制度
1. 內部統制制度의 一般的 考察
2. 水協의 內部統制制度 特徵
3. 水協의 內部統制制度
4. 水協 內部統制制度의 韓·日 比較
Ⅲ. 水產業協同組合의 內部統制 實態分析
1. 調査對象
2. 內部統制의 一般事項
3. 內部統制組織의 實態
4. 內部統制의 運營實態
Ⅳ. 水產業協同組合의 內部統制 評價模型
1. 主成分分析
2. 內部統制評價模型의 構築
3. 段階別 回歸分析
4. 水協別 內部統制의 評價
Ⅴ. 水產業協同組合 內部統制의 問題點과 그 改善方向
1. 內部統制의 問題點
2. 內部統制의 改善方向
Ⅵ. 結 論
參考文獻
Summary

Ⅰ. 序 論

1. 問題의 提起

수산업협동조합(수협)은 어민상호간의 경제적, 사회적 지위 향상을 위해 조직된 단체이지만, 실질적으로는 여러가지 사업을 종합적으로 수행해 나가는 하나의 통일된 경영체로 존립하고 있다. 어민을 조합원으로 하여 조직된 수협은 조합원들의 경제적, 사회적 지위의 향상이 그의 기본목적이며, 이것은 수협이 실시해 나가는 각종 사업을 통하여 달성해 나갈 수 있는데, 여기서 수협의 중요한 사업으로는 신용사업, 판매사업, 구매사업, 이용사업, 공제사

* 慶南專門大學 經營學科 副敎授.
** 釜山水產大學校 水產經營學科 敎授.

업, 지도사업, 그리고 어업통신사업 등이 있다. 그리고 이러한 사업을 성격에 따라 다시 분류해 보면 경제적 사업과 비경제적 사업으로 구분할 수 있는데, 전자에 속하는 것으로는 신용사업, 판매사업, 구매사업, 이용사업 및 공제사업 등이며, 후자에 속하는 것으로는 지도사업, 어업통신사업 등을 들 수 있다.

수협은 조합원을 위해서 이와 같은 사업을 광범위하게 수행하여 이것을 조합원들에게 이용시키는 것을 목적으로 하는 조직이다. 따라서 이들 사업을 원활히 수행하는 데 있어서 필수불가결한 것이 인적 및 물적 요소이다. 여기에서 인적요소로서는 임원과 직원 및 조합원 등을 들 수 있으며, 물적요소는 자본이다. 인적요소 가운데는 조합장의 존재와 역할이 매우 중요하다. 조합장은 수협의 최고 경영자로서 수협의 조직과 각종 사업을 합리적으로 운영해 나가는 최고 의사결정자임과 동시에 최종 책임자이기 때문이다. 따라서 수협경영에 있어서 조합장과 내부통제제도와는 밀접불가분의 관계에 있고, 내부통제제도의 확립은 조합장의 기본 직능으로 되어 있다.

그러나 우리나라 수협경영에 있어서 내부통제제도의 정비와 운영상태는 매우 빈약한 실정이다. 그것은 수협의 회계규정, 현금예금의 출납에 관한 규정, 고정자산에 관한 관리규정 등 내부통제의 근간이 되는 제규정의 정비와 실천이 미약한데 그 근본 원인이 있다. 수협내부통제제도를 운영하는 목적은 첫째, 수협의 모든 업무가 정관이나 이사회에서 정한 방침에 따라 집행되고 수협의 근본목적과 설립취지에 부응해서 업무가 효율적으로 수행되고 있는지의 여부를 점검(check)하는 데 있고, 둘째, 실제 수협의 현장종사직원과 이것을 기록하는 내부직원과의 직무한계가 명백하게 구분되어 있는가 하는 것과 세째, 수협자산의 보관 및 운용자와 수협회계담당자의 업무가 서로 잘 분리되어 있는가 하는 것, 그리고 네째, 거래업무를 취급하는 직원의 권한과 자산을 보관 담당하는 직원의 권한이 합리적으로 분리되어 있는지의 여부 등을 중점적으로 정비해 나가는 데 있다.

현재 수협조직은 수협중앙회, 회원조합 및 어촌계 등으로 구성되는 계통조직하에서 다양성 있는 사업을 수행해 나가고 있기 때문에 회계처리 면에서 보면 여러가지 특색과 복잡성을 띄게 된다. 따라서 각 사업의 종류에 따라 회계제도나 기장방법도 여기에 알맞게 정비되어야 하며, 각 계통조직은 수협법이 규정하고 있는 회계처리 및 통제제도에 대해 독자성을 발휘해 나갈 수 있도록 되어야 함에도 불구하고 수협중앙회가 계통조직의 업무와 경영에 대한 지도조정기관으로서의 기능을 발휘해 나가는 과정에서 수협 각급 계통조직의 내부통제제도도 사실상 전담해 오고 있는 실정이다.

이와 같이 많은 권한과 업무가 수협중앙회에 집중되어 단위조합을 지도, 감독하고 있는 것이 오늘날 수협계통조직의 운영방식으로 되어 있기 때문에 단위조합들은 자신의 조직운영에 대한 책임마저 회피하는 경향에 있으며, 중앙회 의존체제에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 금후 본격적인 지방자치제의 실시에 즈음하여 단위조합들도 지역내의 어민조직 또는 특정 어민의 경제단체로서 자율적인 경영시스템과 사무를 주관해 나가야 한다는 점을 고려할

때, 단위조합 스스로가 자주적으로 경영목표를 수립하고 여기에 상응한 조직통제활동의 수행을 통한 수협경영이 되지 않으면 안되게 되어 있다.

여기에 수협의 내부통제제도에 대한 연구의 필요성이 요청되는 바이며, 이를 통해 수협의 내부통제 실태를 분석하고 이에 대한 평가모형을 검토해 보아야 한다는 문제가 제기된다. 이러한 연구는 수협민주화의 실천요구가 증대되는 현 시점에 있어서 더욱 중요한 과제라 할 것이며, 또한 연구의 필요성이 절실하다고 본다.

2. 硏究의 目的

일반적으로 내부통제제도가 잘 정비되고, 그 운영도 원활하게 되고 있다는 은행의 경우에도 은행원의 대부분이 금융사고를 경험한다는 것인데, 이러한 금융사고 방지방법으로는 은행자체의 내부통제기능을 실제로 강화해 나가는 것이 가장 바람직하다는 것이다. 농협의 경우에도 1987년 한해동안 2,462건의 금융사고가 발생했는데, 사고원인은 업무취급소홀이 1,123건으로서 전체의 46%에 해당된다는 자료가 있다.[1] 이러한 사고는 업무취급소홀에 기인하는 것으로서 이를 방지하는 제도적 장치는 역시 농협의 내부통제확립에 의해서만 가능하다는 것이다.

그러나 현재까지 수협에 대한 이와같은 자료는 밝혀져 있지 않는 상태이지만, 수협경영의 특수성을 고려할 때 내부통제제도의 미숙과 운영의 불합리로 빚은 사업 및 재무 운영상의 문제점이 클 것으로 사료된다. 이로 인해 수협의 이해자집단인 조합원들에게 공시된 수협의 재무제표에 대한 신뢰성 여부도 의문시될 뿐만아니라, 빈번한 금융사고의 발생은 불특정 다수의 조합원들에게 피해를 안겨줄 것이라는 우려를 무시할 수 없게 된다.

따라서 본 연구는 수협내부통제제도의 확립을 위해 수협의 재무건전성과 내부통제요소와의 관계를 분석함으로써 내부통제의 운영결과와 수협경영성과와의 사이에 어떠한 관계가 존재하는지를 비교해 보고자 하며, 이를 통해 수협내부통제제도 개선을 위한 평가모형을 설정해 보고자 한다. 그리하여 합리적인 내부통제제도의 운영을 위한 개선방안을 제시함으로써 수협의 경영효율성 제고를 위한 방향을 제시하고자 하는 것이 연구의 목적이다.

3. 硏究方法 및 範圍

먼저 기업내부통제제도의 일반적인 원리와 기법이 수협의 내부통제제도 확립과 그 운영에 있어서 어떻게 응용되고 있는가에 대한 이론적 근거를 파악하기 위하여 내부통제제도에 대한 일반적 고찰을 시도한다. 그리고 수협의 내부통제 운영실태를 파악하여 이를 통해 내부통제

1) 韓國經濟新聞, 1988. 3. 11. 15面.

평가모형을 설정코자 했다. 일반기업의 내부통제제도에 대한 이론과 일반적 원리의 고찰은 문헌적 연구에 의존하며, 이를 토대로 수협의 내부통제제도를 분석한다. 그 다음 소정의 질문지 조사에 의해 수협의 내부통제제도와 이의 운영실태 파악을 위해서 유사조직인 농협의 내부통제제도는 물론, 은행과 일반 제조기업의 통제제도 운용현황을 비교.분석하기로 하였다.

질문지 조사자료를 기초로 한 수협내부통제의 평가모형 구축은 수협의 직원수를 비롯한 11개의 통제변수를 독립변수로 하고, 수협의 재무건전성을 종속변수로 하고 내부통제 요소를 독립변수로 하여 단계별 회귀분석방법을 통해 통제평가모형을 설정코자 하였다. 회귀분석방법에 의한 회귀분석모형의 타당성 검토는 분산분석과 t검증을 행하였다.

조직간 내부통제제도의 비교분석과 운영실태의 상호비교에서는 수협과 농협은 조합으로 분류하였고, 우리나라의 수협과 일본 수협의 내부통제제도에 대한 비교는 양국 수협의 내부통제규정을 통하여 비교하고자 하였으며, 질문지 조사대상 수협수는 33개의 단위수협에 한정하였으며, 농협과 금융기관은 28개 기관을 대상으로 하였다.

연구범위는 수협계통조직 가운데서 조합원들의 이해관계가 가장 높은 단위수협의 내부통제제도에 한정하였으며, 그리고 내부통제제도의 운영실태분석은 1988년 현재의 운영실태를 기준으로 하였고, 내부통제대상 부문은 수협에서 수행하고 있는 여러 사업 가운데서 신용사업, 공제사업, 판매사업, 그리고 이용사업 등 4개 분야에 국한하였다.

II. 水產業協同組合의 內部統制制度

1. 內部統制制度의 一般的 考察

1) 기업의 내부통제제도

기업의 내부통제에 대한 논의는 1909년 딕시(Dicksee)의 내부통제에 대한 설명으로 부터 시작된다. 그후 기업경영에 있어서 회계감사나 경영감사의 업무를 수행함에 있어서 내부통제의 중요성이 강조되었으며,[2] 이어서 미국공인회계사회(American Institude of Certified Public Accountant; AICPA)의 특별보고서는 내부통제에 대해 다음과 같은 정의를 내린 바가 있는데, 이것이 내부통제제도에 대한 AICPA의 공식적 언급이라 할 수 있다.

「기업의 내부통제란 기업의 자산보호, 회계자료의 정확성 및 신뢰성 제고, 업무수행능률의 증진, 그리고 채택된 경영정책의 준수를 촉진하기 위한 조직계획과 모든 조정방법 및 수단을 포괄한다」라고 하는 것이 AICPA의 정의이다.[3] 최근 이분야에 대한 권위있는 연구로 알려진

2) 蘇眞德. 尹柱雙, 會計監査, 서울, 博英社, 1980, p. 150.
3) AICPA, SAS, No. 20, *Required Communication of Material Weakness in Internal Control*, AICPA, 1977, p. 7.

스미엘리아스카스(Smieliauskas)는 내부통제평가를 기업의 회계 및 재무부서의 기능과 직접 관련된 문제에만 국한되지 않는다 라고 하여,[4] 그 범위를 조직계획과 경영정책에까지 확대하여 보다 광의로 개념을 규정하고 있다.

이와 같이 내부통제는 기업경영의 안정과 진보에 필요한 경영관리활동의 하나로서 주로 재무부서의 업무활동의 평가와 그 조정을 주된 임무로 하는 것이었으나 최근에 와서는 기업의 경영관리활동이 조직규모의 확대와 경영내용의 복잡성따라 경영자의 책임영역이 넓어지면서 내부통제의 범위도 확대되어 가고 있는 것이 오늘날 기업경영의 내부통제제도 운영의 추세이다.

일본의 경영실무계에서는 내부통제를 기업의 자산을 안전하게 보호하는 자산관리와,[5] 회계 및 경리에 관한 제자료의 정확성과 신뢰성의 촉진을 목적으로 하는 회계관리와,[6] 경영의 합리화 또는 능률증진을 목적으로 하는 업무관리로,[7] 그 내용을 크게 양분하면서 결국 계수적 수치를 통해서 조직활동을 통제하는 행위 전반이 내부통제의 범위에 포함되는 것이라고 규정하고 있다.

이와 같은 내부통제의 기능은 크게 보면 내부견제기능, 내부감사기능 및 경영관리기능으로 3대별해 볼 수 있는데, 이 가운데서 내부통제의 제1기능이라 할 수 있는 것은 내부견제기능(internal check function)이다. 이것은 기업의 업무활동과 기장절차를 연결시킴으로써 업무담당자가 자기에게 부과된 업무수행의 결과가 타인이 행하는 업무와 자연적으로 비교·검토되어 그 결과 적정성이 규명될 수 있도록 하는 기능을 말한다.[8]

내부견제조직을 회계조직에만 국한시키는 견해는 테일러와 밀러(Taylor and Miller)에서 찾아볼 수 있고, 경영조직전반에 걸쳐 책임의 분할 및 업무의 변화를 도모하여 경영활동의 능률을 증진시키는 조직이라는 견해는 메이그와 존슨(Meigs and Johnson)을 통해 확인할 수가 있는데, 후자의 견해가 현재 통설로 인정되고 있다.[9]

다음 내부통제의 두번째 기능은 회계관리기능이다. 이것은 내부감사기능이라고도 하는데, 내부견제기능이 효율적으로 운영된다고 해서 회계자료가 완전한 신빙성과 정확성을 갖는다고는 믿을 수 없기 때문에 경영조직에서 회계자료의 적정여부를 조사·검토하기 위한 기능을 담당하는 전문부서을 두어 이 부서에서 회계기록과 회계처리 및 업무전반에 관한 경영활동을 감독, 조정, 통제를 행해 나가도록 할 필요가 있는데, 이러한 관리기능을 회계관리기능이라 한다.

---

4) Smieliauskas, W., "Sensitivity Analysis of the Realized Risks of Auditing with Uncertainty Concerning Internal Control Evaluation," *Journal of Accounting Research*, Autumn, 1985, p. 720.
5) 全國漁業協同組合連合會, 漁協の 內部統制と 內部牽制, 東京, 漁協經營センター出版部, 1980, pp. 12－14.
6) 日本公認會計士協會, アメリカの公認會計士協會の監査基準と監査手續, 東京, 同文館, 1973, p. 26.
7) 靑木茂男, 現代の業務監査, 東京, 中央經濟社, 1984, p. 4.
8) Chaffield, M., 李正浩 譯, 會計思想史, 서울, 經文社, 1985, p. 174.
9) 趙益淳, 新會計監査理論, 서울, 博英社, 1987, pp. 129－130.

내부통제의 기능중에서 지금까지 계속 그 영역을 확장하고 있는 것이 경영관리기능이다. 이 기능은 경영능률의 향상, 수익의 증대 및 기타 경영목적을 효과적으로 달성하기 위해서 행해지는 내부통제활동으로서 그 대표적인 업무가 예산통제기능이다.

예산통제(budgeting control)란 기업의 경영방침에 대해서 구체적인 계수적 목표를 수치로 표시하여 이것을 각 부문별로 부여함으로써 경영에 대한 책임의 범위를 명확히 함과 동시에 각부문활동을 전반적인 경영방침의 관점에서 조정·관리하고, 예산과 실적을 비교·검토하여 경영관리의 합리화와 경비의 절감을 꾀하는 데 그 목적을 두는 경영관리이다.[10]

이 경우의 예산은 기대된 성과를 공식화한 것으로서 이것이 적절하게 사용된다면 성과의 표준설정이 가능하고, 동기를 부여하며, 결과를 평가하고 또 경영목표의 달성에 크게 도움을 주게 된다고 보고 있다.[11]

2) 內部統制의 要素

내부통제가 그 본래의 목적을 달성하기 위해서는 회계기록의 신뢰성과 자산 및 기록의 보전을 위해서 필요한 제반요소 혹은 특성을 갖추고 있어야 하는데, 여기에 대해서는 알렌(Arens) 등이 들고 있는 다음의 6개 요소가 있다.[12] ① 적격하고 신뢰할 수 있는 인적요소의 확보, ② 적당한 업무분장, ③ 적당한 승인절차, ④ 적당한 문서와 기록서류, ⑤ 자산과 기록서류에 대한 물리적 통제, 내부검증이 그것이다.

3) EDP 會計시스템과 企業內部統制 機能의 變化

手記會計에서 EDP會計로 전환됨에 따라 내부통제가 어떻게 변화되어 왔는가를 검토하는 일은 매우 중요하다. 물론 수기회계에서도 여러가지 처리된 자료를 감사하여 재무제표에 대한 의견표명을 하게 되며, EDP회계도 똑같은 방법에 의해 의견표명을 하기 때문에 내부통제의 본질적인 기능에는 변화가 없다고 할 수 있다.

그러나 EDP시스템의 도입으로 분명히 종래와는 다른 회계정보의 처리가 행해지기 때문에 내부통제의 일부에 변화를 가져오게 된 것은 사실이다.[13] 그것은 첫째, 수기회계에서의 내부통제는 개별적이며, 인간의 주의력에 의존하는 통제였으나, EDP회계에서의 내부통제는 종합적이고 시스템화되어 있으며, 기능적이고 자동화된 통제이다. 둘째, 수기회계에서의 내부통제는 인간을 기능별 계층별로 배치하여 상호간의 직무권한과 회계장부 및 재산의 취급을 분담시킴으로써 동일인에게 일괄처리시키지 않는 방법을 통하여 회계상 오류나 허위를 자동

10) 山本辰義, 漁協經營概論(新版), 東京, 漁協經營 センター出版部. 1984. p. 132.
11) Milan, K. W., "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervison Performance and Attitudes: A Field Study," *The Accounting Review,* April, 1975, p. 281.
12) Arens, A. A. and J. K. Loebbecke, *Auditing: An Integrated Approach,* 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1985, pp. 273-279.
13) Bates, R. E., "Auditing: The Advanced Computer System," *The Management Accounting,* June, 1970, pp. 9-11.

적으로 발견하고 또 예방하고자 하였으나, EDP회계에서는 이러한 내부통제를 통합하여 일체화하고 자동화하는 방향으로 나아가고 있다. 세째, 수기회계에서는 감사증적(audit frail)이 지상에 기록되어 있기 때문에 감사인이 육안으로 읽을 수 있지만, 수기회계에서는 감사시에 필요한 이러한 자료를 입수하거나 작성 혹은 분석하여 종합하는 데는 많은 시간이 소요된다. 네째, 수기회계에 있어서는 재산의 보전과 회계기록의 정확성 및 그 유지에 내부통제의 역점을 두지만, EDP회계에서는 일반업무인 경영전반에까지 내부통제의 역점을 둔다. 다섯째, 수기회계에서는 회계자료가 의사결정에 이용되려면 그 자료의 처리 및 분석에 많은 시간이 소요되기 때문에 적기에 이용되지 못하는 경우가 많으나, EDP회계에서는 언제라도 의사결정자가 원하는 자료의 즉시 분석이 가능하므로 신속한 의사결정이 가능해진다.

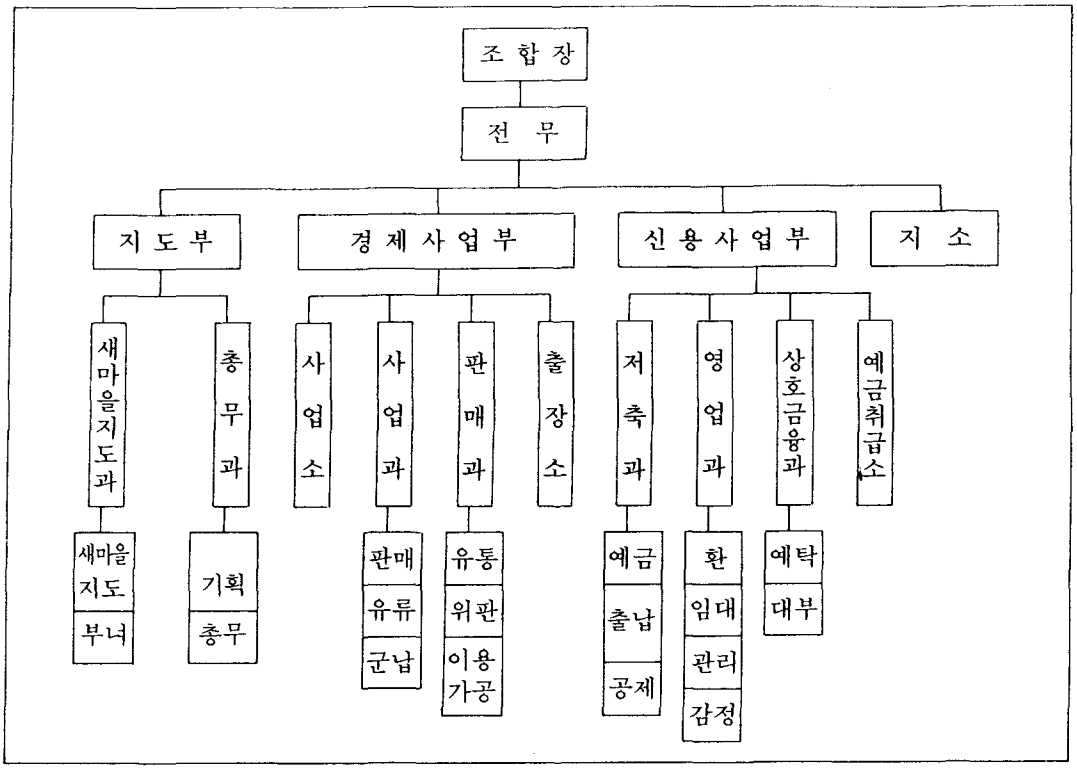
2. 水協의 內部統制制度 特徵

1) 水協經營의 特徵

(1) 계통조직과 관리기구

수협계통조직은 수협중앙회를 정점으로 지구별수협과 업종별수협 및 수산물제조업수협을 회원으로 하는 전국적 계통조직을 형성하고 있다. 여기서 수협중앙회는 위의 3형태의 단위수협을 회원조합으로 하여 이들 회원조합의 업무와 사업을 지원하고 조직운영을 지도·감독하는 역할을 담당해 나간다. 수협계통조직상에 있어서 수협중앙회가 권위를 갖는 것은 이러한 전국적 통할조직으로 역할을 하기 때문이다. 1988년말 현재 수협중앙회의 회원조합수는 지구별조합 57개, 업종별조합 14개, 그리고 수산물제조조합 2개로서 모두 73개로 설립되어 있으며, 중앙회의 내부관리조직은 14부 4실 1원 8지부에 이르는 방대한 조직으로 되어 있다. 그리고 단위수협은 <그림 2-1>과 같이 3개부와 지소, 그리고 그 아래에 9개과와 예금취급소를 두고 있으며, 의사결정기관으로서는 총회와 대의원회를 두고 있고, 대표기관으로서 조합장, 업무집행기관인 이사회, 그리고 감사기관인 감사를 두고 있으며, 업무집행의 효율성을 높이기 위하여 조합본소에 본부를 두고 산하에는 각 지소단위로 지소 또는 예금취급소 등을 각각 설치하여 운영하고 있다.

수협의 단위조합에는 시 또는 군을 업무구역으로 하는 지구별수협과 도 또는 전국을 업무구역으로 하는 업종별수협, 그리고 수산물제조 가공업자의 조직인 수산물제조업수협의 3가지 형태가 있으며, 현재 전국적으로 설립되어 있는 이들 3형태의 조합수는 73개이며 조합의 구성원인 조합원은 1962년의 63,540명에서 1988년말 현재는 145,602명으로 증가했는데, 조합원의 구성내용을 보면, 양식어업에 종사하는 조합원수는 65,863명, 어로어업이 79,567명이고, 이 가운데 전업자는 45,036명으로서 30.9%에 해당하며, 겸업자는 88,211명으로서 60.6%, 그리고 피용자는 12,355명으로서 8.5%이다.



자료 : 수협중앙회, 조합현황, 1990, p. 11.

〈그림 2-1〉 단위조합 기구도 (유형)

한편, 수협계통조직의 최말단에는 어촌계라는 마을 중심의 어민조직이 있다. 이것은1962년 수협발족과 함께 어민들의 촌락협동체로 설립된 수협의 하부조직으로서 설립목적은 수산업협동조합법 시행령 제1조에 명시되어 있는 바와 같이 어촌계원의 생산력 증진과 생활향상을 위한 공동사업을 수행하는 데 두고 있다. 어촌계의 수는 1972년에는 전국 2,258개에 달했으나 1988년에는 1,528개로 정비되었다.

2) 水協經營上의 特徵

(1) 목적과 조직상의 특징

자본주의의 대표적 기업형태인 주식회사와 비교하여 수협이 갖는 본질상 특징은 다음과 같이 이해할 수 있다.

첫째, 수협은 어업을 영위하는 소생산자들이 스스로 모여서 그들의 경제적·사회적 지위향상을 목적으로 조직된 비영리적 경제단체이다. 이점에서 영리적 경제단체인 주식회사와 다른 것이다.

둘째, 수협은 상호부조의 조직체이다. 즉, 주식회사가 자유경쟁을 원리로 하는 반면, 수협

은 상호부조의 지도원리하에서 어민들이 연합조직을 형성하여 어민 자신들의 공동이익증진을 위해 서로 협력하는 것이 그 본분이다.

세째, 주식회사가 물적회사라 하면, 수협은 인적회사로서 경제적 약자의 조직이며, 동시에 조합원은 경제적 독립성을 유지하면서 수협의 구성주체로서 역할을 한다.

米坂龍男교수가 지적하는 협동조합과 주식회사의 차이는 수협의 조직적 특질을 이해하는데 도움이 된다. 즉, 그는 다음과 같이 5개 측면을 들어 협동조합의 기업형태적 특징을 강조하고 있다.[14]

첫째, 목적과 운영면에서 협동조합은 비영리단체로서 조합원에 대한 최대봉사성을 그 목적으로 하며, 조합이용자에 대한 이익분배의 원칙을 특질로 하는 경제조직체이다.

둘째, 조직면에서 협동조합은 영세한 개별경제의 자위적 협동체로서 자본의 결합체가 아닌 인간의 결합체이며, 조합원이 되기 위해서는 일정한 지역내에 거주하면서 조합의 승인을 받아야 한다.

세째, 관리적 측면에서 조합에서는 출자액에 관계없이 1인 1표제도를 중요한 원칙으로 삼아 의결하고 있다.

네째, 재무면에서 조합은 출자금에 기조하나 이윤배당은 출자액에 제한을 두며, 사업이용고 배당을 원칙으로 한다.

다섯째, 사업측면에서 조합에 있어서는 조합원이 조합경영체를 소유 내지 지배하며, 동시에 그 사업을 이용해야 하는 소유자, 지배자 및 이용자의 3위일치적 조직을 전제로 하는 경영체로서의 특징을 가진다.

(2) 재무기준상의 특징

수협의 재무기준이란 수협법시행령 제21조에 의해 수산청장이 정하여 고시하도록 되어있는 수협의 재정운영기준을 말한다. 여기에는 고정자산의 투자기준, 경리의 구분등이 포함된다. 수산업협동조합이 경영조직상 회사기업과 유사하다고 볼 수 있는 것은 첫째, 법인격을 가지고 "자기의 이름으로," "자기의 계산하에 사업활동을 하며," 둘째, 스스로 시장위험과 자본위험을 부담하는 점, 세째, 기업과 동일한 재무수단을 채용하고 자본계산을 행한다는 점 등에 있다.[15]

그러나 수협은 일반기업과는 달리 독자적인 수협재무기준을 통하여 경영상의 구속을 받도록 되어 있는데, 그것은 다음과 같다.

첫째, 경리의 구분인데, 수협재무기준 제4조 1항에 의하면 수협의 회계는 일반회계와 특별회계로 구분하여 각각 별개의 회계단위를 두도록 하고 있다. 그리하여 일반회계에서는 일반사업부문회계와 신용사업부문회계로 다시 구분하여 회계단위를 독립시키도록 하고 있으며,

14) 米坂龍男, 農業經營入門, 東京, 全國協同出版株式會社, 1980, pp. 7-8.
15) 장수호, 水協經營論, 亞人閣, 1964, pp. 31-32.

특별회계에서는 특정사업 또는 특정자금의 운영 등을 경리하게 함으로써 일반회계와의 구분토록 요구하고 있다. 특별회계에는 공제사업, 상호금융사업, 차관사업, 지도사업 등이 포함되어 있다.

둘째, 자금운용기준은 재무기준 제5조에서 신용사업의 예수금을 재원으로 하여 조성된 자금은 신용사업에 우선활용하는 것을 원칙으로 하며, 신용사업 이외의 사업자금에 이를 운용할 경우에는 지구별 및 업종별 수협에 있어서는 예수금총액의 100분의 10이내로 할 것을 규정하고 있다.[16]

세째, 예수금에 대한 대출기준은 재무기준 제7조에서 중앙회와 지구별조합의 대출기준을 따로 정하고 있는데, 대출금의 지급준비금비율은 동기준 제6조를 통해 한국은행법에서 규정하고 있는 일정비율이상을 보유하도록 하고 있다.

네째, 동일인에 대한 대출한도의 제한으로 재무기준 제8조에 의하면 정책자금을 제외한 수산자금을 대출 또는 전대함에 있어서 동일인에 대하여는 자기자본의 100분의 20을 초과할 수 없으며, 이를 초과할 경우에는 수협이사회의 승인을 받도록 되어 있다.

다섯째, 자기자본의 운용기준은 수협의 자기자본확보기준을 "중앙회에서는 업무용 부동자산가액 이상을, 단위수협에서는 업무용 부동자산가액에다 중앙회 납입출자금과 타기업체 또는 타단체에 납입한 출자금의 합계액 이상에 달해야 한다"라고 규정해 두고 있다. 만일, 자기자본규모가 이 기준에 미달할 때에는 수산청장의 승인을 받아야 하며, 적어도 일정기간 이내에 중앙회와 조합은 전항의 기준에 도달하는 자기자본을 확보하도록 동기준 제3조 4항에서 이를 의무화하고 있다.

이상과 같이 수협의 경영은 일정한 재무기준에 구속을 받고 있기 때문에 재무지표상에서도 일반기업과 차이가 있게 마련이며, 표준비율도 자연히 다르게 나타날 것은 말할 필요도 없다.

(3) 경영분석상의 특징

수협(조합)에 있어서의 경영분석은 수협재무의 안전성 유지와 함께 조합원에게 공급할 물자 또는 용역원가를 최대한 합리적으로 관리하고 있는가를 알아보기 위해 회계수치로부터 일정한 지표를 분석·유출하는 관리활동을 말한다. 이것은 수협의 각종 사업이용자인 조합원의 소득증대를 도모할 수 있는 수협의 경영합리화에 필요한 정보자료 획득에 그 목적을 두고 있는 것이다.

이와 같이 경영분석목적이 기업과 상이함에 따라 자연히 경영분석대상도 구별되는데, 기업은 제조업, 상품판매업 등으로 사업이 비교적 단순하고 전업화되어 있어서 경영분석대상과 비교적 내용이 단순한데 반하여, 수협에 있어서는 신용, 구매, 판매, 공제, 지도 등으로 업

16) 수협재무기준은 제3차 개정(1979. 7. 21.) 이전에는 예수금의 운용기준을 지구별 조합은 5/100, 중앙회는 10/100이내로 규정하고 있었다 (동기준 제4조, 1979. 7. 21. 수산청고시, 제6호).

무내용이 복잡하게 나누어져 있으며, 이들 사업을 단일경영체(수협)가 종합적으로 실시해 나가고 있기 때문에 경영분석의 대상과 내용 및 과정이 일반기업보다 복잡할 뿐만 아니라 또한 일정한 분석의 단계적 과정을 거쳐야만 되게 되어 있다.

(4) 사업상의 특징

수협이 행하는 사업은 경제적 사업과 비경제적 사업으로 크게 나누어 진다. 경제적 사업으로서는 조합원의 생산과 가계활동에 필요한 자금을 상호유통하고 상호보증으로 자금의 수요를 충족시켜 나가는 신용사업과 판매사업 및 구매사업이 중심을 이루며, 이외에도 조합원 상호간에 발생을 예측할 수 없는 인적 및 물적위험을 공동으로 부담하여 구휼하는 일종의 상호보험과 같은 공제사업 과 개별어업의 영세규모로서는 시설이 불가능하거나 단독시설의 경제성이 낮은 이용사업도 중요한 경제적 사업에 속한다.

수협의 비경제적 사업으로는 지도사업과 어업통신을 합리적으로 운영하기 위한 어업통신사업 등이 있으며, 수협의 단체협약사업, 여론조성과 정책활동 등도 비경제적 사업에 속한다.

수협은 이와 같이 경제적 조직이면서 경제기능과 비경제기능을 동시에 수행하는 경제적 조직인 점에서 사업상의 차이가 있는 것이다.

3. 水協의 內部統制制度

1) 水協의 帳簿組織

수협의 업무량이 증대되고 업무내용이 복잡해지면 여기에 능동적으로 대처하기 위한 내부견제형태가 장부의 적절한 분할로서 나타난다. 장부는 거래의 계속적인 기록수단이므로 조직적·계속적으로 기록·계산하여 회계계산의 자료로 이용되고, 영업활동의 증거자료로서의 관리기능도 다할 수 있어야 한다. 따라서 계속기록의 성격을 갖지 않는장부는 장부라고 할 수 없다.

수협의 장부종류와 형식 등에 대해서는 사업내용, 사업의 규모, 거래량 등에 따라 여러가지가 있다. 그러나 수협업무를 원활이 수행하기 위해서는 수협에서 사용하는 장부의 기능을 파악하고 장부상호간의 유기적인 관계를 도모하여 회계계산이나 수협경영상 부정과 오류가 발생하지 않도록 장부를 체계화 내지 조직화 해나가야 하는데, 이러한 장부는 크게 주요장부와 보조장부로 양분된다.

주요장부는 모든 거래를 총망라하여 기장하고 대차대조표와 손익계산서를 작성하는데 필요한 장부를 말하며, 현재 수협이 사용하고 있는 주요장부로는 특수분개장, 전표, 총계정원장, 총계정원장 잔액장 등이 있다.[17]

현금의 출납이나 상품의 매매 등 중요한 거래에 대해서는 주요장부로서 분개장에 기입하는

17) 崔明根, 水協會計, 서울, 協同硏究社, 1984, pp. 223－226.

동시에 다른 보조장부인 현금출납장, 매입장, 매출장 등에 기록한다. 이와 같은 보조부를 특수분개장으로 사용한다면 분개장과 보조장부의 양쪽의 장부에 기입하는 이중기록의 수고를 줄일 수가 있다. 이렇게 보조장부를 분개장화하는 경우에는 이것은 특수분개장이 된다.

수협경영에서는 특수분개장에 의한 장부조직이 거의 채용되고 있지 않다. 장부의 분할이 직무의 분할이라는 형식을 취하고 있는 점에 비추어 볼 때 특수분개장은 거래의 일관성을 확보하면서 합계전기에 의해 기장노력의 능률화를 꾀할 수 있으며, 나아가 내부견재활동을 강화할 수 있는 방법이 될 수 있기 때문에 금후 수협에서는 이의 채택을 고려해 볼 필요가 있는 장부조직이라고 할 수 있다.

수협에 있어서 회계에 관한 모든 거래는 전표에 의해 처리된다. 전술한 특수분개장을 기장식 회계제도라고 한다면, 전표사용에 의한 회계제도는 전표식 회계제도라고 할 수 있다. 물론 기장식 회계제도에 있어서도 실무상 광범위하게 전표가 사용되지만, 이때 전표는 하나의 거래내용을 전달하는 기능을 갖고 장부수단으로서 사용되어지는데 불과하지만 전표식 회계에 있어서는 전표가 거래의 역사적 기록은 물론, 분개의 표시나 분개장의 기능까지 겸하게 된다.

총계정원장 잔액의 모든 계정계좌에 대한 대.차변의 각 합계액 또는 차감잔액을 옮겨 쓴 장부를 총계정원장 잔액장이라 하는데, 이것은 매월마다 보조장부의 잔액명세를발췌하여 총계정원장의 잔액과 대조하는 역할을 한다. 그러므로 이것은 내부견제기능을 더욱 높이는 효과를 가져다 준다. 이 장부는 총계정원장 기장담당자와 보조장부 기장담당자의 분업에 의해 내부견제제도가 확립되는 것을 의미하며, 수협경영에 있어서 매우 중요한 장부역할을 하고 있다.

보조장부란 주요장부 이외의 장부일체를 말한다. 총계정원장의 특정계정에 대한 거래내용을 자세히 기록하여 주요장부의 내용을 보완해 주는 역할을 담당하는 것이 보조장부인데, 이것은 다시 보조장부과 보조기입장으로 나누어진다.

대규모 수협의 경우 거래의 발생수가 많은 계정과목에 대해서는 기장업무의 분장과 전기업무의 절약을 가능하게 하기 위하여 여러 사람이 동시에 회계처리를 할 수 있도록 회계시스템을 설계하여야 한다. 수작업 회계시스템에서 기록과 분류를 보다 능률적으로 하기 위하여 고안된 것이 보조장부(특수장부)와 보조기입장 및 전술한 특수분개장이다.

보조장부는 일반원장의 계정내용을 거래처별, 인명별, 상품의 종류별로 계좌를 설정하여 기입하는 장부인데, 수협에서 이용되고 있는 이러한 보조장부에는 예수금원장, 구매품원장, 판매품원장, 대출금원장 등이 대표적인 것들로 되어 있다.[18]

내부견제제도를 확립하기 위해서는 회계장부는 아니지만 증빙서가 매우 중요한 역할을 한다. 증빙서라는 것은 거래의 사실을 입증하는 서류로서 증거서류 혹은 원천자료 등으로 불리

18) 上揭書, pp. 226－229.

워 지는데, 영수증, 운송장, 주문서, 청구서, 납품서, 계약서 등이 여기에 해당한다. 기장은 원칙적으로 증빙서류에 있는 거래입증사실을 기초로 해서 행해져야 하며, 이것이 회계에 있어서 진실성과 정확성을 보증하는 근본조건이 된다.

따라서 수협에 있어서도 증빙서류는 전표와 별도로 날짜순으로 일련번호를 부여하여 증빙서류철로서 보존할 필요가 있으며, 이러한 경우 증빙서류와 관계있는 전표는 동일한 번호를 부여해야 한다. 이것은 후일 검색이나 감사시 편리할 뿐만 아니라 허위나 오류발생의 방지라는 점에서 매우 중요하다.

2) 水協의 職務分擔

내부견제는 직무의 분할 혹은 분담이라고 하는 측면에서도 고려되어져야 한다. 이점에서 출납계라고 하는 전문직위를 설정할 것인가, 혹은 출납계가 저축계 및 경리계를 겸무하도록 할 것인가에 따라서 내부견제제도는 보다 완전한가, 또는 불완전한가로 결정된다. 일반적으로 사무량이 많아서 출납만으로 전문직위를 설정할 수 있는 경우에는 별 문제가 없지만, 대부분의 경우 소규모 수협은 출납에 대한 전임제가 불가능하므로 이러한 경우에 출납과 그밖에 어떠한 업무를 겸무하도록 하는 것이 내부견제조직을 유용하게 편성하는 것인가 하는 것은 수협경영상 매우 중요한 과제이다.

일반적으로 출납계가 예금, 어음의 처리 등을 포함하여 담당하는 경우를 회계계라 부르고, 총계정원장의 기장업무까지를 담당하는 경우를 경리계라고 부르는데, 수협의 직무분류를 보면 구매, 판매, 제빙, 냉장 등의 경제부서는 "物"을 대상으로 하는 업무에 해당하는 반면, 서무나 지도부서는 "人"을 업무대상으로 하며, 또한 경리 및 신용부서는 "現金"을 그 업무의 대상으로 하고 있다고 볼 수 있어 직무의 구분과 분류는 업무대상별로 행해지고 있다고 볼 수 있다.

출납을 경리와 겸무시키든 저축과 겸무하도록 하든 이것은 당해 수협의 직무규정에 따를 것이지만, 중요한 것은 내부견제의 측면에서 이러한 직무를 한사람에게 맡겨 놓는 것은 곤란하며, 반드시 2인 이상이 분담·수행하도록 하는 경우에도 책임자인 상사는 매일의 현금시재를 확인하고 전표집계표의 대·차변 및 잔액과의 검정을 반드시 행해야 한다.

한편, 내부통제의 합리화를 위해 경리를 집중경리시스템으로 할것인가 또는 분산경리시스템으로 할 것인가 하는 것도 중요한 문제가 된다. 집중경리시스템과 분산경리시스템의 구분은 업무와 경리의 직무를 어떻게 분류하느냐에 따른 개념이다. 여기에서 업무라는 것은 구매, 판매, 이용, 제빙, 냉장 등의 각 사업부서에 있어서 일어나는 현물수지 업무와 사업개발, 추진 및 의사결정 등을 행하는 직무 등을 말한다. 그리고 경리라는 것은 장부의 기록, 계산 및 정리 등을 담당하는 직무를 의미한다.

업무와 경리의 분류에 의한 집중과 분산경리시스템을 단위수협의 경우 구매과에서 행하는 직무를 〈그림 2-2〉를 통해 설명해 보기로 한다.

고 유 사 무	부수업무(1)	부수업무(2)
수주, 공급, 현물인도, 발주, 매입, 현물검사, 재고관리	계산, 기표	기장, 회수, 지급
←——— 구 매 과 (A형) ———→		
←——— 구 매 과 (B형) ———→		

〈그림 2-2〉 경리시스템의 집중과 분산

〈그림 2-2〉를 보면 구매과는 부수업무(1)을 담당하는 구매과 A형과 부수업무(2)까지 담당하는 구매과 B형으로 나누어 볼 수 있다. 양자를 비교하면 사무량의 증대에 부응해서 구매과에서 모든 업무를 담당하면서 부수업무(2)는 전업화하는 B형의 변형을 구상할 수 있는데, 이때 A형을 집중경리시스템이라 하며, B형은 분산경리시스템이라 한다. B형의 변형은 분산경리시스템에 속하면서도 보조장부경리(기장)를 전업화한 모형이다.

내부견제제도의 측면에서 보면 A형은 상품의 매입이나 공급을 담당하는 담당자는 구매과 소속이 되는 반면, 현금의 지급을 담당하는 담당자는 경리과 소속으로서 완전히 분리되게 되어 있다. 이 때문에 내부견제 측면에서는 A형이 더 바람직한 형태라 할 수 있다. 그 다음 B형의 변형은 동일한 구매과 소속이지만, 상품의 구입 및 공급담당자와 대금의 지급담당자가 서로 분리되어 있기 때문에 이 유형도 바람직한 형태가 된다고 볼 수 있다.

3) 水協의 豫算會計制度

(1) 예산편성과 집행

우리나라 회계감사기준은 내부통제를 협의로 해석하기 때문에 예산회계제도를 내부통제범위에서 제외시키는 경우가 많다. 그러나 최근에는 이것을 광의로 해석하여 예산회계제도를 내부통제에 포함시키는 경향이 많다. 일본의 어업협동조합연합회에서 발행한 어협제정규정예집에 따르면 예산회계제도를 내부통제의 범위에 포함시키고 있으며,[19] 또 포함시키는 것이 보다 합리적이라고 생각된다.

그러나 수협중앙회에서 발행한 수협규정집을 보면 기획예산규정 제1조에는 "매 회계년도의 사업계획 및 예산편성과 집행절차, 목표관리 및 성과분석에 관한 사항을 규정하고 예산의 통제방법으로서 금액통제를 원칙으로 하나 과목통제, 수량통제, 단위통제도 실시할 수 있다"고 되어 있다. 그리고 "매분기별 예산차이분석보고서를 작성하여 총괄예산담당자에게 제출하고 총괄예산담당자는 그 성과를 분석하고 적절한 조치를 취해야 한다"라고 규정하고 있다.

이상의 내용을 분석해 보면 예산통제의 제1단계는 예산편성이라 할 수 있다.

19) 山本辰義, 漁協諸規程例集, 東京, 漁協經營センター出版部, 1976, p. 167.

그러나 수협의 이익관리와 연결된 예산통제에 있어서는 수협의 각 부문활동이 항상 수협전체와 통일성을 유지하여야 하며, 따라서 여러가지 부문예산이 수협전체에 대한 경영활동의 통일적인 질서에 따라 종합적인 체계로서 편성되어야 할 필요가 있다.

예산대상, 예산성격 등의 분류기준 등에 따라 어떠한 예산을 편성하며, 어떠한 부문예산을 갖추느냐에 따라 예산체계는 달라질 수 있으나, 예산은 전체적으로 유기적인 체계를 구비해야 하는데, 그것은 예산의 편성, 조정, 변경 등과 밀접한 관계하에서 고려되어야 한다. 예산체계(budget system)의 올바른 확립이 매우 중요하게 취급되는 것은 이 때문이다.[20]

이러한 예산체제가 정비되고 각 부문예산의 예산책임자가 결정되면 책임자는 부문별 사업계획에 의해 예산을 편성하여 총괄책임자(전무)에게 검토한 후, 조합장은 이사회를 통해서 비로소 예산안을 최종 결정하게 되는데, 이것은 보통 수협의 사업계획을 통하여 작성되며, 사업계획은 지도, 신용, 판매, 제빙, 냉동, 냉장, 가공 및 단위조합의 각 부문별 자금계획으로 나눈다. 수협의 부문별 예산책임자의 예산편성 절차를 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 각 부문별 책임자는 각 부문마다 설정한 사업계획에 대해 자재, 노무, 경리 등 필요한 금액을 예상하여 그 합리성을 검토한 후에 소정의 양식에 의해 부문별 예산을 확정해서 총무과장에게 제출한다.

둘째, 총무과장은 사업관리 및 사업외 손익예산을 책정하고 각 과에서 제출된 부문예산을 검토하여 완전한 부문예산을 편성하여 전무에게 제출한다.

세째, 전무는 조합전체의 관점에서 종합적으로 조정한 종합예산안 및 자금예산안을 책정하여 조합장에게 보고한다.

네째, 조합장은 전무 및 부서장의 의견을 수렴하고 이사회를 통해서 종합예산안 및 부문예산을 결정하고 이 결정안을 다시 각 부서의 장에게 하달하게 되는데, 이 때 전무는 분기마다 상기절차에 준하여 기별실행예산을 각 부서에 부과하여 통제함으로써 그 효과를 기대할 수 있다.

(2) 예산차이분석

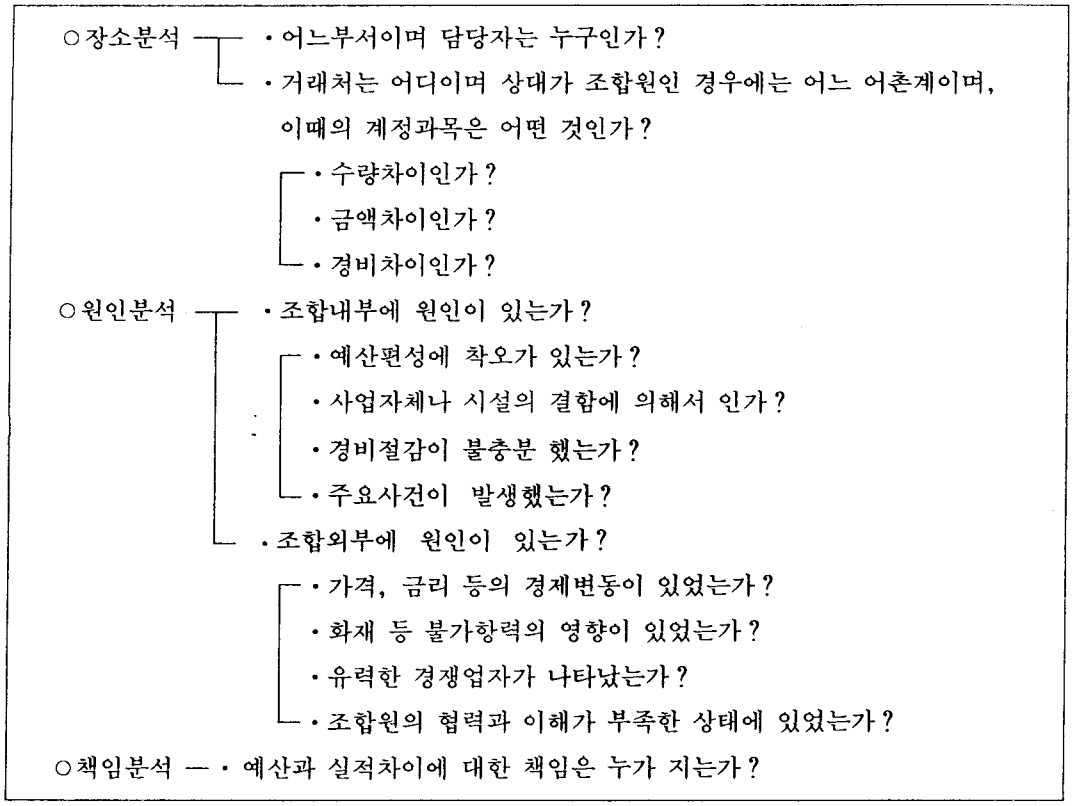
예산통제의 제2단계는 예산차이분석(budget variance analysis)이며, 이는 목표관리의 성격을 띤다.

예산차이분석은 예산과 실적의 차이를 과학적으로 분석하고 그 차이가 발생하게 된 장소, 발생원인, 차이에 대한 책임의 소재 등을 밝히는 예산통제상의 핵심적인 활동이다. 예산이란 어디까지나 경영활동에 관한 장래의 예상수치이므로 경영활동의 실적이 반드시 예산과 일치된다 고는 볼 수 없기 때문에 그 차이를 면밀히 분석·규명하고, 만일 그것이 시정될 수 있거나 보완될 수 있다면 즉시 대책을 강구해야 하는데, 이 과정을 통제시스템의 피드백(feed-

20) 鄭俊秀, 經營原價計算, 서울, 經文社, 1987, p. 367.

back)활동이라 한다.[21]

수협의 경우에는 담당부서장이 매월초 각 부서의 예산과 실적에 대한 대비표를 작성하여 이것을 전무에게 보고하고 전무는 조합장의 지시에 따라 시정이 되도록 한다. 〈그림 2-3〉은 일본수협에 있어서 예산차이분석의 과정을 예시한 것이다.[22]



〈그림 2-3〉 수협의 예산과 실적의 차이분석

4) 水協의 內部檢査制度

내부검사는 수협조직내부의 일정한 담당자가 행하는 감사를 말한다. 그러나 현대의 수협경영은 업무내용의 복잡화와 경영기법의 다양화로 조합장 혼자만으로는 전문화와 종합화를 꾀할 수 없으며, 원활한 의사소통도 곤란하다. 이러한 수협경영상의 문제점 을 해결할 수 있도록 고안된 것이 조합장의 스타기관으로 설치·운영하는 내부감사제도이다.

---

21) Haka, S. F., L. A. Gorden, and G. E. Pinches, "Sophisticated Capital Budgeting Selection Techniques and Firm Performance," *The Accounting Review*, October, 1985, p. 653.

22) 全國漁業協同組合連合會, 前揭書, p. 120.

(1) 내부감사와 조직

내부감사는 곧 수협의 내부기관에 의한 감사로서 조합장의 경영관리의 일환으로 행해지는 감사이며, 조합장이 갖는 관리기능중 매우 중요한 기능의 하나이다. 이의 수행은 경영조직내부의 특정 담당자에 의해서 행해지며, 자기감사이기 때문에 수협의 기관인 감사가 행하는 감사와는 구별된다.[23] 다시말해 내부감사란 수협의 회계처리 및 기타 업무의 집행이 정관, 규약, 제규정, 사업계획 및 이사회에서 정한 방침과 집행규칙에 준하여 이행되었는지의 여부에 대한 업무감사를 말하며, 주로 수협의 목적에 부응해서 일상업무가 능률적으로 수행되고 있는지의 여부를 검토하는 것이 주된 임무이다.[24]

자기감사로서의 내부감사의 범위는 회계·재무적 측면에 국한되지 않고 모든 업무활동에 걸쳐 감사활동이 수행되지만, 일반적으로 행해지는 내용은 다음과 같다.

첫째, 수협의 회계 및 재무가 제규정이나 방침에 준해서 이행되고 있는지를 확인하여 수협재산의 안전한 확보 및 자산, 부채, 수입 및 지출에 관한 사항을 확실히 하는 회계감사,

둘째, 현재 행하는 회계 및 재무활동의 제규정 및 방침을 분석·평가하는 경영일반에 대해 보다 건설적인 권고를 행하는 경영감사,

세째, 직원의 훈련 내지는 후생복지를 위한 제환경조건의 정비·촉진을 감사하는 노무관리감사로 한정할 수 있다.

(2) 내부감사의 종류

내부감사의 담당자는 당해 수협의 직원으로서 조합장에 의해 감사직원으로 임명된 사람이어야 한다.[25] 그런데 조합장이 내부감사직을 임명하는 경우 조합장은 내부감사담당자가 갖추어야 할 조건과 내부감사담당자의 소속을 반드시 고려하여야 하며, 조직상 위치는 조합장의 직속으로 독립되어야 하고, 소규모 수협의 경우에는 경제성의 관점에 내부감사담당자를 전임케 한다는 것이 곤란하므로 스탭기능을 가진 기획관리실에서 이 업무를 수행하도록 하는 것이 보다 합리적이다.[26]

수산업협동조합법 및 同정관에서 규정하고 있는 감사규정은 주로 감사감사에 관한 사항이기 때문에 내부감사의 범위를 벗어나 있으나, 회원의 업무지도검사와 어촌계검사에 관한 사항을 규정한 감사규정의 일부는 내부감사 규정에 해당한다고 할 수 있다. 수협의 예규집 검사편을 보면 이 규칙은 "중앙회 및 회원조합의 본점, 지점, 사무소의 내부감사로 계산의 정확과 허위, 오류 및 적규처리 여부를 감사하고 부정 및 사고의 미연방지와 조기발견 및 업무개선의 도모를 목적으로 한다"라고 예규집 제1조에 규정해 놓고 있다. 다만 감사의 구분은

23) 上揭書, p. 24.
24) 上揭書, pp. 26-27.
25) 全國漁業協同組合連合會, 前揭書, p. 25.
26) 上揭書, p. 27.

은행의 자체감사[27]와 마찬가지로 일일감사, 분기감사, 특명감사로 구분하며, 그 감사내용도 은행의 자체감사 내용과 대동소이하다.

일일감사는 "당일거래 내용의 적부 및 계산의 정확여부를 감사하는 것"을 말한다. 이것은 일일감사항목에 따라 당일영업시간 종료후에 실시하며, 분기감사는 일일감사부문에 대해서는 감사할 수 없는 사항으로서 감사의 주안점은 각 계정별 잔액합계와 시산표의 부합여부 및 장부잔액과 실재재고의 일치여부에 있고, 특명감사는 일일감사 및 분기감사와는 별도로 사고발생 취약점에 대한 중점감사이다. 이의 실시방법은 조합장이 불시에 실시하는 것으로서 은행이 월2회 이상 실시한다고 규정한 것과는 상이하다.

(3) 내부감사의 방법

내부감사는 조직내의 직원이 직접 실무수행을 관찰함으로써 다음 사항을 조합장에게 확증시켜 준다. 즉, ① 설정된 수협의 경영관리제도가 적절하고 또 효과적으로 유지 수행되고 있는가, ② 수협내의 각 부서 및 기구들이 책임있게 계획, 정책 및 절차를 수행하고 있는가, ③ 수협의 회계처리 및 기타 업무의 집행이 규정대로 수행되고 있는지의 여부를 조합장에게 확증하여 주는 일련의 과정이다.

4. 水協 內部統制制度의 韓·日 比較

1) 組織과 職制

우리나라 수협의 경우 예산편성 및 조정, 자체감사 등 내부통제에 관련된 업무는 기획과에서 행하며, 규모가 적은 수협의 경우에는 총무과에서 이 업무를 분장·처리하도록 규정하고 있다. 즉 사업규모가 150억 이상이고 수익규모가 15억 이상인 수협은 전술한 〈그림 2-1〉과 같으며, 규모에 따라 그 조직을 5개의 유형으로 구분하고 있다. 그러나 일본의 경우에는 수협규모에 관계없이 조직도는 〈그림 2-4〉에서 보는 바와 같으며, 경영검토와 예산통제 및 경영분석 등 내부통제에 관한 사항을 관리과 관리계의 업무로 규정하고 있다.

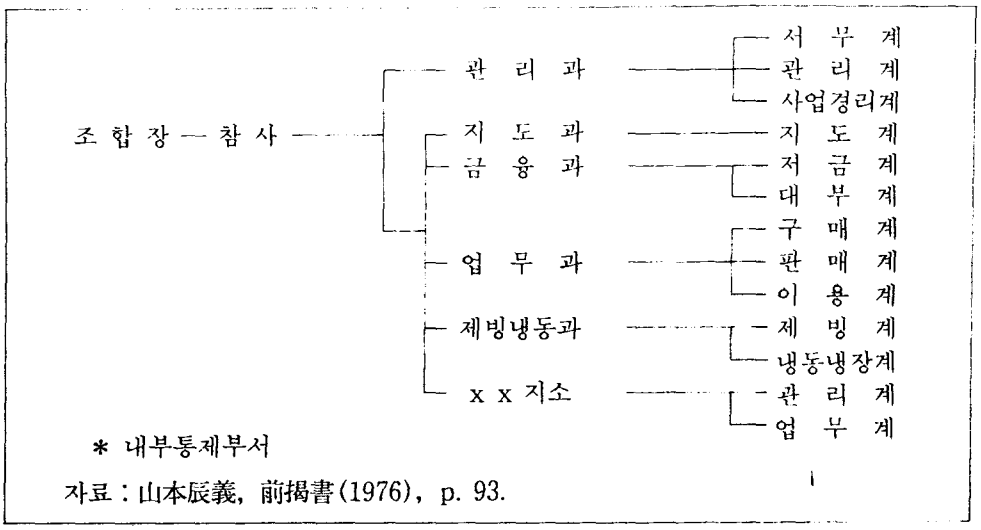
2) 權限과 責任

우리나라 수협은 간부직원의 직무범위를 구분함으로써 책임과 권한의 범위를 명확히 하고, 신속한 업무처리를 목적으로 전결기준표를 작성하고 있다.[28] 공통사항 중 중요한 사항은 조합장의 전결규정이며, 일반적인 사항는 전무가, 또 경미한 사항는 상무나 소장의 전결로 그 범위를 규정하고 있으며, 세부사항에 대해서도 각각 그 범위를 규정하고 있다.

그러나 일본수협의 관리업무는 거의 대부분을 조합장이 결정한 후 이사회에 보고하거나,

27) 韓一銀行 檢査部, 1988年度 自店監査要項, pp. 3-65 및 釜山銀行 檢査部, 自店監 査規定, 1987, pp. 1-3.

28) 水産業協同組合中央會, 規程集, 농원문화사, 1987, pp. 2.8-2.105.



〈그림 2-4〉 일본 수협의 조직도

이사회의 결정에 의해 조합장이 책임지며, 세부사항은 참사(전무)의 책임으로 집행한 후 조합장에게 보고하도록 되어 있다. 이 밖에 일본에서는 조합장의 전결로 결정되도록 입안, 검증, 결정, 보고하도록 하고 있는 직무권한표[29]를 작성해 놓고 있다.

3) 內部統制事項

(1) 예산과 실적에 관한 사항

기획과 내지 총무과에서 행하는 사업계획 및 수지예산에 대한 종합적 편성과 조정, 결산 및 심사분석에 관한 사항들을 예산통제의 기능으로 간주할 때 예산통제는 기획과에서 행하는 고유업무라 할 수 있다. 그러나 수협 규정집[30]의 기획예산규정에 의하면 기획예산은 매 회계년도의 사업계획 및 예산편성과 집행절차, 목표관리 및 성과분석에 관한 사항을 기획과 또는 총무과에서 행하도록 명시하고 있다.

일본의 경우는 관리과에서 예산통제를 행하는데, 이는 각 부문의 활동을 전반적인 경영방침의 관점에서 조정·관리하고 예산과 실적을 비교·검토하여 경영능률의 증진향상을 도모하도록 하고 있는데 각 부서장은 부서별 사업계획을 작성하여 관리과장에게 제출하고 관리과장은 사업관리비 및 사업외 손익예산을 책정하여 제출된 사업계획서에 각기 배부하여 완성된 부문예산을 참사(전무)에게 제출하도록 되어 있다. 이 때 참사는 제출된 부문예산을 통합·조정하여 조합장에게 제출하는 한편, 예산편성 및 각 부서장은 책정된 예산의 금액에 대해 책임지고 실행하며, 예산집행의 파악은 발생주의에 기초를 두고 행한다.

29) 山本辰義, 前揭書(1976), pp. 125-132.
30) 水產業協同組合中央會, 前揭書, pp. 4.1-4.7.

(2) 내부감사사항

우리나라 수협에서 행하는 내부감사는 계산의 정확과 허위, 오류 및 적정처리여부를 확인하고 부정 및 사고의 미연방지와 조기발견 내지 업무개선의 도모에 그 목적을 두고 있다. 그러나 일본의 내부감사는 조합의 회계처리 및 기타업무가 정관, 규약, 제규정, 사업계획 및 이사회의 방침에 따라 집행되며, 조합의 목적에 부응한 능률적인 업무수행이다. 그리고 재산의 보전을 합리적으로 하고 있는가에 그 목적을 두고 있다.[31]

우리나라는 내부감사의 총괄책임자를 조합장 또는 전무로 지정하며, 내부감사는 실시시기에 따라 일일감사, 분기감사, 특명감사로 구분하여 실시하고, 감사인의 의무와 책임은 항목별로 규정하고 있으나, 감사인의 권한에 대한 명확한 규정이 없고 일일감사결과 지적된 오류나 부정은 일일감사일지에 기재한 후 취급직원과 책임자에게 통고 하지만 분기감사의 결과는 검사부장이나 관할지도부에 보고하도록 규정하고 있다.

일본의 경우는 감사부장이 감사실시 때마다 해당 감사를 실시하는 감사직원중에서 감사주임자를 결정하며, 감사주임이 해당 감사실시를 총괄하는데, 감사직원은 조합장이 조합의 직원중에서 임명하고 감사실시에 따른 감사유형별 구분이 없이 조합장이 감사부서의 명칭, 감사직원의 이름 및 감사실시일정 등의 사항을 기록하여 이를 미리 피감사부서의 책임자에게 통지한 후 감사를 실시하도록 하고 있다.

이와 같이 우리나라는 감사총괄책임자가 조합장 또는 전무이며, 중앙회 및 관할지도부에 권한이 집중되어 있는 반면, 일본은 감사총괄책임자가 감사직원중에서 결정되며, 조합장에게 많은 권한이 부여되어 있다.

(3) 자동검증사항

자동검증을 위한 내부견제는 회계 및 사무조직에 대해서 기장과 사무처리의 책임을 분리하고 무의식적·자동적으로 장부에 대한 대조방법을 행하여 회계의 신뢰성 제고와 오류와 부정방지에 그 목적이 있다. 내부견제는 크게 장표견제와 인적견제로 구분할 수 있는데, 우리나라 수협의 경우 장표견제에 대해서는 장부를 주요장부와 보조장부로 구분하여 기록하도록 규정하고 있으나 인적견제에 대해서는 특별한 규정이 없다.

그러나 일본 수협은 장표견제 외에 분업상호견제의 원칙을 기초로 거래는 2인 이상의 직원에 의해 처리되며, 현물검사자와 그것을 장부에 기록하는 자는 구분되어야 하며, 현금출납담당자는 현금지급 내지 입금전표를 작성할 수 없도록 인적견제에 대해서도 자세히 명시하고 있다. 특히 조합장은 현금출납 및 기타 내부견제에 필요하다고 인정되는 업무는 3년이내 업무변경에 대한 정기인사 이동제도를 확립하도록 하고 있다. 이와 같이 일본의 수협내부통제는 예산통제, 내부감사, 내부견제로 구분하여 설명하고 있다.

31) 山本辰義, 前揭書(1976), p. 177.

Ⅲ. 水產業協同組合의 內部統制 實態分析

1. 調査對象

수협의 내부통제운영실태를 보다 정확하게 이해하기 위하여 직접 수협을 대상으로 설문지법에 의해 내부통제 운영실태를 조사하고 이것을 기초로 하여 수협의 효율적인 내부통제를 위한 평가모형을 설정해보고자 한다.

수협 내부통제의 실태분석을 위한 조사문항은 ① 일반사항 13개 문항, ② 내부통제조직의 실태 38개 문항, ③ 현금관리의 실태 34개 문항, ④ 매출 및 매출채권관리의 실태 29개 문항, ⑤ 매입 및 보관관리의 실태 16개 문항, ⑥ 여신 및 수신관리의 실태 16개 문항, ⑦ 임금 및 기타 통제실태 16개 문항 등 총 162개 항목으로 설문내용을 구성하였고 이를 가까운 곳에는 방문조사, 원거리 소재 수협은 우편조사를 실시했다.

그리고 비교분석을 위해 경남지역에 현존하는 43개 기업과 은행 15개, 그리고 전국에 분포하는 농업협동조합에 대해서도 소정의 질문지조사를 실시했다. 설문지 회수는 수협 25부, 농협 13부, 기업 39부, 금융업 15부로서 총 92부가 회수되었다.

수협과 농협으로부터 회수한 설문지의 응답내용은 특별한 차이가 없으므로 양자를 한데 묶어 {조합}으로 처리하여 분석하였고, 나머지는 업종별로 내부통제 운영실태를 파악하였다.

2. 內部統制의 一般事項

설문지의 구성은 내부통제의 일반사항에 대해서는 기업별 내부통제제도의 도입실태와 도입동기 및 내부감사결과의 보고유형 등 크게 3가지 내용으로 되어 있으며, 내부통제실태에 관한 사항은 제규정의 정비실태, 현금출납사항, 채권관리, 물자의 보관관리 및 여수신관리의 5개 사항에 관한 것을 주로 조사하였다.

〈표 3-1〉는 기업과 은행 및 조합의 내부통제제도의 도입년도에 관한 통계이다.

조사결과에 의하면 각급 경영조직이 내부통제제도를 도입하게 된 동기는 〈표 3-1〉에서 보는 바와 같이 기업의 경우 경영상의 능율향상을 위한 것이 87.2%로 가장 많지만, 은행이나 조합의 경우는 오류나 부정의 적발 내지 방지를 위한 것이 각각 100%, 94.7%로 나타났다

그런데 기업의 경우 은행이나 조합에 비해 내부통제제도의 도입율이 저조한 것은 조합은 부정과 오류의 방지를 위해 내부통제제도가 운영되는데 반해, 일반제조기업은 경영능률향상과 경쟁력강화를 위해 도입했다는 동기상의 차이가 나타난다. 이는 조합과 은행이 일반의 신

용을 기초로 농어민이나 국민재산의 건전한 관리를 위해 이의 도입을 법제화한 때문으로 해석된다.

〈표 3-1〉 내부통제제도의 도입동기 (단위 : 업체수)

조 사 내 용	기업(%)	은행(%)	조합(%)
① 부정.오류의 적발 내지 방지를 위하여	—	15(100)	36(94.7)
② 경영상의 능률향상을 위하여	34(87.2)	—	2(5.3)
③ 외부감사의 수용태세 확립을 위하여	5(12.8)	—	—
④ 동종타회사의 도입에 자극받아	—	—	—
계	39 (100)	15(100)	38(100)

감사인이 감사결과를 책임자에게 보고하는 형식에 대해서는 조합과 은행은 오류의 질이나 양에 관계없이 일체의 오류를 전부 상부에 보고하는 것으로 되어 있으나 기업의 경우에는 오류의 중대성(금액)이나 빈도에 따라 감독자에게 선별하여 보고하는 형식을 취한다(〈표 3-2〉 참조).

〈표 3-2〉 감사 결과에 대한 보고 형식 (단위 : 업체수)

내 용	기업(%)	은행(%)	조합(%)
① 발견된 일체의 오류를 감독자에게 보고	20(51.3)	15(100)	38(100)
② 오류가 중대하거나 물질적일 때 보고	5(12.8)		
③ 부정의 개입이 있을 때 보고			
④ 오류의 빈도가 통제상 문제가 될 때 보고	14(35.9)		
계	39 (100)	15(100)	38(100)

한편 감사보고서 제출은 기업의 경우 회장이나 사장에게, 은행은 감사나 검사부장에게, 그리고 조합의 경우에는 조합장에게 이를 제출하는 것이 일반적이다. 그러나 어떤 조합은 조합총대에게 제출하는 조합도 있었다.

이와 같은 조사결과를 통해서 보면 조합의 경우 총무과 소속의 감사원이 감사보고서를 직속상사를 거치지 않고 조합장에게 직접 제출할 수 있을까 하는 것이 의문시된다. 그러므로 정확한 감사가 되기 위해서는 내부감사부서를 조합장의 직속으로 독립시켜야 하며, 소규모 수협의 경우에는 기획관리실에 배치하는 것이 감사사무의 효과를 높일 수 있다고 믿어진다.

3. 內部統制組織의 實態

〈표 3-3〉에 의하여 내부통제 조직의 운영실태를 보면 다음과 같다.

〈표 3-3〉 조직의 제 규정 정비실태 (단위 : %)

조 사 내 용	기 업			은 행			조 합		
	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N
○조직단위간의 통제기능 :									
1) 금전 및 물품출납 담당자들은 보험 또는 재정보증이 되어 있는가?	82.1	17.9		100			100		
○전결규정에 의한 통제 :									
1) 규정대로 실시되고 있는가?	62.5	37.5		93.9	6.7		86.8	13.2	
2) 상위 결재권자가 부재중이면 사후 승인 또는 보고되는가?	100			100			100		
○내부감사에 의한 통제 :									
1) 현실적인 내부감사 기능이 수행되는가?	74	26		73.3	26.7		68.4	31.6	
2) 정형화된 내부감사 지침이 있는가?	74	26		100			78.9	21.1	
3) 내부감사 결과는 경영층에 직접 보고되는가?	74	26		100			78.9	21.1	
4) 내부감사 담당부서는 타부서와 완전히 독립되어 있는가?	59	41		86.7	13.3		52.6	47.4	
○인사규정 :									
1) 장기근무자의 직무를 순환배치 하고 있는가?	12.8	87.2		100			100		
2) 예금실적 위주의 경영평가방법 을 실시하고 있는가?									
a) 영업점 경영평가에 예금실적을 반영하는가?	5	15.5	79.5	13.3	86.7		39.5	60.5	
b) 예금유치 과당경쟁의 소지가 없는가?	12.8	71.8	15.4	20	80		39.5	60.5	
c) 저축과 관련한 포상제를 실시 하고 있는가?	25.6	64.1	10.3		100			100	
3) 겸직직원의 유무실태를 조사 하는가?	74	26		100			84.2	15.8	
4) 감봉이상 형사사고를 당한자가 관리책임자(지점)로 배치되고 있는가?	20.1	75.9	4.0		100			100	

(Y : 예, N : 아니오, Y/N : 해당무)

첫째, 금전 및 물품출납 담당자의 재정보증 및 보험가입이 조합이나 은행의 경우에는 강제규정으로 명시되어 있는데 반해, 기업의 경우에는 임의규정이다.

둘째, 전결규정에서 조합의 경우 조합장과 전무 및 소장(상무)의 직무내용에 따라 전결기준표가 작성되어 있지만, 실제 규정대로 실시되고 있는 수협은 86.8%(32개 조합)이며, 나머지 13.2%의 조합은 이 규정을 무시한다. 그러나 수협의 위임전결규약 제10조에 의하면,[32] "전결권자가 부재중인 경우에는 법령, 정관이 정한 외에는 그 업무를 분장하는 직상위자가 전결권한을 대행한다"라고 규정하고 있기 때문에 실제 사후승인이 필요없다는 것이 된다.

세째, 내부감사에 대한 통제실태가 기업이나 은행보다 조합에서 더 부정적인 이유는 조합의 실정이나 현실을 무시한 규정에 의한 업무만을 처리하고 있기 때문이라고 해석된다. 그리고 정기감사의 실시회수를 보면 일반기업은 통상 12개월마다 실시되지만, 조합과 은행은 대부분 6개월마다 실시하고 있다. 조합의 경우 정기감사는 년1회 이상 정기적으로 실시하도록 감사규정 제4조 1항[33]에 명시하고 있는 점을 참고할 필요가 있다.

내부감사의 독립성 여부가 기업보다 조합이 부정적으로 나타난 원인은 내부감사부서가 수협은 전기한 조직도(<그림 2-2> 참조)에서 보는 바와 같이 독립부서내지 조합장의 직속으로 설치되어 있지 않으며, 자체검사 및 업무검사를 기획과 내지 총무과에서 관장한다는 직제규약 제15조 7항의 규정에서도 그 원인을 찾아볼 수 있다.

네째, 장기근무자에 대한 직무의 순환배치가 기업보다 조합이 양호하게 이행되는 이유는 수협의 인사관리규약 시행규칙 제26조 1항에서 "보직권자는 동일직무에서 장기근무로 인한 업무침체와 빈번한 전보로 인한 능률저하를 방지하고 창의적이고 안정적인 직무수행을 기할 수 있도록 정기적으로 전보 및 순환보직을 실시하여야 한다"라는 규정에 그 원인이 있다고 본다.

다섯째, 주요감사사항으로서 예금실적위주의 경영평가방법을 지양하고 있지만, 실제조사의 결과에 의하면 예금실적위주의 경영평가를 실시하고 있는 것은 조합이 39.5%, 은행은 20%에 달한다. 이것은 예금유치를 위한 과당경쟁의 소지가 존재하고 있음을 나타낸다.

4. 內部統制의 運營實態

1) 현금관리

조직의 자금중 현금은 환금할 필요가 없이 유통되기 때문에 사취하기가 쉽고 부정이나 허위의 발생 소지가 높으므로 특히 관리통제에 유의할 필요가 있는데, 여기에 대한통제항목별 조사결과는 <표 3-4>에서 보는 바와 같다.

---

32) 水産業協同組合中央會, 前揭書(1987), p. 2.80.
33) 上揭書, p. 4.23.

〈표 3-4〉 현금출납사항 (단위 : %)

조사내용	기업			은행			조합		
	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N
○입금거래 :									
1) 모든 입금사항에 대해 영수증이 발행되는가?	76.9	23.1		100			100		
2) 영수증에 일련번호가 부여 되는가?	89.7	10.3		100			84.2	15.8	
3) 매일의 수금은 즉시 사용함이 없이 예입되는가?	66.7	33.3		100			78.9	21.1	
4) 출납직원이 수금에서 예입까지 책임지고 있는가?	100					100	28.9	63.2	7.9
5) 지점 및 영업소에서 현금을 예입하는 경우 이 예금은 본사 만 인출할 수 있는가?	20.5	27.2	52.3		100	23.7	50	26.3	
6) 송금이 필요 이상 지연되지 않나를 검토하는가?	23.1	51.3	25.6	100		52.6	47.3		
7) 가명예금계좌를 보유하고 있지는 않는가?	89.7	5.1	5.2			100	10.5		89.5
8) 창구를 경유하지 않고 예금되는 것은 없는가?			100	100			55.3	44.7	
○출금거래 :									
1) 소액현금 또는 정액전도자금 제도를 채택하고 있는가?	100			86.7	13.3		13.2	86.3	
2) 정액전도자금 또는 소액현금 이외의 모든 지출은 수표인출에 의해서 이루어 지는가?	12.8	87.2		80	20		44.7	55.3	
○현금 및 당좌예금 잔액									
1) 소액현금으로 지출할 수 있는 금액적인 한계가 있는가?	100			80	20		13.2	86.8	
○현금출납계가 다음의 업무를 행하는가?									
1) 모든 전표를 직접 작성하는가?	87.2	12.8		26.7	73.3		50	50	
2) 현금출납장 외의 장부를 기장 하는가?	92.3	7.7		20	80		52.6	47.4	
3) 수입·지출을 수반하는 거래관계 서류를 작성하는가?	89.7	10.3		33.3	66.7		84.2	15.8	

(Y : 예, N : 아니오, Y/N : 해당무)

현금출납부서에 대한 조사결과를 조합을 중심으로 분석해 보면 〈표 3-4〉와 같다.

첫째, 입금거래 사항중 매일의 수금이 즉시 예입되는 경우가 조합의 경우는 8개소로서 21.1%에 해당된다. 이것은 즉시 현금이 예입되지 않고 담당직원의 서랍속에서 지연되는 조합이 78.9%에 달한다는 것을 의미하며, 또 필요이상 지연되는 경우 그 존재여부를 확인하지 않는 조합도 18개소로서 47.3%에 달한다. 은행의 경우 수신업무의 주요확인 사항중에 가명예금계좌의 보유유무가 포함되어 있는데, 조합은 대부분 해당사항이 없다고 응답하고 있다. 그러나 아직까지 현실적으로 실명제의 100% 정착이 불가능한 현실을 고려할 때 응답결과에 의문이 생기며, 창구를 거치지 않는 예금의 입.출금 행위는 엄금하고 있지만, 조합의 경우 44.7%인 17개 조합이 책임자석이나 점포밖의 개별장소 등에서 예금의 입금이 행해지고 있다. 이로 인한 현금부정의 개입가능성은 상당히 높을 것으로 추측된다.

둘째, 현금의 출금사항중 정액자금선급제를 기업에서는 모두 실시하고 있는 반면에, 조합에서는 13.2%인 5개소만이 실시하고 있다. 또 대부분의 조사대상기업은 현금출납 및 기표담당자가 동시에 송금업무를 취급하고 있는데 이것은 내부견제의 원칙에 위배되며, 합리적인 내부통제운영을 위해서도 간과할 수 없는 사항이다.

세째, 현금출납계 관련사고는 보통 시재금 및 유가증권의 유용 또는 횡령 기타 공과금 횡령으로 구분할 수 있는데, 이것은 주로 시재검사의 소홀 및 내부통제 운영의 미비 등에 기인하여 발생하는 사례가 많다. 이 점에서 조사결과 대부분의 조합은 출납계가 타업무를 동시에 취급하고 있는 실정이므로 통제상 이것은 곤란한 문제이다.

2) 매출 및 매출채권관리

조합을 운영함에 있어서 신용사업과 더불어 그 관리에 많은 관심을 기울여야 하는 분야가 매출 및 매출채권관리이다. 조합에서 행하는 사업중 가장 큰 비중을 차지하는 사업이 판매사업이며, 판매방법으로서는 위탁판매가 주를 이루고 있다.

여기에 대한 조사현황은 〈표 3-5〉와 같다.

조합은 조합에서 지정한 사람이나 조합에 등록한 중매인, 매매참가인, 지정거래인에게만 반드시 수산물을 판매하게 되어 있고, 중매인에게 외상거래허용 한도액(판매 및 이용가공규정 제33조)도 규정하고 있지만, 실제 신용조사부서에서 신용공여 한도액을 조사하는 조합은 44.7%에 불과하다.

기업은 대부분 제품입고와 출고의 직무를 분리하여 2인 이상이 취급하므로 출하지시서에 의한 제품출고가 보다 용이한 반면, 조합의 경우에는 수매품이 다양하고 상대적으로 많기 때문에 조합공판장이나 회원창고 및 민영공장(창고) 등에 분산보관해야 하므로 출하지시서에 따른 출고가 곤란하며, 또 수산물은 그 특수성 때문에 표준가격 차이분석이 곤란하다.

현금수금직원이 매출채권에 대한 기록을 담당하거나 원장기록담당자가 직접 현금출납과 전

〈표 3-5〉 매출 및 매출채권 관리실태 (단위 : %)

조 사 내 용	기 업			은 행			조 합		
	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N
○거래처의 구매 주문에 대하여 :									
1) 외상판매의 경우 별도의 신용 조사부에서 신용공여한도와 비교되는가 ?	66.7	10.2	23.1			100	44.7	55.3	
○출하지시서 및 출고 :									
1) 청구서의 수량, 가격, 기타 청구비용의 계산의 정확성은 작성자 이외의 사람이 검토 하는가 ?	89.7	10.3				100	55.2	44.8	
○할인·에누리 및 반품에 대하여 :									
1) 할인·에누리에 대한 증빙은 판매수금 및 기록부서 이외의 담당자에 의하여 승인되는가 ?	61.5	33.4	5.1			100	26.3	52.6	21.1
2) 환입된 물품은 입고된 후 재고 자산 대장에 기록되고 입고서에 의해 증빙이 작성되고 합계부서 로 보내어 지는가 ?	76.9	23.1				100	47.4	52.6	
○수 금 :									
1) 현금판매, 외상매출의 수금등은 매일 은행에 예입되는가 ?	66.7	33.3				100	21.1	65.8	13.1
○채권에 대한 원장기록 담당자가 아래 사항을 행하지 않는가 ?									
1) 현금출납 및 전표기입	33.3	66.7				100	60.5	39.5	
2) 청구서 작성 및 발송	41	58.9	5.1			100	65.8	34.2	
3) 상대방에게 확인 의뢰장 작성	46.2	53.8				100	55.3	44.7	
○기 타 :									
1) 매월별 매출금액을 비교하고 비정상적인경우 그 원인을 분석하고 있는가 ?	89.7	10.3				100	76.3	18.4	5.3
2) 불량채권의 상각에 대하여 기준이 있는가 ?	100			100			100		
3) 기간이 경과한 채권은 일람표를 작성하여 즉시 책임자에게 보고하는가 ?	92.3	7.7		100			76.3	23.7	

(Y : 예, N : 아니오, Y/N : 해당무)

표기입을 담당하고 또 청구서를 직접 작성 내지 발송하여 거래처의 채권에 대해 확인하는 것은 합리적인 내부통제의 운영이라 할 수 없다.

불량채권에 대한 규정은 기업마다 그 기간이 상이하지만, 조합의 경우에는 금액의 대소를 막론하고 월부금 또는 대출금이자의 불입이 6회이상 연체된 경우라고 규정하고 있으며, 채권관리규정 제8장(채권의 결손처리) 제112조(상각대상 채권)에는 채권의 상각처리에 대한 규정을 명시하고 있다. 이러한 상각채권에 대해서는 이 규정의 제 113조에 "불건전채권 상각신청서를 작성하여 채권처리 주관부서장에게 제출해야 한다"고 규정하고 있다. 또한 채권회수기간이 경과하여 불량채권으로 예상될 경우에는 계정보유의 부.점.소장은 불실채권 발생사유 보고서를 작성하여 채권관리 주관부서장을 경유 검사부장에게 보고하여 검사의뢰를 해야 하지만, 실제로 리스트(list)를 작성하여 책임자에게 보고하는 조합은 76.3%로서 다른 조직에 비해 저조하다.

3) 물자구매 및 보관관리

수협에 있어서 물자구매의 방법은 수탁, 자체, 위촉 등의 방법이 있으나 구매품은 원칙적으로 계통조직을 통해 구입하도록 되어 있다. 계통조직 이외의 기관으로 부터 구입하는 경우에는 먼저 견적을 받아 확실한 거래처를 선정하여 취급조건 등을 정해야 한다. 물자구매 및 보관관리에 대한 조사결과는 〈표 3-6〉에서 보는 바와 같다.

〈표 3-6〉 물자구매 및 보관관리 (단위 : %)

조 사 내 용	기 업			은 행			조 합		
	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N
○입고 및 보관 :									
1) 입고되는 모든 재고자산은 검수담당자에 의하여 확인 되는가?	92.3	7.6				100	84.2	15.4	
2) 일정액 이상의 구매품은 2개 이상의 견적을 받아 구매처를 설정하여 상사의 결재를 받는가?	71.8	28.2				100	100		
3) 구매담당자가 다음 사무를 처리하는가?									
a) 회 계	17.9	82.1				100	92.1	7.9	
b) 수입품의 검수 및 보관	39.5	60.5				100	94.7	5.3	
c) 출 고	46.2	53.8				100	81.2	18.8	

(Y : 예, N : 아니오, Y/N : 해당무)

구매품의 재고조사는 매월말 또는 필요에 따라 구매담당자 이외의 직원에 의해 재고수량과 장부수량의 대조에 의해 이상유무를 확인하는 것은 대체로 양호하다. 그러나 재고자산의 대장에 진부화나 장기정체로 인한 가치하락의 물품에 대해서는 별도로 기록하는 등의 활동은 유지되지 않고 있다. 이것은 허위나 부정의 가능성 보다는 장부재고와 실재재고와의 차이를 조정하지 않음으로써 가공이익의 발생가능성을 높이는 결과가 된다.

4) 여신 및 수신관리

여신 및 수신 관리사항에 대한 조사결과는 〈표 3-7〉과 같다.

〈표 3-7〉 여신 및 수신관리 (단위 : %)

조 사 내 용	기 업			은 행			조 합		
	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N	Y	N	Y/N
1. 장기저축계가 저금원장을 기입하는가?			100		100		34.2	65.8	
2. 창구저축계가 스스로 입금전표 및 예금청구서를 기입 날인 하는가?			100		100		10.5	89.5	
3. 창구저축계가 정기예금 증서 용지 및 직인을 보관하고 있는가?			100	13.3	86.7		7.9	92.1	
4. 여신 취급상황의 타당성 통제 여부 :									
a) 여신협의회는 구성되어 있는가?			100	100			100		
b) 여신협의회의 심의과정은 타당한가?			100	100			89.5	10.5	
c) 여신에 대한 찬반사항이 회의록에 기록되는가?			100	100			86.8	13.2	

(Y : 예, N : 아니오, Y/N : 해당무)

첫째, 조합은 은행과는 달리 창구저축계가 고객의 저금대장이나 원장을 직접 기장하는 경우가 34.2%나 된다. 이것은 온라인시설이 불충분한 때문이라고 고려되지만, 창구 저축계가 입금전표 및 저금청구서를 직접 기입·날인하는 것은 부정이나 허위의 개입 가능성을 배제할 수 없다. 또 저축계가 직접 정기예금 증서용지나 직인을 보관함으로써 무입금, 정기예금증서의 부당발행 및 직인도용에 의한 정기예금증서의 부당발행이 가능한데, 은행의 경우 13.3%, 조합은 7.9%가 직인을 직접 보관하고 있다고 한다.

둘째, 예금의 마감후에는 매일 당일중에 거래가 있었던 원장에 의하여 대조하고 정확을 기

함은 물론, 매월말 예금계정잔액과 총계정원장잔액을 대조하고, 매분기 1회 이상 책임자의 검인을 받아야 한다는 것은 예금계정 제45조에 규정하고 있다. 조사결과 이것은 내부통제가 규정대로 잘 준수되고 있는 것으로 나타났다.

세째, 여신취급사항의 타당성 통제여부는 금융기관직원이 부실한 차주에게 자금편의를 적극적으로 제공함으로써 발생할 수 있는 부실채권의 발생 또는 누증을 억제하는데 그 목적이 있으며, 이러한 목적을 수행하기 위해 조합은 여신협의회의 합리적인 운영을 필요로 하는데, 그 응답결과는 양호한 편으로 나타났다.

IV. 水産業協同組合의 內部統制 評價模型

기업 내부통제의 효율성 평가에 대해서는 애스톤(Ashton, 1974),[34] 애스톤과 브라운(Ashton and Brown, 1980),[35] 애스톤과 크라머(Ashton and Kramer, 1980)[36] 등의 연구가 있다.

여기에서 애스톤(1974)은 급여내부제도 사항을 독립변수로 하고 외부감사인이 피감사회사상의 내부통제기능에 대한 평가를 1(아주 약함)에서 6(아주 강함)으로 구분한 6점 척도를 종속변수로 하였으며, 조이스(Joyce, 1976)는 외상매출금의 내부통제요소를 독립변수로 하고, 이러한 내부통제요소를 검토하는 데 소요되는 시간을 종속변수로 하여 연구한 바가 있다.

그러나 본연구에서 검토코자 하는 수산업협동조합의 내부통제평가모형은 수산업협동조합의 19개 재무지표를 토대로 주성분분석을 행하고 각 수협별로 이의 합성득점을 구한 다음, 수협의 내부통제요소를 독립변수로 하고 주성분분석결과로서 얻어진 각 수협의 합성득점인 재무건전성을 종속변수로 하여 회귀분석에 의해 내부통제의 평가모형을 제시해 보기로 한다.

마지막으로 회귀분석을 토대로 얻어진 평가모형을 이용하여 각 수협별로 내부통제의 정도를 평가한다.

1. 主成分分析

1) 주성분의 추출

수협의 각종 재무지표들이 갖는 상호관계를 파악하기 위해서는 이들 제지표들을 주성분이라는 서로간의 상관관계가 전혀 없는 새로운 재무지표들로 집합시키는 주성분별 변수의 변환

34) Ashton, R. H., "An Experimental Study of Internal Control Judgement," *Journal of Accounting Research,* Spring, 1974, pp. 143-157.

35) Ashton, R. H. and P. R. Brown, "Descriptive Modeling of Auditor's Internal Control Judgement: Replication and Extension," *Journal of Accounting Research,* Spring, 1980, pp. 269-277.

36) Ashton, R. H. and S. S. Kramer, "Student as Surrogates in Behavioral Accounting Research: Same Evidence," *Journal of Accounting Research,* Spring, 1980, pp. 1-15.

방법이 따로 모색되어야 한다. 그리고 주성분분석에 사용되는 수협의 재무지표 자료는 모두 n개의 조합(n=63개의 수협)에 대해 p종류의 재무지표(p=19개의 재무지표)가 존재한다고 볼 수 있으며, 이의 자료구조는 다음과 같이 표시할 수 있다.

$$X_{ij}(i=1,2,\cdots,n,\ j=1,2\cdots,p)$$

주성분분석의 전개과정은 수협의 재무비율 변수를 상관행렬로 정리하고, 이들 상관행렬로부터 재무지표에 대한 유형화지표가 될 수 있는 고유치와 정보설명지수인 누적기여율 및 고유벡타와 인자부하량을 각각 구하여 이를 통해 고유치(λij)가 λij>1을 만족하는 수준까지의 주성분의 성질을 밝혀나가는 절차로 진행될 것이다.

2) 고유치와 고유벡타

고유치 λ_{ij}는 $|\Sigma-\lambda I|=0$의 연립방정식을 통해 산출된다. 여기서 Σ는 p*p인 정방행렬이 되므로 고유치 λ1, λ2,… λ_p는 결국 p개가 존재하는 것이 되며, I는 단위행렬을 나타내는 기호이다. 이때 p개의 값을 크기순으로 나열하면 λ1>λ2> … λ_p >0 이되며, λj(j=1,2,…, p)를 상관행렬인 Σ의 고유치라 한다. 주성분별 고유치의 값을 나타내고 있는 것이 <표 4-1>이다.

<표 4-1> 고유치와 누적기여율

고 유 치(λ_1)	기 여 율	누 적 기 여 율
11.1738	58.8096%	58.8096%
1.7784	9.3600	68.1696
1.3474	7.0916	75.2612
0.9685	5.6237	80.8849
0.9612	5.0590	85.9439
0.8538	4.4937	90.4376

상관행렬을 기초로 하여 얻은 고유치와 누적기여율을 통해서 주성분의 수를 6개까지 취한다면, 수협재무지표 19개는 크게 제 1,2,3,4,5 및 제 6주성분까지로 요약할 수 있으며, 이것을 통해 파악할 수 있는 수협재무지표에 대한 정보설명력은 약 90.44%까지 가능하다. 그러나 고유치가 1보다 큰 것은 제 3주성분까지이므로 여기서는 제3주성분까지를 취하기로 한다. 이 때의 정보설명력은 약 75.26%이다.

앞의 고유치에 대해서 $(\Sigma-\lambda_j)a_{ij}=0$와 같은 연립방정식을 만들었을 때, 이 연립방정식을 만족하는 벡타(aj)를 주어진 고유치에 대응하는 고유벡타(eigen vector)라고 한다. 그런데 앞에서 p개의 고유치가 존재한다고 하였음으로 이에 대응하는 고유벡타의 개수 역시 p개가 되는 셈이다. 여기에서

$a_j^T a_i = \sum_{i=1}^{P} a_{ij}^2 = 1$의 조건을 만족하는 a_j의 고유벡타를 이용하면 주성분과 재무지표와의 관계가 파악되어진다.[37]

3) 주성분의 성격규정

이상과 같은 과정을 거쳐 수협의 재무비율에 대한 13년간 19개의 재무지표를 기초로 주성분분석을 실시한 결과 1보다 큰 고유치값을 갖는 제3주성분까지만 그 성격을 분석하면 다음과 같다.

첫째, 제1주성분(Z_1)의 정보기여율은 <표 4-1>에서 보는 바와 같이 58.8096%로 19개의 수협재무지표와 상당한 관련성을 가지고 있지만, 이 가운데서도 유동비율, 고정비율, 부채비율 등과 같은 안전성지표와 가장 관계가 높기 때문에, 제1주성분은 수협경영의 안전성인자라고 말할 수 있을 것이다.

둘째, 제2주성분(Z_2)은 <표 4-1>에서 보는 바와 같이 정보기여율은 9.36%로 나타나며, 자기자본회전율, 총자본회전율 등과 같은 재무지표로 구성되어 있기 때문에, 이들에 관련된 각 재무지표들의 성격에 비추어 볼 때 수협의 활동성을 나타내는 재무지표의 집합이라 볼 수 있으므로 이는 활동성인자라 말할 수 있다.

세째, <표 4-1>에서 보는 바와 같이 제3주성분(Z_3)은 7.0916%의 정보기여율을 가지며, 총자본이익율(X_1), 자기자본이익율(X_2) 및 매출액이익율(X_3) 등과 비교적 높은 정의 관계에 있다. 그러나 다른 16개의 변수와는 관련성이 매우 희박하다. 따라서 제3주성분이 갖는 3개의 재무지표는 성격으로 보아 수익성 인자에 해당한다고 볼 수 있다.

위와 같은 과정을 거쳐 도출된 주성분에 의한 각 수협별 합성득점은 <표 4-2>에서 보는 바와 같다.

2. 內部統制評價模型의 構築

1) 변수선택

내부통제가 잘 운용되고 있는 조합은 오류나 부정을 방지할 수 있고, 회계통제가 합리적으로 이루어지며, 조합의 경영관리효율을 높일 수 있다는 가정을 할 수 있다. 또한 그 결과는 재무상태도 양호할 것이라는 가정이다.

37) 奥野忠一外 3人, 多變量分析法, 東京, 日本科技運出版社, 1978. p. 119.

〈표 4-2〉 수협별 주성분 합성득점

조합명	제1주성분 (Z_1)	제2주성분 (Z_2)	제3주성분 (Z_3)	조합명	제1주성분 (Z_1)	제2주성분 (Z_2)	제3주성분 (Z_3)
1	−1.53	0.13	−0.32	33	−1.65	0.00	−0.03
2	−1.10	−0.49	−0.39	34	−1.68	0.09	−0.01
3	−1.50	0.00	−0.09	35	−1.57	0.05	0.05
4	−1.53	0.07	0.03	36	−1.51	−0.16	0.20
5	−1.45	−0.03	−0.16	37	−1.15	0.03	0.40
6	−1.07	−0.03	0.02	38	3.85	0.96	−1.06
7	−1.01	−0.42	−0.24	39	3.66	2.66	0.70
8	−1.27	0.35	3.06	40	10.50	−3.77	3.66
9	−1.20	0.06	−0.09	41	7.53	−0.95	1.70
10	−1.23	−0.24	−0.32	42	5.93	−3.38	3.41
11	−1.40	−0.02	−0.04	43	6.43	0.40	−0.64
12	−1.42	−0.31	−0.34	44	7.67	−5.15	0.18
13	−1.13	0.41	0.19	45	4.58	3.18	1.55
14	−1.16	0.01	−0.15	46	4.14	1.45	0.53
15	−1.50	−0.32	−0.31	47	13.72	−4.62	4.76
16	−0.80	0.40	0.32	48	−1.37	−0.38	0.69
17	−0.26	−0.82	−0.65	49	−1.36	−0.38	0.17
18	−1.56	−0.31	0.11	50	−1.47	−0.51	0.46
19	−1.56	−0.38	0.25	51	−1.45	0.25	−0.01
20	−1.85	−2.19	−2.04	52	−1.10	0.16	−0.08
21	−0.45	−0.25	0.20	53	−1.48	0.23	−0.09
22	−1.39	−0.82	−0.45	54	−1.33	−0.21	0.02
23	−1.49	0.41	−0.66	55	−1.51	0.00	−0.02
24	−1.48	0.01	−1.41	56	−1.48	0.15	0.39
25	−1.73	−0.25	−1.21	57	−1.19	−0.18	0.05
26	−1.36	−0.18	0.00	58	−0.49	0.63	1.29
27	−1.61	0.17	−0.05	59	−1.00	0.87	−0.54
28	−1.41	−0.47	−0.49	60	−1.37	0.31	0.25
29	−1.35	0.19	1.43	61	−1.57	−0.04	0.06
30	−1.66	0.19	0.01	62	−0.81	0.17	1.53
31	−1.37	0.22	0.52	63	−0.95	0.10	0.69
32	−1.54	−0.04	0.07				

주 : 제1주성분 Z_1는 안전성을 나타내며, 제2주성분 Z_2는 활동성을 나타내며,
제3주성분 Z_3은 수익성을 나타내는 주성분이다. Z_1, Z_3는 높을수록 양호하며, Z_2는 낮을수록 양호함을 뜻한다.

합리적인 내부통제요소들의 결합에 의한 내부통제절차의 시행은 결국 재무상태의 건전화를 도모할 수 있으며, 이것은 더 나아가 외부검사인의 의견을 적정의견으로 유도할 수 있다고 가정된다. 그것은 실제로 주성분분석에 의한 기업평가[38]의 경우 합성득점이 높은 기업(재무상태가 양호한 기업)에 대한 감사결과에서 공인회계사의 의견표명이 대부분(97.05%) 적정의견으로 나타난 결과에서도 이러한 가정은 타당성이 있다고 할 수 있기 때문이다. 따라서 수협경영의 성과변속인 종속변수를 잘 반영할 수 있는 독립변수(내부통제요소)를 파악함으로써 수협의 내부통제의 정도를 평가할 수 있다.

내부통제의 평가모형설정을 위한 종속변수로는 전술한 주성분분석에 의해 얻어진 수협별 주성분 합성득점 결과인 <표 4-2>와 수협에서 행하는 경제적.비경제적 사업에 대한 계획과 실적의 차이의 합으로 하였다.

여기서 독립변수로 택한 11개의 내부통제요소은 다음과 같다.

ⓐ 수협의 직원수(5단계 구분) ……(X_1)
ⓑ 책임과 권한의 규정 및 직무의 분리에 의해서 오류나 부정의 방지가 가능하다. ……(X_2)
ⓒ 현금출납에 대한 규정의 명확화가 오류나 부정의 방지를 가능하게 한다 …(X_3)
ⓓ 매출 및 매출채권과 채권관리에 대한 명확한 규정이 오류나 부정의 방지를 가능하게 한다. ……(X_4)
ⓔ 구매에 대한 입고 및 출고와 보관에 대한 규정의 명확화가 오류나 부정의 방지를 가능하게 한다.[39] ……(X_5)
ⓕ 내부통제제도의 도입년도(5단계 구분) ……(X_6)
ⓖ 정기감사의 실시회수(1년 기준) ……(X_7)
ⓗ 감사 책임자의 근무년수 ……(X_8)
ⓘ 소액현금의 한도액 기준 ……(X_9)
ⓙ 현금잔액과 일계표의 대조는 평균 며칠만에 행하고 있는가? ……(X_{10})
ⓚ 불량채권의 기준은 몇 년인가? ……(X_{11})

38) 朴二奉, "主成分分析에 의한 企業評價에 관한 硏究," 慶南專門大學 論文集, 第13輯, 1985, pp. 345-358.
39) X_2-X_5는 응답중 가장 중요하다고 생각되는 項目에 4점, 중요하지 않다고 생각되는 項目에 1점의 가중치를 부여했다.

조사결과 상기 독립변수중 소액현금의 선급액기준(X_9), 현금잔액과 일계표의 대조(X_{10}), 불량채권기준(X_{11}) 등은,[40] 거의 모든 수협에서 공통적으로 적용하고 있기 때문에 독립변수에서 제외시키고 8개의 독립변수만을 최종 선택하였다.

2) 모형설정

수협의 재부건전성과 내부통제요소간의 관련성을 검증하기 위해서 다중회귀모형을 이용하여 분석하였으며, 독립변수(X_K)의 선정은 앤더선과 글라브로우스키(Anderson and Grablowsky, 1980) 등의 단계별 회귀분석방법을 이용하였다.[41]

이 방법에 입각한 독립변수의 선택순서는 다음과 같다.

첫째, 제1단계에서는 최초의 모든 독립변수 중에서 종속변수와 가장 높은 상관관계를 가지는 변수를 선정한다.[42]

둘째, 제2단계에서는 선택된 독립변수가 가지는 회귀선의 통계적 유의성검증(F치의 유의성검증)을 행한다.[43]

세째, 제3단계에서는 선택된 독립변수 이외의 여타변수에 대한 회귀모형투입의 여부를 결정하고, 여타변수의 회귀모형 투입여부 결정기준은 나머지 독립변수의 편상관계수가 가장 높으며, 동시에 t치가 유의성을 가지는가의 여부에 따라 투입여부를 결정하였다.

질문지에 의해 얻은 자료처리는 SPSS를 이용하여 처리된 자료를 기초로 설정된 다중회귀모형은 다음과 같다.

$$Y_i=\beta_0+\beta_{1i}X_{1i}+\beta_{2i}X_{2i}+\beta_{3i}X_{3i}\cdots+\beta_{ki}+\varepsilon_i$$

단 Y_i= 수협의 재무건전성,

β_{ki}=회귀계수,

X_i=수협의 직원수 (5단계 구분),

X_2=책임과 권한의 명확 및 직무의 분리,

X_3=현금출납에 대한 규정의 명확화,

X_4=매출, 매출채권관리,

40) 소액현금의 한도액기준(X_9)이 설정되어 있는 수협은 거의 존재하지 않으며, 현금 잔액과 일계표의 대조(X_{10})는 대부분의 수협이 매일 매일 행하며, 불량채권 기준(X_{11})은 금액의 대소에 관계없이 상환기간이 6개월을 경과하면 불량채권으로 처리한다.

41) Anderson, H. and T. Grablowsky, *Multivariate Data Analysis*, Petroleum Publishing Company, 1980, pp. 60−80.

42) 이 경우 독립변수간에 단순상관계수가 0.7이하이면 다중공선성(multi−collinearity) 문제가 발생할 가능성이 존재한다.

43) 표본회귀모형평가에 대한 자세한 논의는 다음 세 문헌을 참고:
박성현, 回歸分析, 서울, 大英社, 1983.
황인호, 회귀분석론, 서울, 비봉출판사, 1983.
Ott. L., *An Introduction to Statistical Method and Data Analysis*, Belmont Wadsworth Publishing Company, 1977.

X_5=재고자산의 입.출고관리,
X_6=내부통제제도의 도입년도 (5구분),
X_7=정기감사 실시회수 (1년 기준),
X_8=내부감사책임자의 근무년수,
ε=잔차, $\varepsilon_i \sim N(0, \delta)$가정,
i=1, 2, 3, …, n의 수협수,
k=1, 2, 3, …, m의 독립변수.

3. 段階別 回歸分析

종속변수를 수협의 재무건전성이라고 할 때 여기에 가장 큰 영향을 미치는 내부통제요소(X_K)들은 어떤 것이 존재하는가를 다단계 회귀분석방법을 이용하여 분석한 결과를 해석하면 다음과 같다.

첫째, 모형설정을 위한 선행작업으로써 각 변수간의 상호관계를 검토하기 위한 단순상관 매트릭스를 구해본 결과 수협의 직원수(X_1)가 재무건전성 지표인 종속변수(Y)와 가장 높은 상관값 0.483으로 밝혀져 최초의 독립변수로 선택되어졌다.

따라서 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 직원수는 내부견제와 밀접한 관계를 갖는다고 해야 할 것이다. 물론 수협의 업종이나 규모 내지 성질에 따라 차이가 있을 수 있지만 이러나 기본조건을 수행하기 위해서는 역시 최소한의 수협직원의 확보가 필요하다는 것을 말해준다. 따라서 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 직원수가 최초의 투입독립변수로 되어 $Y=-0.67910+0.405221 \cdot X_1$의 모형이 설정되고, 설명력(결정계수 : R^2)은 23.293%, 분산분석에 의한 F치는 9.45358로서 $\alpha=0.01$에서 유의적이라 할 수 있다.

둘째, 제 2단계에서는 수협의 정기감사 실시회수(X_7)가 두번째 추가투입변수로 선택되어 설정된 모형은 $Y=-1.17256+0.40269 \cdot X_1+0.24363 \cdot X_7$이며 이의 설명력은 15.008%가 증대된 36.301%로 나타났다. 이 때의 F치는 9.31159로서 역시 $\alpha=0.01$에서 유의함을 알 수 있다.

세째, 제3단계에서는 감사책임자의 근무년수(X_8)가 투입변수로 선정되어 그 모형은 $Y=-1.53526+0.34455 \cdot X_1+0.24513 \cdot X_7+0.16585 \cdot X_8$로 설정되고, 이 때의 결정계수는 설명력이 9.525%가 증대된 47.826%를 나타났으며, F치는 8.86096으로서 $\alpha=0.05$수준에서 유의함을 알 수 있다.

네째, 제4단계이하에서 추가투입된 독립변수는 구매 및 보관관리(X_5)가 선정되었으나, t검증의 실시 결과 통계적으로 유의하지 못하기 때문에 제거되었다.

이상의 고찰 결과로 보아 결국 종속변수(Y)인 수협의 재무건전성과 관련성이 가장 높은 내부통제요소는 수협의 직원수(X_1), 정기감사 실시회수(X_7), 감사책임자의 근무년수(X_8)로

〈표 4－3〉 상관매트릭스

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
Y	1.000	.483	−.390	.010	.221	.294	.008	.449	.394
X_1	.483	1.000	−.201	.049	.171	.019	−.148	.135	.196
X_2	−.390	−.201	1.000	−.213	−.472	−.559	−.164	−.325	−.053
X_3	.010	.049	−.213	1.000	−.476	−.308	−.018	−.175	−.087
X_4	.221	.171	−.472	.476	1.000	.121	−.051	.410	−.045
X_5	.294	.019	−.559	−.308	.121	1.000	.319	.214	−.216
X_6	.008	−.148	−.164	−.018	−.051	.319	1.000	.376	−.216
X_7	.449	.135	−.325	−.175	.410	.214	.376	1.000	.019
X_8	.394	.196	−.053	−.087	−.045	.253	−.216	.019	1.000

〈표 4－4〉 단계별 회귀분석 결과 $Y_i=\beta_0+\beta_{1i}X_{1i}+\beta_{2i}X_{2i}\cdots\cdots\varepsilon_i$(t치/유의수준)

단계	상 수	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	R^2증대(%)	R^2(%)	F치
1	−0.67910	0.45221									23.293	9.45358
		−3.068**										
		−0.0044										
2	−1.17256	0.40269						0.24363		15.008	38.301	9.31159
		2.969**						2.701**				
		−0.0058						0.0112				
3	−1.53526	0.34455						0.24513	0.16585	9.525	47.826	8.86096
		2.664						2.9060	2.301			
		0.0125						0.0069	0.0288			

** 99% 이상, * 95% 이상.

파악되며, 이들의 R^2값 47.826%하의 회기모형 $Y=-1,53526+0.34455\cdot X_1+0.24513\cdot X_7+0.16585\cdot X_8$를 최종적으로 설정할 수 있다.

4. 水協別 內部統制의 評價

앞의 회귀모형 $Y=-1.53526+0.34455\cdot X_1+0.24513\cdot X_7+0.16585\cdot X_8$을 이용하여 수협별 내부통제결과를 평가하고, 내부통제가 양호한 수협과 불량한 수협을 구분해 본 것이 〈표 4－5〉이다.

〈표 4-5〉 수협간 내부통제의 평가내용 결과

양호한 그룹		보통인 그룹		불량한 그룹	
수협 No	Y(추정치)	수협 No	Y(추정치)	수협 No	Y(추정치)
20(신 안)	0.76432	3(인 천)	0.22823	6(동 해)	-0.77972
40(거 제)	1.14233	4(화 성)	0.12153	8(속 초)	-0.53495
41(고 성)	1.14233	5(고 성)	-0.11632	15(군 산)	-0.36874
42(양 산)	0.96363	21(영 광)	-0.11632	30(여 수)	-0.20289
44(삼천포)	0.79778	23(진 도)	-0.04432	33(강 구)	-0.77972
47(진 해)	0.97648	24(해 남)	-0.04432	34(영 일)	-0.61387
48(충 무)	0.61908	29(보 성)	0.12153	35(울 릉)	-0.77972
		31(장 흥)	0.47336	49(하 동)	-0.77972
		38(포 항)	-0.11632	50(남 해)	-0.36874
		43(마 산)	-0.02419	52(서귀포)	-0.44802
		46(의 창)	0.38680	53(성 산)	-0.43517
		54(제 주)	-0.04432	55(추 자)	-0.77972
		57(기 저 망)	-0.04432		
		63(전남정치)	-0.11632		

V. 水產業協同組合 內部統制의 問題點과 그 改善方向

2. 內部統制의 問題點

1) 內部統制制度 運用上의 問題

(1) 예산통제기능의 한계

예산은 과학적 경영을 수행하는 데 있어서 중요한 수단이 되고, 효율적인 예산관리는 합리적인 업적평가의 기준을 제공하며, 의사결정과 조정의 역할을 하게 된다. 특히 경제사정의 급변과 고도성장에서 안전성장으로의 감속경제시대에 있어서의 예산통제는 그 필요성이 더욱 절실해졌으나,[44] 조직내부의 통제범위를 초과하여 시간과 원가가 많이 소요되므로 자연히 경영자의 지지가 적으며, 그로 인해 예산통제의 효익이 감소되는 문제점을 내포하고 있다.

44) 青柳濟, 低成長下の農協經營構造, 東京, 明文書房, 1986, p. 123.

(2) 내부감사기능의 한계

내부통제기능은 조합장(경영자)이 업무와 직원을 통제하기 위한 것으로서 조합장 자신은 내부통제기능의 범위 밖에 있기 때문에 조합장 자신의 부정이나 오류에 대해서는 그 기능이 작용되지 않는다.

(3) 내부견제기능의 한계

합리적인 내부견제는 사람과 장부의 분할에 의해 가능한데, 합리적인 내부견제조직이라 하더라도 일상적인 업무 이외의 사무에 대한 오류나 허위를 발견한다는 것은 매우 곤란하다.

그것은 현실적으로 직원을 채용할 수 있는 범위가 한정되어 있으며, 업종이나 업무의 성질에 따라, 또 규모의 대소에 따라 내부견제의 채택범위가 상이하기 때문에 여기에 내부견제의 기능적 한계가 존재한다.

(4) 회계통제절차상의 문제

수협의 재무기준 제4조 제1항에서 수협의 회계는 일반회계와 특별회계로 구분하여 기록하도록 하고 있으며, 일반회계는 또 신용사업과 신용사업 이외의 사업으로 나누어 회계처리하되 신용사업은 독립회계로 처리하고 신용사업 이외의 사업은 일반회계로 종합처리할 것을 규정하고 있다.[45]

그러나 합리적 회계통제는 회계자료의 정확성과 신뢰성을 확보하고 자산을 보호할 수 있는 철저한 회계통제에서 출발할 수 있는데, 이렇게 다양한 사업에 적절한 합리적인 회계절차를 수립한다는 것이 용이한 문제는 아니다.

(5) 직무분장의 미비

회수된 설문지를 분석해 보면 현금은 환금할 필요가 없기 때문에 사취가능성이 높고 부정이나 허위의 발생소지가 매우 높은데, 현금출납담당자가 수입·지출을 수반하는 거래관계서류를 작성하고 에누리, 할인 및 대손을 직접 승인하기 때문에 현실적으로 부정의 가능성이 매우 높다.

그리고 수협이 취급하는 사업중 가장 큰 비중을 점하고 있는 판매사업에서 매출채권에 대한 원장기록 담당자가 동시에 현금취급업무나 채권잔액에 대한 상대방의 확인여부와 현금수납 및 전표기입업무까지를 취급한다. 구매사업에 있어서도 구매담당자가 직접 구매조건에 대해 결정하고 회계기록을 행할 뿐만 아니라 검수, 보관 및 출고업무를 동시에 취급하기 때문에 이러한 직무분장의 미비로 인하여 내부통제는 운영상의 문제점을 내포하게 된다.

2) 內部統制制度 評價上의 問題

(1) 피감사부서와의 관계

내부통제의 평가목적이 회계감사의 범위를 결정하고 오류나 부정의 방지는 물론, 평가결과

45) 水產業協同組合中央會, 計定科目 및 解說表, 1981, p. 743.

를 경영층에 보고하여 개선해 나가도록 협조함으로써 차기감사에 만전을 기할 수 있으며, 또 감사를 통하여 제도 및 업무상 개선이 필요하다고 인정되는 사항이 있을 때에는 감사인이 각 부서의 장에게 이를 보고하도록 되어 있다. 현실적으로는 피감사부서와 감사인의 관계가 원만치 못하고 또 내부통제의 평가 결과를 피감사부서에 알려주지 않는 사례가 많기 때문에 차기감사의 준비에 대비한다는 것이 어려운 실정이다.

(2) 감사부서의 독립성 여부

수협중앙회 및 도지부에 검사부가 설치되어 있기 때문에 거의 모든 조합이 인적 내지 물적 낭비를 이유로 독립부서로서 내부감사부서를 설치하지 않고 있으며, 감사전담자를 두고 있는 조합은 21%에 불과하다. 이렇게 내부감사를 기획과나 총무과에서 주관하므로 결국 감사결과에 대한 보고도 기획과장이나 총무과장을 경유하여 최종적으로 조합장에게 보고되는 상황하에서는 객관적인 내부통제평가가 곤란하다.

3) EDP회계 시스템상의 문제

컴퓨터의 이용이 전체산업분야에 확산되는 추세에 따라서 수협의 경영관리에도 컴퓨터에 의존하는 범위를 넓혀야하며, 그러기 위해서는 EDP회계 시스템의 도입과 함께 이를 내부통제제도의 운영에 연결시키도록 해야 하고 EDP처리결과의 신뢰성을 평가할 수 있는 적절한 정도의 컴퓨터 전문지식을 갖추어야 한다. EDP회계 시스템을 이용하게 되면 일반적으로 자료와 타 부문의 활동들이 EDP부서에 통합되는 집중 시스템을 형성하기 때문에 양질의 통제를 확보할 수 있다.

2. 內部統制의 改善方向

1) 내부통제제도의 기능강화

(1) 예산통제기능의 강화

예산통제의 목표는 각 사업부문에 분화된 경영활동을 각각 최고 한도까지 그 능력을 발휘토록 하는 것이지만 동시에 부문활동을 수협사업의 종합적 관점에서 상호 조화·발전할 수 있도록 해야 한다. 예산은 수협경영활동에 관한 장래의 예상수치이므로 실적이 반드시 예산과 합치되지는 않는다 하더라도 주무과장은 매월초 각 부서의 예산차이를 발생장소별, 발생원인별, 책임소재별로 분석하고 원인을 규명하여 시정하도록 해야한다.

(2) 내부감사기능의 강화

조합장의 임명에 의해 선임된 감사요원이 조합장을 감사한다는 것에는 한계가 있으므로 내부통제가 합리적으로 실시된다고 해도 조합장이 고의로 자료를 왜곡한다면 그 효과를 기대할 수 없다. 그러므로 이러한 문제점을 개선하기 위해서는 보다 철저한 감사감사와 수협지도감사가 이루어져야 한다.

(3) 내부견제기능의 강화

감사대상에 따라 감사를 2가지 감사로 분류할 수 있다. 즉, 회계와 관련된 거래를 검사하는 회계감사와 조직체의 제활동이나 업무담당부서를 특정과목과 관련시켜서 체계적으로 검사하는 업무감사로 분류할 수 있는데, 일반적으로 인정된 회계원칙에 따른 거래기록이나 전기 등 회계감사를 병행함으로써 내부견제조직이 갖는 문제점은 해결이 어느 정도 가능하리라 본다.

2) 경영층의 내부통제제도에 대한 재인식

(1) 내부통제제도에 대한 인식

내부통제기능은 수협경영의 합리화 및 능률향상을 위한 제도로서 내부견제기능의 미비점을 보완하려는 목적에서 생성된 것이다. 따라서 내부통제기능을 활성화시키기 위한 방안으로 다음과 같은 것을 생각해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 내부감사인은 부정이나 오류의 적발만을 목적으로 하는 감시자로서가 아니고 조직, 운영 및 관리에 대한 비합리, 비능률 등을 제거하기 위한 제도개선을 위해 존재하며, 업무능력의 협력자 내지는 동반자라는 인식을 심어주어야 한다.

둘째, 내부감사인의 권한, 책임, 직무 등을 명확히 규정하고 내부감사인의 역할을 충분히 다할 수 있도록 독립성이 보장되어야 한다.

세째, 조합장은 내부통제와 내부감사인의 역할을 검열하고 내부통제절차에 대해서 검토하며, 직원에게 이 시스템의 취지를 충분히 설명하여야 한다.

(2) 회계적 내부통제의 효율성 제고

회계적 내부통제에 대한 효율적인 운영방법으로는 무엇보다 먼저 조합장이 보다 효과적인 내부통제를 실시할려는 의지가 있어야 하며, 또 내부통제절차를 자발적으로 준수하려는 노력이 있어야 한다. 조합장은 수협의 직무를 합리적으로 분할하고 거기에 알맞는 권한의 위양과 책임이 부여되도록 하여야 하며, 예산과 실적과의 차이분석제도를 확립하여 조직부문간, 계층간에 수협의 정책, 목표, 부문목표 등을 제시하여 주지케 하고 그 결과를 업적평가제도와 연결함으로써 회계적 내부통제의 중요성을 자각케 한다.

(3) 내부통제에 대한 경영층의 이해와 활용

경영층이 내부통제기능을 이해하고 활용함으로써 내부통제 본래의 목적을 달성할 수 있다. 즉, 내부감사인이 아무리 열심히 감사업무를 수행한다 하더라도 경영층이 내부통제의 중요성과 그 효과를 충분히 이해하지 못할 때에는 내부통제에 대한 효과를 기대할 수는 없다. 따라서 경영층이 내부통제의 본질을 이해하면 내부감사인의 신분보장, 권고사항에 대한 시정조치, 독립성 등은 자동적으로 보장된다.

(4) 내부감사인의 자질향상

내부감사인이 행하는 감사는 현재까지는 주로 회계감사에 불과했으나 EDP회계 등 기계가 크게 이용되면서 감사인의 역할은 조직, 인사, 생산, 판매, 제조활동 등 수협전체의 경영목적을 합리적으로 수행할 수 있도록 경영층에 권고하고 업무의 능률을 측정평가하는 책임도 부담하게 된다. 따라서 내부감사인은 경영관리에 대해서 잘 파악하고 진단할 수 있어야 함은 물론, 숙달된 경험과 지식을 겸비해야 한다.

(5) 확인기능의 강화

확인기능을 회계조직, 거래절차 및 업무운영 전반에 걸쳐 광범위하게 실시함으로써 부정이나 오류를 사전에 예방할 수 있음은 물론, 조기발견도 가능하다. 따라서 이러한 효과를 갖는 확인기능을 강화할 수 있는 방법은 다음과 같다.

첫째, 경영사무 및 그것에 관련되는 어떠한 거래에서도 특정직원이 혼자서 처음부터 거래의 종결까지를 처리하는 일이 없도록 하는데, 특히 주요장부의 기록계와 보조장부의 기록계를 분리하여 각 장부 및 계정의 잔액을 정기적으로 대조하며, 특히 저금, 대부금, 사업미수금 등은 제3자에 의해 총계정원장과 반드시 대조하여야 한다.

둘째, 채권, 채무계정은 정기적으로 채권, 채무총괄표를 작성하여 대조하고, 거액이나 장기간 미처리된 채권, 채무에 대해서는 직접 또는 서신에 의해 그 사실을 확인하고 문서에 의해 회답을 얻어 그 적부를 확인해야 한다.

(6) 집중경리 시스템의 확립

수협의 직무를 분류하면 物을 대상으로 하는 경제부서, 人을 대상으로 하는 지도부서, 現金을 그 업무의 대상으로 하는 경리부서로 나눌 수 있는데, 영업과 회계의 분할은 내부견제조직에 있어서 가장 중요한 요건이 되기 때문에 물과 인 및 현금의 업무를 취급하는 부서를 서로 분리하는 집중경리 시스템을 채택하는 것은 내부견제조직의 측면에서 보면 바람직스러운 형태의 시스템이 될 수 있다.

3) 효율적인 내부통제요소의 선정

모든 수협에 적용가능한 내부통제요소를 선정하여 합리적인 내부통제제도를 확립한다는 것은 불가능하지만, 내부견제 측면에서 직무를 분류해 보면, 수협규모의 대소에 관계없이 제조, 영업, 보관, 회계라고 하는 4가지 직무로 분류할 수 있는데, 내부견제는 주로 회계, 경리에 관한 것이 되기 때문에 제조를 제외한 영업, 보관, 회계가 내부견제의 기본적 직무가 된다. 이러한 분리가 내부견제의 본질임을 감안할 때 조합장은 직무분할을 담당할 수 있는 최소한의 직원수는 확보해야 하고 조합장은 통제시스템의 비용과 효익을 고려하여 가능한 한 자주 정기감사를 실시함으로써 내부감사의 기능적 한계를 극복할 수 있어야 한다.

수협의 회계처리 및 기타 업무의 수행은 정관, 규약 및 이사회에서 정한 방침에 준해서 이

행되며, 수협의 목적에 부응해서 능률적으로 수행되고 있는가의 여부를 검토하는 감사인은 내부통제에 대한 문제점과 개선책을 조합장에게 권고할 수 있은 충분한 실무경험을 갖추어야 하며, 이러한 자를 조합장은 감사책임자로 선임해야 한다.

VI. 結　論

수협은 조합원의 사회적·경제적 지위향상이라는 기본목적을 달성하기 위해 경제적. 비경제적 사업 등 여러가지 사업을 수행하며, 이러한 사업의 다양성 때문에 회계처리면에서도 다음과 같은 특색과 복잡성이 존재한다.

첫째, 사업의 종류가 다양하므로 회계제도나 방법도 이러한 사업내용에 맞게 여러 종류의 회계가 사용된다. 즉 신용·공제사업은 은행회계, 구매·판매사업은 상업회계, 가공사업은 원가회계 등을 이용한 회계처리를 하지 않으면 안된다.

둘째, 신용·공제사업을 수행하고 있기 때문에 은행회계를 사용하고 있으나, 은행에서 사용하고 있는 현금식 분개법은 사용하지 않고 대차분개법을 사용하고 있는데, 이는 현금위주의 신용사업 이외에 다른 이질적인 사업을 함께 하고 있기 때문이다.

세째, 수협은 1982년도부터 법인세 등 담세법인이 됨으로써 법인세법상 비영리사업과 영리사업으로 구분 경리해야 한다. 즉 세무회계 측면에서 수협의 사업을 비영리사업부문과 수익사업부문으로 구분하여 각각 별개의 회계로 경리하는 바 비영리사업부문으로 고유목적사업인 지도사업을 특별회계로 하여 구분경리하고, 지도사업 이외의 기타사업을 수익사업으로 하여 계리하고 있다.

이와 같이 수협이 행하는 사업내용의 다양성으로 인해 회계처리가 다양하게 되는데, 이러한 현상으로 야기되는 문제점의 해결을 위해서는 수협특유의 내부통제제도의 확립이 필요하다. 더우기 현제도하에서는 수협중앙회에 권한이 집중되어 있고, 수협중앙회가 단위조합을 지도.감독하며, 많은 권한과 업무를 관장하기 때문에 단위조합은 소극적이다.

합리적인 내부견제가 수행되기 위해서는 ① 보관과 회계직무의 분리(현금을 중심으로한 자산의 보존), ② 복식부기에 의한 기록 및 견제(회계기록의 정확성과 신속성), ③ 강제휴가와 배치전환(종업원의 부정방지), ④ 내부감사에 의한 기록의 검증과 자산의 보존(기록의 신뢰성과 조합원, 매주(賣主), 매주(買主)로부터 자금의 보존) 등을 고려해야 하며, 이러한 내부견제는 내부감사와 상호독립적인 것이 아니라 상호보완적인 것으로 인식해야 할 것이다.

합리적인 내부통제의 운영에 의해 오류나 부정의 조기발견 내지 방지가 가능하고 또 경영의 능률도 향상됨으로써 자연히 재무상태도 양호해질 수 있고 동시에 감사의견은 적정의견으로 표명될 수 있다. 이러한 가정하에서 수협의 재무건정성(재무상태, 예산차이)과 수협 내부통제요소의 관계를 고찰하고 재무건정성에 영향을 미치는 내부통제요소를 단계별 회귀분석방

법을 이용하여 파악한 후 수협내부통제의 평가모형을 설정해보았는데, 단계별 회귀분석 결과 최종적으로 선정된 독립변수는 수협의 직원수, 정기감사 실시회수, 감사책임자의 근무년수로 3개의 변수로 선택되었다.

따라서 최소한의 직원수와 가능한 한 빈번하게 이행하는 정기감사의 실시 및 조합장에게 내부통제에 대한 문제점과 개선책을 권고할 수 있는 충분한 실무경험을 갖춘 감사책임자 등 3가지 요소는 조합장이 내부통제요소로서 반드시 고려해야 한다는 것이다. 특히, 수협의 경우 내부통제의 도입목적이 부정이나 오류의 적발 내지 방지를 위하고 경영상의 능률향상에 있다고 할 때 이러한 목적을 달성하기 위해 수협의 내부감사 실무자가 어떤 감사항목을 가장 중요시하는가를 파악함으로써 비용.효익분석에 의한 경제적 판단이 가능하며, 여기에 내부통제에 대한 평가모형설정의 의의가 존재한다.

마지막으로 본 연구의 한계점을 지적하여 장래의 참고자로로 삼고자 한다.

첫째, 충분하고 신뢰성있는 자료이면서도 실시가능하고 경제적으로도 합리적인 자료를 입수할 때 보다 과학적인 실증연구가 가능한데, 전국에 산재하고 있는 72개의 수협중에서 3차에 걸쳐 회수된 33개의 설문만으로서는 실증분석에 타당성 및 대표성에 의문이 제거되지 않을 수 없다.

둘째, 수협의 입지조건, 조합원의 조합경영에 대한 참여정도, 조합장의 경영방법 등 수협만이 갖고 있는 특성을 분석할 수 있는 기법을 개발하지 못한 상태에서 1972년부터 1984년까지 13년동안의 수협재무비율만으로 평가모형을 구성하였다는 것도 연구의 한계로 생각된다.

세째, 내부통제방법도 수협의 규모와 업종에 따라 상이하므로 자연히 내부통제요소도 달리 적용될 수 있는데, 규모나 형태에 관계없이 통일된 내부통제요소들을 독립변수로 선정한 점과 이러한 내부통제요건들을 계량화하는 데도 문제점이 있는 것을 발견했다.

參 考 文 獻

1) 姜信景 (1987), 銀行監査要論, 서울, 翰學社.
2) 金永漢 (1986), 內部統制制度의 評價와 監査計劃에 관한 硏究, 高麗大學校附設 企業經營硏究所, pp. 5~16.
3) 金忠極 (1986),新會計監査, 서울, 日新社.
4) 朴聖炫 (1983), 回歸分析, 서울, 大英社.
5) 朴二奉 (1985), "主成分分析에 의한 企業評價에 관한 硏究," 慶南專門大學 論文集, 第13輯, pp. 345-358.
6) 釜山銀行 檢査部 (1987), 自店監 査規定.
7) 蘇眞德·尹柱燮 (1980), 會計監査, 서울, 博英社.
8) 宋梓·鄭鐘岩 (1980), 會計監査, 서울, 法文社.

9) 水產業協同組合中央會 (1981), 計定科目 및 解說表.
10) 水產業協同組合中央會 (1987), 規程集, 농원문화사.
11) 水產業協同組合中央會 (1982), 水協20年史.
12) 水產業協同組合中央會 (1987), 재무기준.
13) 水產業協同組合中央會 (1972-1986), 組合現況.
14) 安勇根 (1975), "內部監査의 基礎理論," 濟州大學大學院, 碩士學位論文.
15) 安勇根 (1985), 會計監査論, 서울, 博英社.
16) 李康雨 (1983), "PCA에 의한 島嶼分類에 관한 硏究(1)," 수산경영론집, Vol. XIV No. 2, pp. 1-14.
17) 李正浩 譯 (Chaffield, M.) (1985), 會計思想史, 서울, 經文社.
18) 李海東·李孝燮 (1986), 會計監査, 서울, 博英社.
19) 李孝翊 (1987), 現代會計監査論, 서울, 貿易經營社.
20) 장수호 (1984), 水協經營論, 亞人閣.
21) 鄭俊秀 (1987), 經營原價計算, 서울, 經文社.
22) 曺 淡 (1980), 韓國證券市場論, 서울, 貿易經營社.
23) 趙益淳 (1987), 新會計監査論, 서울, 博英社.
24) 崔明根 (1984), 水協會計, 서울, 協同硏究社.
25) 崔正鈗·朴二奉 (1987), "水協財務狀態의 主成分分析에 관한 硏究," 수산경영론집 Vol. XVIII, No. 1, pp. 1-36.
26) 韓國經濟新聞, 1988. 3. 11.
27) 韓一銀行 檢査部 (1988), 1988年度 自店監査要項.
28) 황인호(1983), 회귀분석론, 서울, 비봉출판사.
29) 苦林秀泰外 3人 (1982), 農協の經營分析, 東京, 家の光協會.
30) 米坂龍男 (1980), 農業經營入門, 東京, 全國協同出版株式會社.
31) 山本辰義 (1984), 漁協經營概論(新版), 東京, 漁協經營センター出版部.
32) 小西一正 (1980), 內部統制の展開, 東京, 稅務經理協會.
33) 漁業諸規程例集 (1976), 東京, 漁協經營センター出版部.
34) 奧野忠日外 3人 (1978), 多變量分析法, 東京, 日本科技運出版社.
35) 日本公認會計士協會 (1973), アメリカの公認會計士協會の 監査基準と 監査手續, 東京, 同文館.
36) 全國漁業協同組合連合會 (1980), 漁協の內部統制と內部牽制, 東京, 漁協經營センター出版部
37) 靑木茂男 (1983), 現代の內部監査(全訂版), 東京, 中央經濟社.
38) 靑木茂男 (1984), 現代の業務監査, 東京, 中央經濟社.
39) 靑柳濟 (1986), 低成長下の農協經營構造, 東京, 明文書房.

40) AICPA (1977), SAS, No. 20, *Required Communication of Material Weakness in Internal Control,* AICPA, 1977.

41) AICPA (1979), "The Auditor's Study and Evaluation Internal Control in EDP System," 1979.

42) Anderson, H. and T. Grablowsky (1980), *Multivariate Data Analysis,* Petroleum Publishing Company, 1980, pp. 60−80.

43) Arens, A. A. and J. K. Loebbecke (1985), *Auditing : An Integrated Approach,* 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice−Hall Inc., 1985.

44) Ashton, R. H. (1974), "An Experimental Study of Internal Control Judgement," *Journal of Accounting Research,* Spring, 1974, pp. 143−157.

45) Ashton, R. H. and P. R. Brown (1980), "Descriptive Modeling of Auditor's Internal Control Judgement : Replication and Extension," *Journal of Accounting Research,* Spring, 1980, pp. 269−277.

46) Ashton, R. H. and S. S. Kramer (1980), "Student as Surrogates in Behavioral Accounting Research : Same Evidence," *Journal of Accounting Research,* Spring, 1980, pp. 1−15.

47) Bates, R. E. (1970),"Auditing : The Advanced Computer System," *The Management Accounting,* June, 1970, pp. 9−11.

48) Gibbins, M. and F. M. Wolf (1982), "Auditor's Subjective Decision Environment : The Case of a Normal External Audit," *The Accounting Review,* January, 1982, pp. 167−179.

49) Haka, S. F., L. A. Gorden, and G. E. Pinches (1985), "Sophisticated Capital Budgeting Selection Techniques and Firm Performance," *The Accounting Review,* October, 1985, pp. 651−669.

50) Hamlen, S. S. (1980), "A Chance-Constrained Mixed Integer Programming Models for Internal Control Design," *The Accounting Review,* October, 1980, pp. 578−592.

51) Joyce, E. J. (1976), "Expert Judgement in Audit Program Planning : Studies on Human Informatian Processing in Auditing," *Journal of Accounting Research* Supplement, 1976, pp. 29~60.

52) Kaplan, R. S. (1973), "Statistical Sampling in Auditing with Auxiliary Information Estimators," *Journal of Accounting Research,* Autumn, 1973, pp. 38~46.

53) Knechol, W. R. (1983), "The use of Quantitative Models in the Review and Revaluation of Internal Control," *Journal of Accounting Literature,* Spring, 1983, pp. 205 ~217.

54) Milan, K. W. (1975), "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervison Performance and Attitudes: A Field Study," *The Accounting Review,* April, 1975, pp. 274-284.

55) Ott. L., *An Introduction to Statistical Method and Data Analysis,* Belmont Wadsworth Publishing Company, 1977.

56) Schneider, A. (1984), "Modeling External Auditors's Evaluatins of Internal Auditing," *Journal of Accounting Research,* Autumn, 1984, pp. 657-617.

57) Shimernda, T. A and K. H. Chen (1981), "An Empirical Analysis of Useful Financial Ratios," *Financial Management,* September, 1981, pp. 701-720.

58) Smieliauskas, W. (1985), "Sensitivity Analysis of the Realized Risks of Auditing with Uncertainty Concernaing Internal Control Evaluations," *Journal of Accounting Research,* Autumn, 1985, pp. 718-738.

A Study on the Internal Control System of Fisheries Cooperative

Park, Lee-Bong and Choe, Jung-Yoon

Summary

The fisheries cooperative (FC) performs the economic and nonprofitable activity to get the fundamental objective of enhancing cooperative members' economic and social position.

The internal control system fitted for a local FC should be required for not only solving the resulting problem from the complexity of FC environment nowaday but also delegating authorities and performance from FC Federation to a local FC by implementing the local autonomy.

The methodology of this study is to empirically test and to analyze the condition of FC internal control system (FCICS) by the questionnaire survey.

The actual condition of FCICS in Korea is analyzed by the questionnaire and the detailed contents are as follows:

(1) sending 208 questionnaire consisting of 162 questions, and receiving 92 replies from 39 manufactures (business firms) and 15 banks in Gyungnam and Pusan area and 25 FC and 13 agricultural cooperative (AC) in Korea,

(2) the analyzed results of FC and AC are treated simultaneously.

In the fundamentals of above analyzed results, the evaluation model of FCICS is tried to construct from the reationship between the financial condition of FC and the internal control elements through the stepwise regression method.

(1) By the stepwise regression method, the number of FC officials (X_1), the experimental number of regular auditing (X_7), and auditing duty years (X_8) are finally accepted as independent variables,

(2) and the final model becomes $Y = -1.53526 + 0.34455\ X_1 + 0.24513\ X_7 + 0.16585\ X_8$ and this model explains to the extent of 47.826%.

From the above study, following proposals are to be suggested:

(1) The function and problem of internal control in FCICS is able to be improved by enforcing the function of FCICS and enriching the management's recognition of FCICS.

(2) The cooperative president can bring up good FC by the rational operation of FCICS according to the size and the performance pattern of FC, adding up to enhance members' economic and social position.