주요국의 공공기관 Ⅰ

- 영국·프랑스·스웨덴·미국 -

2010. 5

공공기관정책연구센터
한국조세연구원

서 언

공공기관은 우리나라 경제에서 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 사회경제적으로 매우 긴밀한 역할을 담당하고 있을 뿐 아니라, 예산규모에 있어서도 정부 총지출보다 더 많을 정도로 큰 비중을 차지하고 있다. 따라서 앞으로 경제위기 극복을 통해 선진국가로 한 단계 더 도약하기 위하여 공공기관의 선진화는 필수적인 작업이라 할 수 있을 것이다.

이명박 정권 출범 이후 지난 2년간 공공기관의 지배구조 개선, 민영화, 기능조정, 노사관계 정립 등 다양한 분야에서 선진화 정책을 추진하여 왔으며, 계획대로 추진되고 있는 것도 있으나 아직 미흡한 분야도 많이 남아 있는 것도 사실이다. 이에 따라 본 연구는 해외 주요국가의 공공기관 운영제도를 분석하여 한국의 공공기관 운영 사례에 대한 시사점을 주고자 수행되었다.

본 연구는 총 2권으로 나누어서 진행되었으며, 우선 1권에서 분석대상 국가는 영국, 프랑스, 스웨덴, 미국으로 선정하였다. 주지하다시피 영국은 1970~80년대를 거치면서 신공공관리론을 바탕으로 한 강도 높은 공공기관 효율화 정책을 펼쳐왔던 대표적인 국가이다. 다양한 민영화 사례와 공기업실을 통한 공기업의 소유구조의 집중화 등은 우리나라에 많은 시사점을 주고 있으며, 1990년 말과 2000년대 초반을 거치면서 우리나라의 공공기관개혁 모델에 적용되었던 국가사례이기도 하다. 끊임없는 민영화에 대한 노력과 평가제도와 인센티브의 연계 등 공공기관의 경쟁력 강화를 위해 지속적으로 노력하고 있는 국가이다.

또한 프랑스는 전통적으로 경제에 있어서 공공기관의 비중이 매우 컸으며, APE라는 공공기관 관리 전담기구를 통해 집중화된 지배구조를 확립하고 서열 중심이 아닌 컨설팅 위주의 공기업 평가를 실시하는 등 우리에게 시사점을 주는 다양한 제도들을 시행하고 있다.

스웨덴의 경우 서유럽 국가와는 다른 북유럽 국가의 특징을 잘 보여주는 사례라고 할 수 있다. 스웨덴은 OECD에서 나오는 공공기관에 대한 가이드라인에 대해 신속하게 이

해하고 적용해 보고자하는 노력을 통해 국제적 이슈에 빠르게 대응하고 동시에 국제기준에 맞추어 일관적으로 공공기관 정책을 추진한다는 장점을 보이고 있다. 또한 철도사업 민영화 등 우리가 아직 민영화하지 못한 공기업에 대한 민영화의 역사를 통해 앞으로 우리가 어떻게 추진해야 할지에 대해서 좋은 사례를 보여준다.

마지막으로 미국의 경우, 주정부의 강력한 권한을 바탕으로 국가체제가 형성되어온 특이한 역사적 배경으로 인해 우리나라와는 많이 다른 양상을 보이고 있으며 공공기관의 사회경제적 역할도 매우 미미한 편이라고 할 수 있다. 그러나 공기업 경영의 독립성을 확립하고 주무부처의 간섭을 최대한 배제하기 위해 이사들의 임기를 보장하고 기관장의 경영책임을 이사회에 대해서만 지기로 하는 등 경영효율성 강화를 위한 다양한 노력을 보여주고 있다. 또한 지난 2008년 경제위기를 맞아 이를 극복하기 위해 공기업들이 자체적인 경쟁력을 키우기 위해 지속적으로 노력하고 있는 모습을 보여주고 있다.

본 연구는 공공기관정책연구센터의 박정수 소장이 총괄을 맡고 이주경 연구원이 영국을, 임미화 연구원이 프랑스를, 홍유화 연구원이 스웨덴을, 장익현 연구원이 미국편을 맡아서 완성하였다. 저자들은 세미나를 통해 본 연구에서 대해 많은 조언을 해주신 KDI 정책대학원의 박진 교수, 한신대학교의 배준호 교수 등 원내외의 여러 박사님들께 감사드리며, 출판하는 과정에서 많은 수고를 해준 출판팀 직원 여러분들께도 감사의 말을 전한다.

공공기관정책연구센터는 지난 2009년 9월 개소 이후 많은 연구과제들을 진행하고 있다. 향후 뉴질랜드, 독일, 일본, 캐나다 사례를 중심으로 제2권을 출간할 예정이며, 앞으로도 지속적인 추가 연구를 통해 본 해외사례연구가 우리나라 공공기관 연구와 정부정책 지원에 있어 중요한 자료가 될 수 있을 것으로 기대한다.

2010년 5월

한국조세연구원
원장 원 윤 희

요약(Executive Summary)

1. 영국의 공공기관

가. 현황

□ 영국에서는 통계청(ONS: Office National Statistics)이 1995년의 유럽회계기준에 근거하여 매년 공공부문(Public sector)을 분류·규정하고 있음

○ 영국의 공공기관(Public Body)은 정부부처에 속하지 않지만 중앙정부와는 어느 정도 독립적으로 공적 기능을 수행하는 기관으로 정의할 수 있음(Cabinet Office, 2006)

○ 영국의 공공기관은 비부처공공기관(NDPB: Non-Departmental Public Bodies), 공기업(Public Corporation), 국가의료서비스기관(NHS: National Health Service Bodies), 영국은행(the Bank of England), 공영방송(Public Broadcasting Authorities)[1]으로 구분됨(Cabinet Office, 2006)

□ 영국 내각부에서 집계하는 공공기관은 2006년 883개이며, 공기업은 21개임. 통계청에서 발표하는 공기업 수(Public corporation)는 유럽회계기준(ESA 95)의 분류에 따르면 2009년 기준 377[2]개에 해당함

□ 영국의 공공부문 고용인원(Public Sector employment)은 2009년 기준으로 607만 명임

○ 이는 전체 취업인구의 약 21%를 차지하는 비중임

---

1) 공영방송에는 BBC와 S4C가 해당함.
2) 이 수치에는 금융공기업은 제외되었으며, 지방공기업 및 출자회사는 포함된 수치임.

○ 특히 공기업 인력은 2009년 급속히 증가하여 공공부문의 약 10%에 달함(전체 취업인구의 2%)

□ 2009년 공공부문[3]의 순부채(Public Sector Net Debt)[4]는 GDP의 61.7%에 해당하는 8,700억파운드이며, 이것은 2008년 7,339억파운드(GDP의 51.7%)에 비해 크게 증가한 것임(ONS: Office for National Statistics)

□ 공기업의 소득 자본계정(Income and Capital accounts)에 의하면 공기업의 총잉여금은 7,526백만파운드로 1999년 이래 증가하는 추세를 보이나 2008년에 급격히 감소함

□ 공기업실(Shareholder Executive)의 연차보고서에 따르면, 2007~08년에는 공기업실이 관리하는 기업[5]들의 총매출은 영국 GDP의 1.80%에 해당하는 215억파운드였고, 2008~2009년에는 1.56%에 해당하는 208억파운드임

나. 소유-지배구조

□ 영국은 공기업에 대한 소유권 기능을 주무부처 중심의 분산감독 모델에서 단일기관 중심의 집중화 모델로 전환하고 있음

○ 2003년 '공기업실(Shareholder Executive)'의 설치·운영을 통해 소유권 기능의 집중화를 추구함

○ 공기업실은 공공기관의 효율적인 운영과 감시를 위해 목표치 부여, 관리, 성과 측정 및 성과보상, 모니터링 등 주요 사안에 대해 해당부처 장관이나 담당기관에 보고하는 기능을 수행함

○ 현재 28개 기관을 집중관리하고 있음

○ 공기업실의 주된 역할은 기업에 대한 직접적인 통제보다는 조언 및 자문을 통한

3) 여기에서의 공공부문은 인력규모와 마찬가지로 일반정부(중앙정부, 지방정부)와 공기업으로 분류할 수 있음.
4) 공공부문의 부채는 공공부문이 민간부문(특히 유동자산)에 대해 빚지고 있는 총량을 의미함.
5) 보고서 취합시점에 보고서를 발간하지 않은 Scottish Water, Actis, ECGD, Forensic Science Service 등 4개 기업은 제외됨.

성과 증진에 있음

○ 공기업실이 관장하는 기업형 공공기관들의 설립목적을 보면 국방산업, 핵 개발 및 폐기 등과 관련된 산업, 우편사업, 항만·항공사업, 지역 상하수도사업, 공영방송 등에 관한 것으로 업무의 성격이 국민의 경제생활에 중요한 영향을 미치는 시장형 업무를 수행함을 알 수 있음

○ 공기업실의 관리대상 기업과 한국의 공공기관을 비교하여 보면, 설립목적은 유사하더라도 기업형태 측면에서 매우 상이함. 영국에서 공기업에 해당되는 기업들이 한국에서는 공기업이 아닌 경우가 많음을 발견할 수 있음

□ 영국은 감독과 관리가 통합된 '일원적' 이사회 구조이며, '합의제' 구조를 지님

○ 정부가 지분을 완전히 보유(100%)할 경우에 정부대표 이사는 없으나, 일부 지분을 보유할 경우에는 1~2명의 정부대표 이사를 선임하고 있음(OECD, 2005, p.84)

○ 임명시 정치적 영향력을 배제하기 위해 "UK Government Code of Practice for Ministerial Appointments"를 따르고 있음

○ 이사회 구성원은 정부로부터 독립성을 유지함

○ 영국의 경우 공기업에 대한 벤치마크로서 기업지배구조에 관한 종합규정(The Combined Code On Corporate Governance)이 활용됨

□ 대부분의 국가와 같이 영국의 경우 이사회의 구성원은 주무부처, 장관에 의하여 임명되며, CEO의 임명은 이사회 의장이 추천하고 지분을 보유한 정부부처(Shareholder Minister)가 임명을 승인함으로써 이루어짐

□ 기업지배구조에 관한 종합규정(The Combined Code On Corporate Governance)을 마련함(FRC, 2008)

○ 이는 기업지배구조에 대한 가이드라인을 담고 있음

○ 2008년 개정된 종합규정의 기원은 Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance(the Cadbury Report, 1992)임

○ 몇 차례의 개정을 거쳐 현재에 이름

○ 기업보고 및 지배구조의 신뢰성을 촉진하고 성과를 지원하기 위하여 FRC(Financial Reporting Council)에 의해 발간됨

○ 'Code Of Best Practice'에서는 이사(Directors), 보수(Remuneration), 책임성(Accountability)과 회계(Audit), 주주와의 관계, 기관투자자 (Institutional Shareholders) 등에 관한 주원칙과 이를 지원하는 부원칙을 규정하고 있음

□ 공기업의 관리감독제도는 다른 나라들과 유사하게 해당업무에 대하여 최종적인 책임을 지는 관리감독 부처에 의한 상시적 제도와 국가 전체적인 차원에서 감사원(NAO)과 하원 공공회계위원회(PAC)가 수행하는 점검제도로 분류할 수 있음(배준호 외, 2008)

□ 관리감독 부처들이 각종 형태의 공기업을 관리하기 위한 공식적인 방법으로는 (1) 경영목표의 계약, (2)재정목표 및 성과목적 설정, (3)투자심의 및 요금규제, (4)모니터링 등이 활용됨(배준호 외, 2008)

□ 영국의 경우 정부소유기업(공기업)은 주기적으로(일반적으로 월 1회) 공기업실(Shareholder Executive)에 공기업 계획과 예산에 대한 사업성과를 보고함(OECD, 2005, p. 64)

□ 의회의 정부소유기업의 경영성과평가와 공기업실(Shareholder Executive)의 경영성과평가는 연 1회 실시하며, 정부소유기업 관리자와 이사회는「연례 재정보고서」(비재정 이슈 포함)를 의회에 제출함

○ 의회는 정부소유기업의 성과에 대한 사후 모니터링을 담당함(김지홍 외, 2007)

다. 공공기관 평가관리제도

□ 영국 공공기관 평가제도는 2002년을 기점으로 변화하였으며, 아래와 같이 비교할 수 있음

○ 영국정부는 기존 5주년 평가의 기본원칙과 내용들은 대부분 유지하면서도, 평가주체를 내각사무처에서 개별 관리감독 부처로 전환하고, 평가목적을 개별 공공기

관의 관점이 아닌 전 정부 차원에서 재설정함

○ 해당기관의 경영성과 자체보다는 관리감독부처의 정책목표와 연계된 정책과정 전반의 합리성과 효율성을 강조하는 등의 방향으로 공공기관 평가제도의 정책기조를 전환하게 됨

□ 2002년 이후의 영국의 공공기관 평가는 관리감독 부처가 시행하는 '사업성 평가'가 핵심이며, 새로운 제도에서는 개별 공공기관의 경영성과보다는 관리감독부터 전체적인 정책목표와 연계된 해당 기관의 업무성과와 정책과정 전반의 합리성과 효율성을 좀 더 강조함

□ 평가수행 과정에서는 평가권한의 분권화와 평가주체의 자율성을 최대한 보장하면서 다양한 이해관계자를 적절히 참여시키고 있음

○ 평가결과의 활용에 있어서도 조직 내부에서의 관리적 활용보다는 국가 차원에서의 공공서비스의 효율성 여부와 해당 공공기관의 조직 적정성을 판단하는 정책적 활용이 좀 더 강조됨

〈표 1〉 영국 공공기관 평가제도의 신구비교(2002년 기점)

주요내용	2002년도 이전 (5주년 평가제도)	2002년도 이후
평가주체	내각사무처 (중앙집권적 평가체계)	관리감독 부처 (분권적 평가체계)
평가프레임	-	종합평가와 사업성 평가의 연계 필요
평가주기	매 5년	5년 이내에서 자율 결정
평가목적	책임성과 업무효율성 확보	전 부처 차원의 업무성과 증진
평가대상	개별 공공기관의 경영성과	관리감독 부처의 정책목표와 연계된 정책과정 전반
평가단계	1단계(조직형태 및 목적달성)와 2단계(업무효율 증진방안)분리	소규모 공공기관의 경우 1·2단계 통합가능 (간소화된 평가체계 도입)

자료: 이찬구(2009).

□ 영국에서는 공기업에 대한 평가가 별도의 독자적인 체계에 의하기보다는 광의의 공공기관 평가제도의 일환으로 수행되고 있는 것으로 분석되고 있음

○ 공기업 평가는 직무계약에 의한 경영실적 평가와 정기 기관평가로 구성됨

라. 공공기관의 개혁 및 최신 동향

□ 영국의 민영화는 오랫동안 침체되었던 영국의 경제를 살리기 위한 근원적 처방으로 제조업은 물론 전통적으로 자연독점산업이라고 분류되었던 전력, 통신, 가스, 수도 등과 같은 공익산업에도 이루어짐(대외경제연구원, 2008)

□ 과거(1979~1997년) 영국의 민영화 추진단계는 4단계로 요약됨

〈표 2〉 1979~1997년 민영화 추진단계 요약

단계	1단계	2단계	3단계	4단계
기간	1979~1983	1984~1987	1987~1991	1991~1997
추진 내용	- 규모가 작고 경쟁환경이 조성된 기업을 일차적으로 민영화 - 공기업에 대한 정부보조 축소와 정부소유자산의 매각을 통한 재정수입의 확보에 치중	- British Telecom(BT)와 British Gas 등과 같은 자연독점 공기업인 공익산업의 민영화 시행 - 조직적인 공기업의 민영화와 대대적인 규제완화에 착수 - 독점시장의 자유화와 경쟁도입을 위한 정책추진 - 산업별 독립규제기관 설립	- 수도와 전력부문의 민영화가 추진됨. - 공기업의 민영화에 앞서 당해 공기업의 분할 등을 통해 공기업을 재조직하여 경쟁체제를 도입	- 상대적으로 민영화 추진이 주춤함. - British coal 민영화 및 영국철도가 선로 및 역사를 관리하는 Railtrack과 열차운행을 책임지는 회사로 분할되어 민영화됨
성과	12개 공기업 민영화	24개 공기업 민영화	40여개 공기업 민영화	-
공기업 매각수입	16억파운드	110억파운드	225억파운드	215억파운드

자료: 이기환 · 김기수(1998)

□ 최근의 민영화 사례로 2009년의 British energy[6]와 2008년의 QinetiQ(2008) 등이 대표적임

○ 전력산업의 국가 전략적 중요성과 더불어 예상치 못한 원자력 발전소의 폐쇄로 발생할 안전상의 문제와 전력 공급의 문제로 인해 British Energy에 대한 재정지원에 합의함

○ 이후 정부는 재정지원 이후 보유하게 된 36% 지분을 2009년 프랑스 공기업인 뜨랑스전력공사(EDF)에 매각하게 됨

○ 이는 에너지 수요에 있어서 석유와 석탄에 대한 의존도를 줄일 수 있고 장기적으로는 불안정한 에너지 가격의 안정시킬 것으로 예상됨

○ QinetiQ는 국방부의 연구를 수행하며, 장비조달에 대해 조언하고 장비에 대한 실험 및 평가를 관리하는 기관이었으나 공식적으로 2002년 3월 8일에 매각이 시작됨

○ 민영화 과정에서 인센티브 설계와 매각대상 및 시기 결정에 있어서 문제점을 드러냈으나, QinetiQ의 민영화는 영국의 국방 이익에 대한 사업의 전략적 중요성을 보호하는 데 성공적이었음

○ 또한 QinetiQ의 민영화는 국방연구예산의 확보와 미국 국방시장에서의 확장 사이에서 균형을 이루었다는 평가를 받음

2. 프랑스의 공공기관

가. 공기업 현황

□ 프랑스에서도 공공기관의 개념의 너무 광범위하여 이를 명확하게 정의하기에는 어려움이 있음

□ 프랑스 공공기관은 건강, 연금, 가족, 실업 등 크게 네 부문으로 볼 수 있으며 공공기관의 유형으로는 정부정책을 수행하거나 공공서비스를 경영하는 국가공공기관(EPNs: Établissements publics nationaux)과 공공서비스 연결의 유지와 사업의

6) 1996년 민영화되었으나 정부의 재정지원으로 획득한 정부소유지분을 2009년 매각함.

수행을 담당하는 산업 및 상업적 공공기관, 그리고 독립관리기관(Autorités administratives indépendantes)이 있음

□ 프랑스의 공기업 부문은 크게 EPIC와 일반 공기업으로 구분함

○ EPIC(Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial)는 산업 및 상업적 성격을 가지는 공공부문

○ 일반 공기업은 정부가 지분을 가지는 상업회사를 의미함

- 국가가 50% 이상의 지분을 가지고 통제하는 회사
- 국가의 지분이 50%를 넘지 않는 소수지분 회사
- 국가가 지분참여를 하지 않으나 이사회나 감독위원회에 참여하는 회사

○ 프랑스에서 공기업의 형태는 크게 정부부처형(행정기업), 공사형, 주식회사형으로 구분됨

□ 프랑스 통계청(INSEE)은 국가가 직간접적으로 참여하고 있는 모든 기관에 대해 공기업으로 분류하고 있음

○ 2008년 기준 867개이며, 공기업 종사인력은 793,200명으로 전체 고용인원의 3.4%를 차지하고 있으며 2007년 대비 기업 수는 17개 늘었으나 고용은 819,900명에서 793,200명으로 3.3% 정도 감소함

□ 프랑스 공기업 부문의 외형적 규모 및 국민경제 면에서의 비중은 지속적으로 감소함

□ 감소한 공기업의 경우 은행업, 보험업이 급격히 감소하는 추세를 보이고 있으며 운수업, 에너지·제조업이 그 뒤를 잇고 체신·통신업의 경우 민영화가 가장 더디게 나타남

□ 프랑스 공기업 고용 중 상당수가 규모가 큰 일부 공기업에 집중됨

○ 프랑스의 3대 공기업 프랑스 우체국(La Poste), 프랑스 국영철도회사(SNCF), 프랑스 전력공사(EDF)가 공기업 고용 전체의 약 3/4에 해당하는 578,400명을 차지함

□ 국가투자청(APE)에서 관할하고 있는 대부분의 공기업은 국가자본이 50% 이상이거나 국가자본과 국가 외 공공자본의 합이 거의 100%에 가까운 기업으로 상업성이 강한 기업, 정부의 지원 등으로 기업 가치를 올릴 수 있는 기업이 해당됨

□ 프랑스 대표 공기업의 재무현황 전반을 살펴보면 전체적으로 부채비율이 상당히 높게 나타났으며, 수익성 및 건전성은 점차 나아지고 있으나 부채비율이 타 국가에 비해 지나치게 높게 나타남

○ 2007년과 비교했을 때 2008년 부채비율이 100% 이상 감소, 민영화를 통해 지속적으로 재무구조 개선을 추진함

□ 프랑스 공기업의 유동성 비율은 약 60% 정도로 단기지급능력이 현저히 떨어지게 나타남

□ 프랑스 공기업의 최근 배당규모

○ 국가투자청(APE)의 발표에 의하면, 2007년(회계연도 2006년) 프랑스 정부가 지배주주로서 배당받은 금액은 2006년(회계연도 2005년) 29억유로보다 증가한 48억유로를 기록하였고 2008년은 56억유로를 기록하였음

나. 공기업의 소유·지배구조

□ 프랑스 공기업의 소유구조

○ 2004년 재무성에 프랑스 국가투자청(APE: Agence des Participations de l'État)을 설립하여 소유권 기능을 집중화함

○ 국가투자청은 기업의 주주로서 국가의 역할과 활동을 실행하는 기관으로서 국영기업의 이윤창출을 도모하고 시장경제원리에 의거하여 기업의 전략, 재무, 투자, 합병, 매각 등을 총지휘함

□ 프랑스 공기업의 내부 지배구조

○ 기관장은 관련 정부부처 장관 또는 국무총리 추천(국가투자청 관여) 후, 의회에서 평가 후 선임하며 기관장에 대한 평가를 실시함

○ 이사회의 이사는 재무부 장관이 임명하며 정부대표 : 민간위원 : 종업원대표를 최대 15명까지 1:1:1의 비율로 하며, 정부대표 및 민간대표는 최소 2인 이상으로 구성됨

○ 외부위원 2명 이상의 감사위원회를 설치하여 감사기능을 수행함

□ 프랑스 공기업의 외부 지배구조

○ 공기업·정부 간 성과계약을 통해 위임사항 명시함(1982년 법제화)

- 정부는 수익성, 사회정책 등에 대한 위임사항 명시, 기관의 발전목표 정의
- 재무수익성 및 생산성 목표의 성과측정도구를 정의함

○ 부문별 공기업 분석 및 사회적 측면을 강조한 연차보고서 발행

○ 2004년부터 주식발행 공기업의 반기보고서 제출을 의무화함

○ 외부회계전문가에 의한 감사 의무화, 입법부, 행정부로부터 독립된 조직으로 감사원격인 회계감사원(Cours des Comptes)에서 감사 후 행정부에 결과를 보고함

○ 재무부는 주식투자/매각 및 기관경영관련 포괄적 감독권 행사, 국가투자청(APE) 주도의 성과지표에 근거한 감독·보고체계임

다. 공기업의 평가관리제도

□ 프랑스의 평가시스템은 민간기업의 경영평가시스템을 공기업의 경영성과 평가에 적용한 형식임(중장기 경영계약제도 및 사회보고제도)

□ 모든 평가 활동의 내용과 절차를 3~5년 단위로 이루어지는 경영계약서(Contract de Service Public) 내에 제시하고 있음

□ 프랑스의 공기업 평가 관리시스템은 경영보고서, 사회보고서, 경영계약 평가의 세 가지로 구분할 수 있음

○ 정부가 공기업을 통하여 달성하고자 하는 사회적·정치적 목표로 정부와 공기업 사이에 체결되는 경영계약

○ 대차대조표, 손익계산서 및 현금흐름표 등과 같은 세부 경제적 성과들에 대한 경영보고서

○ 노사관계, 근로조건, 복리후생과 같은 사회적 성과들에 대한 지표를 나타내는 사회보고서(Bilan Social)
- 1984년부터 3년치를 의무적으로 공시해야 하는 제도가 운영되고 있음
- 종업원 50명 이상의 민간기업은 물론 모든 공기업에서 사회보고서를 작성하고 있음

□ 계획과 추진 활동은 공기업에 자율성을 부여하면서 통제 활동은 기업별로 제출한 사회보고서(Bilan Social)와 연도별 중장기 성과보고서를 중심으로 객관적 평가, 목표관리를 강조함

□ 국가투자청에서 모니터링과 컨설팅 역할을 새롭게 수행하며 공기업을 관리감독, 회계감사원(CdC, Cour des Comptes)이 연도별 사후 감사를 진행함
○ 국가투자청은 각 공기업을 전담하는 인력을 두고 투자 및 경영성과에 대한 모니터링 및 컨설팅을 실시하지만 평가업무를 위한 위원회 활동은 하지 않음

□ 평가주기는 과거에 매년 주기적으로 평가하였으나 현재는 공기업의 3~5년간 중기 경영전략 사항에 입각하여 연도별 또는 기간 말에 평가함

□ 공기업에 대한 경영평가 결과는 외부공개를 원칙으로 하고 있으며, 연도별 경영성과보고서 및 사회보고서는 이사회와 주주총회를 거쳐 외부에 공표함

□ 프랑스 공기업은 전략의 수립 및 추진이 공기업 자율적·독립적으로 이루어지며 이에 따라 예산심의(기본적으로 3년 단위) 역시 회사 내 감사위원회에서 자체적으로 시행, 정부의 통제가 전제되지 않음

라. 공기업의 개혁 및 동향

□ 공기업 관리체제개혁
○ 프랑스의 재정경제산업부(MINEFI) 주도하에 공기업의 정상적인 경영을 관리하기 위해 국가투자청을 2003년 3월 설립

○ 국가투자청의 주요한 역할은 정부 자산의 가치증식과 공기업 경영여건의 호전에 있음. 공기업 지주회사의 성격을 가지고 전반적인 공기업 관리 업무를 담당

○ 전략적인 필요성을 제외하면 가능한 한 많이 민영화를 주도하는 일이 국가투자청의 역할 중 하나

○ 국가투자청의 신설은 공기업에 대한 국가의 직접적 통제가 더 이상 효율적이지 않게 된 상황에서 보다 효율적으로 공기업들의 경영과 통제를 이루기 위함

□ 프랑스 공기업의 민영화

○ 프랑스 공기업의 민영화는 기업내부의 비효율 인식의 확산, 프랑스 공기업을 둘러싼 대외 경제여건의 급속한 변화뿐 아니라 적자 공기업에 대한 자원 필요성을 제거하고 공기업 매각수익금의 창출로 재정적자를 축소시킬 목적으로 시행

○ 1차 민영화(1986~1988년)는 쉬락 정부의 집권하에서 이루어졌으며 매우 빠른 속도로 진행

- 민영화 시작 1년 4개월 만에 14개의 공기업이 일반투자자, 종업원, 기관투자자들의 높은 참여 속에 성공적으로 매각
- 이 기간 동안 프랑스의 공기업 매각 수입금은 710억프랑에 달하였으며, 이 중 3분의 2(460억프랑)는 정부부채를 상환하는 데 사용하고 나머지(250억프랑)은 국영기업에 재투자되었음

○ 정치적·이데올로기적 요인이 작용했던 1차 민영화 때와 달리 2차 민영화는 경제적·재정적 요인이 제기됨

- 2차 민영화 시기(1993~1996년) 4년 동안 21개 대상기업 중 총 10개 공기업이 민영화되어 약 1,400억프랑의 민영화 매각수입금을 거둠
- 1993년 민영화 법은 민영화 범위를 은행, 보험, 전자, 석유산업뿐 아니라 1986년 민영화법에 포함되지 않았던 철강, 자동차, 항공기, 항공, 해운, 방위등 주요 전략분야까지 확대

○ 3차 민영화 시기(1997년 이후) 국가이익 보전, 프랑스 경제의 구조 재조정, 일반대중의 주식소유 가능 및 예외소득에 의한 국가예산 마련 필요성 등에 따라 민영화 시행

3. 스웨덴의 공공기관

가. 공기업의 현황

□ 스웨덴 공기업(State-Owned Companies)은 주식(유한)회사(incorporated)의 형태로서 정부가 기업의 전부 혹은 일부(wholly or partly) 주식을 직접 투자의 형태로 소유함으로써 국가가 기업에 대한 직접적인 소유권(direct ownership)을 행사하는 기관을 의미함

○ 국가는 소유주로서의 역할을 수행하며 공기업을 민간기업과 동일한 방식으로 운영하고자 노력함

□ 공기업은 시장 조건하에서 운영되는 기업(Companies operating under market conditions)과 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업(Companies with special societal interests) 두 개의 집단으로 구분됨

□ 중앙 공기업의 경우 2008년 기준으로 총 55개로, 중앙정부가 지분을 100% 소유한(wholly-owned) 공기업은 42개이고, 나머지 13개는 중앙정부가 부분적인 지분(partly-owned)을 가지고 있음

□ 공기업의 추정 시장 가치(estimated market value)는 2006년 약 7,700억SEK이고 2007년은 약 7,500억SEK으로 나타남

□ 국민총생산(GDP) 대비 공기업 전체의 총매출액, 총자산은 모두 비교적 높은 수치를 보이고 있음

○ 특히 국민총생산 대비 총자산의 경우 2005년에 비해 2007년 4%p 증가하고 있으며, 스웨덴의 공기업 자산의 크기는 국제적으로도 높은 수준임

□ 공기업 전체 고용자 수는 2005년 18.1만명에서 2006년 17.7만명으로 약 2.5% 감소하고, 2007년에도 약 0.5% 감소한 17.6만명을 나타내고 있음

□ 공기업의 부채 총액은 꾸준히 증가하고 있음

○ 2005년 7,608억SEK에서 2007년 8,959억SEK로 약 17.8% 증가세를 보임

○ 부채의 구성을 보면 시장 조건하에서 운영되고 있는 기업의 부채가 부채총액의 평균 95.0%를 차지함

○ 공기업 두 집단 모두 부채총액이 증가하고 있음. 2005년에서 2007년 부채 증가 추세는 시장 조건하에서 운영되는 기업은 약 17.1%, 특별한 조건하에서 운영되는 공기업은 약 34.0%임

□ 스웨덴 공기업 부채비율은 약 300% 가까이 유지되는 것으로 보임. 건전성에 대한 주의가 필요하다고 보여짐

○ 단기 유동성을 나타내는 유동비율의 경우 권고되는 200%에 미치지 못하는 수준이며, 특히 2006년 단기부채의 급작스런 상승으로 인해 유동비율이 100%에 미치지 못함

나. 기업지배구조

1) 정부의 공기업 소유권행사

□ 스웨덴 공기업은 스웨덴 의회(Riksdag)가 정부에 임무를 부여하는 과정에 따라 공기업 소유권 행사와 운영에 권한이 '기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)'에 집중적으로 위임되어 있음

○ 헌법 제7조 5항에 따르면, 중앙정부 수상(prime minister)은 공기업 경영의 중요한 사항을 결정하는 소유권 행사의 권한을 기업·에너지 장관에게 위임함

□ 헌법에 따라 스웨덴 의회는 공기업 운영에 대한 법령(administration mandate)을 법률로써 정하고 정부가 공기업을 운영하는 방향을 제시해 줌

○ 정부는 공기업에 대한 운영 방향을 바꾸거나, 소유권을 약화시키거나, 자본 출자, 지분의 매도 등의 기업의 중요한 사항에 대해 의회의 승인을 받아야 함

□ 공기업에 대한 소유권 행사를 기업 및 에너지 통신부에 두어 중앙 집중화한 것은

공기업의 운영이 산업정책 및 정치적 목적 등에 치우치지 않고 기업의 분명한 목표와 가이드라인을 통해 이루어지도록 하기 위함임

○ 집중화된 소유권 행사 기관이 존재하는 것은 모든 공기업에 대해 통일된 정책을 수행함에 있어 좋은 조건이 됨

2) 내부지배구조

□ 연차주주총회는 주주들의 최고 의사결정주체(supreme decision-making body)임

○ 연차주주총회는 회사법과 기업지배구조 코드 이외에 공기업이 따라야 하는 원칙을 제시하고자 개최됨

□ 기관장은 이사회에 의해 임면됨

○ 기관장은 이사회에서 정해진 가이드라인과 지침에 따라 기업을 운영해야 함

- 회사법 제8조 3항에 따르면, 이사회는 반드시 이사회와 기관장의 권한을 구분해야 하며, 경영 방향은 반드시 명문화된 문서로 기관장에게 전달되어야 함

○ 기관장은 적시에 이사회에 경영에 대한 정보를 제공할 의무가 있으며, 올바른 의사결정을 위해 노력해야 함

□ 합리적인 보수체계는 기업 사업 분야의 신임 측면에서 중요하며 공기업 소유주 지배(owner control)의 핵심 수단이 됨

○ 정부는 공기업 고위관리자의 보수체계에 대한 가이드라인(Guidelines for terms of employment for senior executives in State - owned Companies)을 제시하여 공기업이 합리적인 보수체계를 갖도록 하고 있음

□ 기업 및 에너지 통신부 장관은 공기업과 관련된 이사회 구성원 임명에 대한 특별한 책임을 가지고 있음

○ 정부의 정책 혹은 정치적 간섭을 제한하고 공기업의 독립성과 전문성을 강화하기 위하여 공기업의 이사회 임명에 있어 능력을 주요 선임기준으로 하는 체계적인 선임절차제도를 확립하고자 함

□ 모든 이사회 구성원의 임명은 개별 기업 이사회에 필요한 역량과 능력을 바탕으로 이루어짐

○ 이사회의 구성은 반드시 균형 잡힌 능력과 경험이 뒷받침되어야 함

○ 그러므로 스웨덴에서 이사회의 구성원은 기업과 기업이 속한 산업분야의 전문성 뿐만 아니라 기업의 외부적 상황의 변화에 따른 기업의 발전에 있어 필요한 다른 지식들도 요구됨

○ 높은 수준의 청렴성과 기업의 이익극대화 능력을 갖추어야 함

○ 모든 이사회 구성원은 기업의 사업활동에 대한 독립적인 평가를 내릴 수 있는 독립성이 확보되어야 함

○ 정부는 임시이사회 구성원을 두지 않고 상임이사회 구성원을 둘 것을 권장함

□ 이사회의 구성에서 남·여 성비율의 균형을 맞추기 위한 노력이 이루어지고 있음

○ 남성・여성의 비율이 각각 40% 이상 되는 것을 목표로 하며, 2008년 5월 시점으로 연차주주총회에서 이사회 구성원으로 선출되는 여성의 비율이 평균 46%이며, 남성이 54%를 차지함

□ 정부는 특정한 공기업에 대해서는 중앙정부에서 고용한 관료(officials)를 이사회의 구성원으로 함

○ 스웨덴의 이사회 구성 증 특이한 사항은 종업원 대표(employee representatives)의 존재이며, 전체 이사회 구성원 중 2~3명 정도가 종업원 대표자로 구성됨

□ 이사회 활동 대한 평가는 매년 정형화되어 이루어짐

○ 이사회의 의장은 이사회에 대한 평가가 수행되도록 해야 하는 책임이 있으며, 임명위원회가 이 평가의 결과를 통지받아 차기 이사회 구성에 반영할 수 있도록 하고 있음

○ 중앙정부 또한 각 공기업의 이사회 평가 결과에 대해 통보받을 권리가 있음

○ 평가는 이사회 하나의 집단으로도 이루어지고 이사회 구성원 개개인을 대상으로도 이루어짐

□ 이사회 구성원들은 이사회 구성원으로서 수행한 활동과 자신들에게 주어진 책임에

맞는 보상(remuneration)을 받음

○ 이사회 내부의 위원회에서 특별한 업무를 맡고 있는 이사회 구성원에 대한 보수는 이사회에서 결정됨

○ 이사회 보수에 대해 연차주주총회에서 결정되기 이전에, 비교가능한 동종의 다른 기업들과의 보수 수준 분석이 선행되어야 함

□ 모든 기업은 지속적 발전, 사회적 책임(윤리, 환경, 인권, 남녀평등과 다양성 등)에 대해 큰 책임을 가지고 있음

○ 기업의 환경, 사회적 책임은 기업의 장기 경쟁력을 높이고 기업의 가치를 더욱 창출하고자 하는 사업 전략 관점에서도 그 중요성이 증대되고 있음

○ 미래 지향적인 기업은 이러한 환경과 사회적 이슈를 그들의 장기 사업전략에서 중요한 부분으로 인정함

□ 감사(Auditor)의 임무는 소유주인 정부에게 있어 중요한 고려사항인 이사회와 기관장의 경영활동 성과, 기업의 연간보고서, 회계자료에 대하여 독립적인 조사를 하는 것임

○ 공기업에서 감사업무에 대한 책임은 소유주에게 있고, 그러한 책임은 연차주주총회에서 결정됨

3) 외부지배구조

□ 공기업 활동은 국회의 승인을 받거나, 국가와 공기업 사이의 의견일치, 기업의 활동에 대한 법적 규정(provisions)에 의해 결정됨

○ 스웨덴 공기업에 대한 소유권과 운영에 대한 정책은 스웨덴 기업지배구조 코드(Swedish Code for Corporate Governance)를 바탕으로 이루어짐

○ 전반적인 소유권자로서의 국가의 역할은 의회에 의해 결정되며 소유권의 행사와 공기업 운영에 대한 책임은 기업 및 에너지 산업부에 부여되어 규정에 따라 독립적인 운영이 이루어짐

○ 각각의 공기업은 중앙정부(Government Offices) 법률로써 설립되고 운영되며, 공기업은 민간부문의 기업과 같이 회사법, 경쟁법 등의 적용을 받음

□ 스웨덴 기업지배구조 코드(Swedish Code For Corporate Governance)는 정부의 공기업에 대한 소유권 행사에 대한 규정을 나타내고 있음

○ 코드는 스웨덴 유한 책임 공기업의 운영을 향상시키는 것을 목적으로 함

○ 코드는 직접적인 소유권자 혹은 기업통제에 있어 간접적인 관계자 또는 규제자에게 적절한 의사결정시스템을 제공함

□ 공기업 운영은 원칙적으로 민간부문의 기업과 같은 법적 규정을 적용하도록 함

○ 회사법(The Companies Act), 경쟁의 원칙(The legislation on competition), 회계법(The Accounting legislation) 및 내부자 법(The Insider Act.)이 적용됨

□ 국가 감사원(National Audit Office)은 유한 책임 공기업을 대상으로 정형화된 과정에 따라 감사 활동을 수행함

○ 이 감사는 법률에 근거한 규정에 관련된 기업의 활동과 정부의 이익에 상당한 연관이 있는 활동을 감사의 대상으로 함

□ 공기업은 완전한 스웨덴 국민의 소유이기 때문에, 공기업의 투명성은 민주주의 요구에 따른 필수조건임

○ 정부는 2007년 11월 29일 공기업의 공시(external reporting)에 대한 새로운 가이드라인을 채택하였음

○ 이 공시에 대한 가이드라인은 이러한 법률과 일반적 회계 원리에 기초하여 작성

○ 공기업은 일반 민간기업과 동일하게 공시에 대한 법률 적용을 받음

○ 회사법(Companies Act), 회계작성법(Bookkeeping Act), 연간회계법(Annual Accounts Act) 등의 법률 적용을 받음

○ 이사회는 일반적으로 인정되는 원리로 구성된 회계 규정(accounting legislation)에 맞춘 연간보고서(annual report)와 중간보고서(interim reports) 및 운영에 관한 보고서(reports on operation)등을 스톡홀름 주식거래소(Stockholm Stock Exchange)에 기재된 협의사항과 주석에서 권고하는 것에 부합하도록 작성하여 제출할 책임을 지고 있음

○ 또한 특정 재무적 연관관계와 이와 관련된 사항에 대한 감시 법률(Insight into

certain Financial Links and related matters Act(2005:590)에서 제시한 요구조건이 지켜지도록 하고 또한 GRI 가이드라인이 적용되는 지속가능성 보고서가 공시되도록 하여야 함

□ 2000년부터 매년 중앙정부의 기업 및 에너지 통신부에서 각 공기업의 연간보고서와 지속가능성 보고서를 취합하여 공기업 전체를 포괄하여 연간보고서를 발간하고 있음
- ○ 기업 및 에너지 통신부 관할의 공기업뿐 아니라 다른 부처에서 관리하는 중앙정부 관리 아래의 공기업에 대하여 공시함
- ○ 영어로 작성되는 특징이 있음
- ○ 스웨덴 공기업의 소유권 행사 정책 및 기업지배구조 정책 등이 소개되어 있음
- ○ 공기업 전체의 총 재무적·비재무적 정보가 나타나 있음

다. 공기업의 평가관리제도(Follow-up & Assessment)

□ 정부부처는 국가의 재산을 적극적으로 감시 감독하여 그 가치를 극대화하고 특별한 사회적 이익에 부합하도록 해야 함. 이는 재무적, 사회경제적 목적 및 여타 목표에 대한 설립과 사후점검, 그리고 평가에 의해 이루어짐
- ○ 목표들은 관련된 사안에 따라 이사회, 정기주주총회, 법률이나 정책 또는 정부와 기업 간의 합의로 정해짐
- ○ 목표는 정기적으로 검토되며, 정부의 방침 안에서 평가됨

□ 목표와 비교분석한 보고(reporting)는 기업의 표준 변화, 때로는 목표 수정을 결정하는 기초가 됨
- ○ 재무적 목표는 기업과 소유주 양측에 의해 결정되기 때문에 두 수준에서 의사소통과 사후점검이 이루어짐

□ 시장 조건하에서 운영되는 공기업은 시장의 다른 참여자들과 동일한 필수사항과 요구조건을 만족시켜야 함
- ○ 이런 이유로 시장 조건하에서 운영되는 기업의 재무적 목표의 설정과 사후점검은 기업운영에 필수적 요소임

□ 특별한 사회적 이익이 있는 기업에는 사회경제적 목적이 설정되며 온전히 시장조건 하에서 운영되는 기업과는 재무적 목표의 요구조건이 다름

○ 이들 기업은 주로 자본의 효율적인 사용, 사회에 가장 큰 혜택을 창출하는 것 등을 위해 노력함

라. 공기업의 개혁 및 동향

1) 스웨덴의 민영화

□ 1990년대에는 많은 기업을 매각하면서 정부 소유권이 줄어듦. 이러한 정부 소유권 축소의 동기는 소유권의 확산(spread of ownership)을 늘리기 위함이었음

○ 이 시기에 몇몇의 정부기업(Public enterprises)이 주식회사화됨으로써 많은 공기업이 만들어짐

□ 2006년 '특정 공기업에 대한 민영화에 관한 법률'(Sale of Certain State-owned Companies(government Bill 2006/07:57)에서 스웨덴 정부는 Civitas Holding AB에 대한 소유권 축소 의지를 나타냄

2) 스웨덴 철도산업 개혁의 성공 사례

□ 스웨덴은 1988년 국영철도 개혁정책(교통정책법)을 마련하여 철도의 건설과 운영부문을 분리하였음

○ 철도청에 해당하는 BV은 국가소유의 선로시설 보유 및 유지관리를 담당하고 철도공사에 해당하는 SJ는 간선노선의 여객 및 화물수송, 지역노선 중 비수익노선을 운영하게 함

□ 스웨덴은 철도산업의 시설주체와 수송주체를 분리하여 소유와 운영을 분리하고 비채산성을 가진 지방노선의 운영책임을 지방자치단체로 이양하여 종래 철도산업에 혼재하던 공공성과 기업성을 명확하게 구분해 냈다는 평가를 얻고 있음

○ 기업성을 가진 수송주체인 SJ가 경쟁력을 발휘할 수 있도록 제도적인 기반과 틀을 마련하여 주었음

3) 지속가능성에 관한 활동

□ 장기적 관점의 기업 경쟁력과 가치 창출이라는 전략적 측면에서 기업의 사회적, 환경적 책임인 "지속가능성 문제"의 중요성이 커지고 있음

○ 미래의 기업들은 지속가능성 문제들이 장기경영전략의 한 부분임을 당연시할 것이며, 이를 통해 사업 파트너와 소비자, 그리고 고용인이 높은 수요를 창출할 수 있는 시장에서 새로운 사업 기회를 가질 수 있음

4. 미국의 공공기관

가. 공기업의 현황

□ 미국에서는 전통적으로 시장의 영역이 발달해 전체 경제에서 공기업이 차지하는 역할이 크지 않으며, 대공황, 제1·2차 세계대전 등 특별한 경우에 있어서 공기업이 많이 설립되었으나 현재는 거의 소멸된 상태이며 국민경제에서 차지하는 비중도 미미함

○ 공기업에 대한 명확한 정의는 없으나, 공기업통제법에서 28개의 기업을 나열하고 있으며, 정부의 지분율에 따라서 전액투자공사와 혼합투자공사로 구분

○ 상업적 성격을 지닌(우리나라의 시장형 공기업에 준하는) 기업은 18개로 파악할 수 있음

○ 이외에도, 소유는 100% 민간 소유이나 공익적 목적을 가진 재화를 생산하여 예산, 회계, 생산 및 판매 등에 있어서 정부의 통제를 받는 정부지원기업(GSE)이 존재함

○ 우리나라의 경우 공기업(시장형/준시장형)은 SOC와 서비스·제조·진흥 분야에 집중되어 있으나, 미국의 공기업의 경우 다양한 산업분야에서 역할을 수행하고 있음

□ 주요 연방 공기업의 총자산의 GDP 대비 비중은 2% 내외로 미미한 편이며, 부채규

모 또한 매년 비슷하다가 2008년에 경제위기 여파로 급상승함

○ 공기업의 자본 대비 부채비율은 2008년에 900% 정도로 급상승하며, 특히 금융공기업의 부채비율은 1200%에 이르는데 연방예금보험공사, 연방연금보장공사 등의 부채 규모가 급증함

나. 공기업의 지배구조

1) 내부지배구조

□ 경영구조는 대부분의 공기업에서 이사회 구조를 가지고 있으며, St. Lawrence Seaway Co.와 Ginnie Mae 두 회사만 이사회가 아닌 대통령이 지명한 최고경영자와 자문회의에 의해 운영됨

□ 이사들은 임기 중에 해임당하지 않을 권한을 가지고 있어 독립성이 매우 강함. 또한 공기업의 기관장 또한 이사회에 대해서만 경영책임을 지므로 주무부처로부터 경영간섭의 여지가 작음

2) 외부지배구조

□ 미국의 경우 공기업의 이사회 구성, 조직, 임원보수 등을 일률적으로 통제하는 법률은 없으며, 대부분의 경우 개별 법률에 의해 정해지고 있음

○ 일반적 사항에 대해서 적용되는 법은 1945년에 제정된 공기업통제법이 유일함

○ 예산에 관하여서는, 전액투자공사의 경우 대통령과 의회의 승인을 거쳐 확정되며, 혼합투자공사의 경우 의회의 승인없이 대통령의 승인만 얻으면 확정됨

○ 회계 감사의 경우 전액투자공사·혼합투자공사 구분 없이 상업적 감사를 받아야 하며, 상·하원 및 회계검사원에 그 결과를 제출해야 함

○ 회계검사원장은 회계감사의 결과에 대해 적절한 권고를 할 수 있음

○ 공기업의 최고경영자는 회계연도 종료 후 180일이 지나기 전에 전기의 경영에 대한 연차보고서(annual report)를 작성하여 대통령, 의회, 회계검사원에 보고해야 함

□ 주요 공기업의 경우, 대부분 소유권이 통합되어 있지 않으며 독립적으로 운영되는 (즉, 의회에 대해 직접 통제받는) 회사가 대부분이며 나머지는 재무성, 교통성 등 각 부처 관할로 남아 있음

○ 미국 주요 공기업의 소유지배구조는 소유권 통합을 권장하는 OECD 가이드라인에 위배되는 구조를 가지고 있으나, 소유권이 분산되어 있다고 해도 공기업 이사회의 권한이 강하고 임기보장이 매우 강력하므로 실제로 주무부처에 의해 공기업이 산업 정책적 목적에 사용될 여지는 매우 작음

다. 개혁 및 동향

□ 민영화에 있어서, 미국은 공기업을 정부기관에서 완전 민영화의 중간인 이전단계로 파악하고 있음

○ 즉, 정부 기능이 민간으로 이전되어서 잘 수행될 수 있도록 기업적 경영의 체계를 구축하고 시장에 적응할 수 있는 단계로서 공기업이 존재

○ 따라서 민영화 이전에 공기업의 시장적 성격을 강화시키기 위해서 노력함

○ 민간 철도회사를 인수해서 공기업화했다가 민영화한 Conrail의 경우, 수익이 나면 민영화한다는 조건을 설립 근거법에서 명시. 공기업 과정을 통해서 경쟁력 있는 기업으로 변화시킴

□ 2008년 경영 위기 이후로 Ginnie Mae, FDIC, Amtrak 등 주요 공기업들은 경영효율성 강화를 위해 고객지향 경영, 불필요한 경영 조직 개편, 경쟁력 있는 상품개발 등 수익성을 강화하기 위한 다양한 방안을 실시하고 있음

목 차

요 약 ····· 5

제1절 서 론 ····· 39
1. 영국 ····· 41
2. 프랑스 ····· 42
3. 스웨덴 ····· 43
4. 미국 ····· 45

제2절 영국의 공공기관 ····· 47
Ⅰ. 영국 공공기관의 현황 ····· 49
1. 영국 공공기관의 정의 및 유형분류 ····· 49
2. 공공기관의 현황 ····· 56
Ⅱ. 영국의 공공기관 소유·지배구조 ····· 68
1. 영국 공기업의 소유구조 ····· 68
2. 내부지배구조 ····· 77
3. 외부지배구조 ····· 81
Ⅲ. 공공기관 평가관리제도 ····· 90
1. 공공기관 평가 ····· 90
2. 공공기관의 성과관리 및 인센티브 ····· 99
Ⅳ. 영국의 공공기관 개혁 및 동향 ····· 101
1. 영국 공기업 민영화 ····· 101
2. British Energy의 민영화 사례 ····· 113
3. QinetiQ의 민영화 ····· 115

4. 기업 지배구조의 개선 ····· 117

제3절 프랑스의 공공기관 ····· 121
Ⅰ. 프랑스 공기업의 현황 ····· 123
1. 프랑스의 공기업의 정의 및 유형분류 ····· 123
2. 프랑스 공기업의 역사 ····· 126
3. 공기업 현황 ····· 130
Ⅱ. 프랑스 공기업의 소유·지배구조 ····· 150
1. 프랑스 공기업의 소유구조 ····· 150
2. 프랑스 공기업의 내부 지배구조 ····· 150
3. 프랑스 공기업의 외부 지배구조 ····· 153
4. 프랑스 전력공사(EDF)의 지배구조 ····· 155
Ⅲ. 프랑스 공기업의 평가관리제도 ····· 156
1. 공기업 평가관리 시스템 ····· 158
2. 경영평가의 형식 ····· 160
3. 평가결과의 활용 ····· 161
4. 프랑스 전력공사(EDF)의 경영평가 ····· 162
Ⅳ. 프랑스 공기업의 개혁 및 동향 ····· 169
1. 공기업 관리체제개혁 ····· 169
2. 프랑스 공기업의 민영화 ····· 171
3. 프랑스 에너지 기업의 민영화 (GDF와 SUEZ의 합병사례 중심) ····· 183

제4절 스웨덴의 공공기관 ····· 185
Ⅰ. 스웨덴 공기업의 현황 ····· 187
1. 공기업(State-Owned Companies)의 정의 및 유형분류 ····· 187
2. 공기업의 현황 ····· 191
Ⅱ. 공기업의 소유·지배구조 ····· 203
1. 정부의 공기업 소유권 행사와 운영 ····· 203
2. 내부지배구조 ····· 207

3. 외부지배구조 ····· 223
Ⅲ. 공기업의 평가관리제도(Follow-up & Assessment) ····· 233
1. 공기업 유형분류에 따른 평가 ····· 235
2. 목표의 분류 ····· 236
Ⅳ. 스웨덴 공기업의 개혁 및 동향 ····· 239
1. 민영화(sale of state-owned companies) ····· 239
2. 스웨덴 철도산업 개혁의 성공 사례 ····· 244
3. 지속가능성에 관한 활동(Sustainability Work) ····· 245

제5절 미국 ····· 251
Ⅰ. 미국 공기업의 현황 ····· 252
1. 미국 공공기관의 정의 및 종류 ····· 252
2. 연방 공기업의 현황 ····· 254
3. 주요 개별 공기업 개관 ····· 264
Ⅱ. 연방 공기업의 소유·지배구조 ····· 284
1. 지배구조의 일반적 내용 ····· 284
2. 내부지배구조 ····· 285
3. 외부지배구조(공기업통제법의 구조와 내용) ····· 288
Ⅲ. 공기업 동향 및 개혁 추이 ····· 292
1. 개괄적 흐름 ····· 292
2. 소유지배구조 ····· 292
3. 민영화 관련 동향 ····· 294
4. 미국의 민영화 사례: Conrail의 민영화 ····· 295
5. 경영구조 개선 관련 동향 ····· 297

참고문헌 ····· 298

부 록 ····· 302

표 차 례

〈표 2-1〉 영국의 공공기관 분류표 ····· 50
〈표 2-2〉 공공기관 현황(2006) ····· 57
〈표 2-3〉 비정부부처 공공기관(NDPB) 현황(2009) ····· 58
〈표 2-4〉 NDPB 수의 변화 ····· 59
〈표 2-5〉 고용에서 공공부문이 차지하는 비중 ····· 59
〈표 2-6〉 공기업의 고용규모 ····· 60
〈표 2-7〉 집행 NDPB의 변화 ····· 61
〈표 2-8〉 공공부문의 재정(Public Sector Finance) ····· 62
〈표 2-9〉 공기업(Public corporation)의 소득자본 계정 ····· 63
〈표 2-10〉 국가통계 기준 공기업(Public corporations)의 예산 출자 ····· 64
〈표 2-11〉 부처별 공기업실(Shareholder Executive) 관리대상 및 설립목적 ····· 71
〈표 2-12〉 공기업실(Shareholder Executive)에서 관리하는 기업의 특징 ····· 73
〈표 2-13〉 공기업실(Shareholder Executive)의 관리기업과 한국 공공기관의 비교 ···· 75
〈표 2-14〉 영국 이사회의 구조 및 정부의 선임권한 ····· 77
〈표 2-15〉 영국의 이사회의 기능 ····· 80
〈표 2-16〉 영국의 사장(CEO)의 임명과 보수 ····· 80
〈표 2-17〉 주체별 기업에 대한 다양한 통제 수단 ····· 82
〈표 2-18〉 공기업실(Shareholder Executive)의 상시 점검항목 ····· 85
〈표 2-19〉 외부감사(External Auditors)와 정부 특별통제 ····· 86
〈표 2-20〉 기업의 투명성 및 공시 ····· 88
〈표 2-21〉 영국 공공기관 평가제도의 신구비교(2002년 기점) ····· 94
〈표 2-22〉 영국 공공기관 평가제도의 평가기조 특징 ····· 95

〈표 2-23〉 영국의 공공기관의 평가기준 ····· 96
〈표 2-24〉 영국 공공기관 평가제도의 평가수행 특징 ····· 98
〈표 2-25〉 영국 공공기관 평가제도의 평가활용 특징 ····· 98
〈표 2-26〉 민영화 이전 시기 영국 공기업 부문 재정적자의 GDP 기여비율 ····· 102
〈표 2-27〉 연도별(1977~2008) 영국의 민영화된 공기업 ····· 107

〈표 3-1〉 프랑스 공기업 부문의 규모 및 비중 추이 ····· 131
〈표 3-2〉 2007년 및 2008년의 공기업 통제 ····· 132
〈표 3-3〉 프랑스 공기업 업종별 비중 변화 ····· 134
〈표 3-4〉 프랑스 공기업의 산업별 현황 ····· 135
〈표 3-5〉 프랑스 제조업 내 공기업 부문의 비중 추이 ····· 136
〈표 3-6〉 국가투자청 관할 공기업 목록 ····· 138
〈표 3-7〉 2008 연차보고서 결합 재무제표 기업 범위 ····· 139
〈표 3-8〉 국가투자청 관할 공기업의 정부 및 공공부문 지분율 ····· 141
〈표 3-9〉 2008 국내총생산 대비 공기업 비중 ····· 142
〈표 3-10〉 프랑스 공기업별 고용 현황 ····· 142
〈표 3-11〉 2007, 2008년 프랑스 대표 공기업의 자산현황 ····· 144
〈표 3-12〉 2007, 2008년 프랑스 대표 공기업의 부채, 자본현황 ····· 144
〈표 3-13〉 2007, 2008년 프랑스 대표 공기업의 손익현황 ····· 145
〈표 3-14〉 자기자본 수익률 ····· 145
〈표 3-15〉 투하자본 수익률 ····· 145
〈표 3-16〉 영업이익률 ····· 146
〈표 3-17〉 법인세차감전영업이익 대비 순부채 규모 ····· 146
〈표 3-18〉 자기자본 대비 순부채 비율 ····· 147
〈표 3-19〉 프랑스 공기업의 자기자본 비율 ····· 147
〈표 3-20〉 프랑스 공기업의 부채비율 ····· 147
〈표 3-21〉 프랑스 공기업의 유동비율 ····· 148
〈표 3-22〉 연도별 배당실적 ····· 149

〈표 3-23〉 프랑스 공공기관 지배구조 현황 ····· 155
〈표 3-24〉 사회보고서(Bilan Social)의 평가내용 및 평가지표 ····· 160
〈표 3-25〉 프랑스 전력공사(EDF) 평가지표(2005~2007) ····· 166
〈표 3-26〉 프랑스 배전망 평가지표(2005~2007) ····· 167
〈표 3-27〉 프랑스 송전망 평가지표(2005~2007) ····· 168
〈표 3-28〉 1차 민영화 실적(1986~1988) ····· 175
〈표 3-29〉 민영화 대상 10개 기업 ····· 176
〈표 3-30〉 1997년 이후 완전민영화 실적 ····· 177
〈표 3-31〉 부분민영화 및 민영화 진행 실적 ····· 179
〈표 3-32〉 연도별 민영화 추이 ····· 181

〈표 4-1〉 공기업의 유형분류 ····· 191
〈표 4-2〉 공기업 수의 변화 ····· 192
〈표 4-3〉 국민총생산 대비 공기업의 총매출 및 총자산 비중 ····· 193
〈표 4-4〉 분류에 따른 각 공기업의 국민총생산 대비 총매출 및 총자산 비중 ····· 194
〈표 4-5〉 공기업 고용의 구성 ····· 194
〈표 4-6〉 총고용 대비 공기업 고용의 비중 ····· 195
〈표 4-7〉 공기업의 총부채 현황 ····· 195
〈표 4-8〉 공기업의 국민총생산 대비 부채 비율 ····· 196
〈표 4-9〉 총공기업의 부채의 구성 ····· 197
〈표 4-10〉 분류에 따른 각 공기업의 부채의 구성 ····· 198
〈표 4-11〉 총공기업의 부채관련 지표(건전성 지표) ····· 201
〈표 4-12〉 분류에 따른 각 공기업 집단의 부채관련 지표(건전성 지표) ····· 201
〈표 4-13〉 공기업 재무 현황 변화 ····· 202
〈표 4-14〉 부처별 소유권 행사 공기업 분류 ····· 206
〈표 4-15〉 이사회 구성원의 남·여 분포 ····· 215
〈표 4-16〉 기관장과 임원의 성별분포 ····· 220
〈표 4-17〉 공기업의 윤리정책, 환경정책, 남녀평등, 다양성과 관련된 정책 현황 ····· 221

〈표 4-18〉 공기업 통합 보고서의 목표 및 성과 비교 공시의 예 ····· 234
〈표 4-19〉 2008년 기준, 기업·에너지 장관에게 부여된 민영화 권한 ····· 243

〈표 5-1〉 공기업통제법상 공기업 ····· 254
〈표 5-2〉 정부후원기업 ····· 256
〈표 5-3〉 CRS 보고서상 공기업 ····· 257
〈표 5-4〉 연방공기업 유형별 분류 및 한국 공공기관과 비교 ····· 258
〈표 5-5〉 주요 공기업 총자산 규모 및 GDP 대비 비율 ····· 259
〈표 5-6〉 주요 공기업 총부채 규모 ····· 261
〈표 5-7〉 상품금융공사 주요 재무현황 ····· 265
〈표 5-8〉 수출입은행 주요 재무현황 ····· 266
〈표 5-9〉 연방곡물보험공사 주요 재무현황 ····· 268
〈표 5-10〉 연방예금보험공사 주요 재무현황 ····· 269
〈표 5-11〉 연방교정산업 주요 재무현황 ····· 270
〈표 5-12〉 정부주택저당금고 주요 재무현황 ····· 272
〈표 5-13〉 철도여객공사 주요 재무현황 ····· 273
〈표 5-14〉 해외민간투자공사 주요 재무현황 ····· 274
〈표 5-15〉 연방연금보장공사 주요 재무현황 ····· 276
〈표 5-16〉 세인트로렌스 수로개발공사 주요 재무현황 ····· 277
〈표 5-17〉 테네시계곡개발공사의 주요 재무현황 ····· 279
〈표 5-18〉 연방우정공사 주요 재무현황 ····· 280
〈표 5-19〉 연방금융은행 주요 재무현황 ····· 281
〈표 5-20〉 VCT 주요 재무현황 ····· 283
〈표 5-21〉 PTSF 주요 재무현황 ····· 284
〈표 5-22〉 주요 공기업의 주무부처 ····· 293

〈부표 1〉 2009년 통계청 기준 영국의 공기업 목록 ····· 302
〈부표 2〉 영국의 정부소유기업(SOEs) ····· 321

〈부표 3〉 민영화가 완료된 공기업 정보 ····· 324
〈부표 4〉 영국의 민영화된 공기업 정보 ····· 327
〈부표 5〉 APE관할 공기업 및 자회사 ····· 338
〈부표 6〉 통계청 기준 공기업 및 공기업자회사 제외 공기업(768개기관) ····· 340
〈부표 7〉 프랑스 공기업 민영화 목록 ····· 365
〈부표 8〉 2008년 국가에서 직접 통제하는 자회사 목록 ····· 376
〈부표 9〉 총공기업의 재무정보 ····· 381
〈부표 10〉 공기업(Ⅰ)의 재무정보 ····· 383
〈부표 11〉 공기업(Ⅱ)의 재무정보 ····· 385
〈부표 12〉 스웨덴 공기업의 주요 활동 및 목표 ····· 387
〈부표 13〉 공기업(Ⅰ)의 재무 현황(2008년 상반기) ····· 399
〈부표 14〉 공기업(Ⅱ)의 재무 현황(2008년 상반기) ····· 401
〈부표 15〉 개별 공기업의 운영상의 이슈 정리 ····· 403
〈부표 16〉 스웨덴의 민영화가 이루어진 공기업 ····· 408

그림 차례

[그림 2-1] 공기업의 영국 경제 기여도 ····· 48
[그림 2-2] 공공기관의 분류 ····· 51
[그림 2-3] 각 기관별 공기업의 범위 ····· 55
[그림 2-4] 순부채의 GDP 대비 비중 ····· 62
[그림 2-5] 매출액 및 영업이익률(Operating Margin) ····· 66
[그림 2-6] 총운영자산 및 RONA(Return on net assets) ····· 67
[그림 2-7] 배당금 ····· 68
[그림 2-8] 총민영화 수입 및 거래현황 ····· 110
[그림 2-9] 부문별 민영화 수입의 분포 ····· 111
[그림 2-10] 민영화 이후 공공요금의 변화 ····· 112
[그림 2-11] 영국 전력산업의 발전 효율성 변화 ····· 112
[그림 2-12] 2008년의 국가별 민영화 수입 분포 ····· 113

[그림 3-1] 상위 50개 공기업의 고용 ····· 133
[그림 3-2] 프랑스 공기업의 업종별 비중 변화 ····· 134
[그림 3-3] 프랑스 제조업 내 공기업 부문의 비중 추이 ····· 137
[그림 3-4] 통계청 기준 공공기관과 국가투자청 관할 공기업 비교 ····· 140
[그림 3-5] 프랑스 공기업의 경영평가 ····· 157
[그림 3-6] 국가참여청 조직도 ····· 171
[그림 3-7] 프랑스 공기업 민영화 수입 및 거래건수 ····· 182
[그림 3-8] 프랑스의 부문별 민영화 수입 ····· 183

[그림 4-1] 통계상 공공부문과 공기업의 포함관계 ····· 189
[그림 4-2] 공기업 부채 총액 및 국민총생산 대비 부채 비율 ····· 196

[그림 4-3] 총공기업의 부채 구성 ····· 200
[그림 4-4] 충당금 비율 ····· 200
[그림 4-5] 스웨덴 공기업 운영 조직도 ····· 203
[그림 4-6] 이사회 구성원의 남·여 분포 변화 ····· 216
[그림 4-7] 스웨덴 공기업 정책의 틀 ····· 223
[그림 4-8] 재무적/비재무적 목표 및 정보에 대한 원칙 ····· 238

[그림 5-1] 주요 공기업 GDP 대비 총자산 비율 ····· 260
[그림 5-2] 주요 공기업 총부채 규모 ····· 262
[그림 5-3] 주요 비금융공기업 자본대비 부채비율 변화 ····· 262
[그림 5-4] 주요 금융공기업 자본대비 부채비율 변화 ····· 263
[그림 5-5] FDIC 이사회 구조 ····· 287
[그림 5-6] Ginnie Mae 운영구조 ····· 288

[부도 1] 공기업실(Shareholder Executive)의 조직도 ····· 337

제1절 서 론

□ 세계적으로 지난 20년간에 걸친 공기업의 민영화에도 불구하고 공기업 (State-owned enterprises)은 국민경제에서 중요한 역할을 수행하고 있음

○ 평균적으로 투자의 20%, 고용의 5%, 그리고 국가에 따라서는 산출의 40%를 공기업이 담당하고 있음

○ 공기업은 지속적으로 공익사업, 금융, 자연자원 등 주요 경제부문의 핵심적인 서비스를 공급하고 있는 것임

○ 많은 나라의 경우 경쟁적인 산업에 있어서도 공기업은 대규모의 제조업과 서비스 부문에서 중요한 역할을 수행하고 있음

○ 금융위기와 이의 극복과정에서 민간기업의 국유화 또는 임시적 관리(takeovers)를 통한 국가 역할 제고, 민영화의 제자리걸음과 결부된 공기업의 지속적인 운영은 기업지배구조개혁 의제에 OECD와 세계은행을 중심으로 세계적인 관심이 모아지고 있음

□ 공기업 개혁의 유구한 역사는 저조한 공기업 성과의 문제가 기업지배구조 측면에 기인함을 보여주고 있음

○ 소유권과 통제의 괴리는 공기업으로 하여금 다양한 정부관계기관(국회, 소유권기구, 내각, 주무부처)에 의해 간여되므로 단기적인 정치적 목적을 추구하게 만드는 문제를 야기하게 됨

○ 또한 공기업의 불명확하고 때로는 상충되는 목표, 권한이 약한 이사회, 투명성과 책임성의 결여, 취약한 주주·이해관계자의 보호 등의 문제가 두드러지고 있음

○ 이러한 요인들이 결국 공기업의 효율적 운영을 저해하고 국민 세금의 가치(value for public fund) 저감으로 나타나거나 관계자의 도덕적 위해나 부패로 귀착되게 됨

□ 이명박 정부는 공공기관의 조직과 운영을 효율화하고 공공부문의 국제적 경쟁력을 갖추기 위해 6차례에 걸쳐 공공기관 선진화 프로그램을 전방향적으로 추진하고 있음

○ 민영화, 통폐합, 기능 조정, 경쟁 도입, 정원 감축, 출자회사 정리 등 하드웨어 측면과 함께 보수체계 합리화, 노사관계 선진화 등 소프트웨어 측면도 함께 추진하고 있음

□ 본 보고서에서는 해외 주요국의 공공기관 운영사례를 심도 있게 고찰해 봄으로써 우리나라의 공공기관 운영에 필요한 다양한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 예상됨

○ 과거에도 공기업의 단편적인 해외사례 연구가 있었으나 공공기관정책연구센터의 출범과 함께 제1권에서는 영국, 프랑스, 스웨덴, 미국을 그리고 제2권에서는 캐나다, 뉴질랜드, 일본, 독일의 사례를 살펴보고 있음

□ 보고서의 내용은 각 국가별 공공기관의 규모 및 현황, 내부 및 외부 지배구조, 민영화 및 경영효율화를 위한 개혁 동향 등 우리나라의 공공기관 선진화와 관련된 주요 이슈들을 중심으로 정리하고 시사점을 도출하였음

○ 특히 공공기관의 부채 규모, 고용 규모, 그리고 성과관리 및 경영평가, 민영화 등의 주제에 초점을 맞추고 있음

○ 기존의 각 국가와 관련된 문헌 연구를 참고하여 국내에 소개되지 않은 각 국가의 공공기관 관련 연차보고서, 관련 부처 홈페이지, 각국의 공공기관 관련 법률 등에 대한 광범위한 자료 수집을 바탕으로 연구가 이루어짐

□ 제1권에서는 공공기관 개혁에 많은 노력을 기울였고 현재는 공공기관의 규모가 매우 작은 편에 속하는 영국, 전통적으로 공공기관이 국민경제에서 중요한 비중을 차지했던 프랑스와 스웨덴, 그리고 연방체계와 시장 중심의 독특한 배경 속에서 성장한 미국 등 4개국의 공공기관 운영제도에 대해 분석함으로써 공공기관 선진화를 위한 정책 결정의 기본 자료로 활용할 수 있도록 함

○ 연구 대상 국가는 OECD국가 중 지역적 특색과 국제적 비중을 고려하여 우리나라에 시사점을 줄 수 있을 만한 국가들로 선정하였으며 다음에 각 나라별로 시사점을 요약하여 정리함

1. 영 국

□ 영국은 모든 공기업에 대해서는 아니지만, 28개 중요 기업형 공공기관에 대해서는 공기업실(Shareholder Executive)에서 집중관리하고 있음

○ 또한 공기업실의 총인력[7]은 60명에 달하여 산술적으로 2명이 한 기업을 전담하고 있다고 볼 수 있음

○ 이는 현재 우리나라의 286개(2010년 기준)의 공공기관을 관리하고 있는 공공정책국의 인력과 맞먹는 수준임

○ 우리나라의 경우도 관리대상 기업의 수를 대폭 축소해 선택과 집중을 통한 성과관리가 필요하다고 할 수 있음

□ 영국의 경우 경영실적이 우수한 공기업에 대해서 차년도 평가를 면제해주는 인센티브를 제공하고 있음

○ 우리나라의 경우 경영실적평가에서 우수한 점수를 받더라도 이에 대한 인센티브가 미미함

○ 다만 최근의 자율책임경영 기관 선정에 있어서 이러한 평가결과와 연계한다면 공기업의 인센티브로 작용할 수 있음

○ 아울러 기업보고 및 지배구조의 신뢰성을 촉진하고 성과를 지원하기 위하여 기업지배구조에 대한 구체적인 가이드라인을 활용하고 있음

□ 영국의 공공기관 평가에서 관리감독 부처는 평가시기의 결정, 평가대상의 선정, 평가단의 구성, 평가방법의 채택 등 평가수행을 위한 구체적인 기획 및 운영과정에서 많은 자율성을 보유함

○ 즉 관리감독 부처들은 산하 공공기관의 평가에서 좀 더 많은 자율성과 신축성을 유지할 수 있게 됨

○ 우리나라의 경우 기획재정부가 공공기관 평가를 일원적으로 관리한다는 점에서 차이점을 보임

---

7) 공기업실(Shareholder Executive)의 조직도는 부록에 있음.

□ 공기업 민영화의 산업 분포를 보면, 자연독점산업이라고 여겨지는 공익산업(Utilities)이 가장 많은 비중을 차지하고 있음

○ 과거 공익산업은 이들이 경제 전체에 미치는 영향의 중요성, 그리고 규모의 경제에 따른 자연독점성에 의해 공기업의 형태로 운영됨

○ 그러나 영국의 민영화사례에서 볼 수 있듯이 공익산업을 담당하는 공기업일지라도 민영화가 가능함

○ 다만, 민영화를 시행할 때 기업에 공익성을 담보하는 제도적 장치를 마련하는 것이 중요함

2. 프랑스

□ 최근 프랑스는 공기업 평가제도에 과거만큼 큰 비중을 두고 있지 않으며 주무부처가 간접적인 형태로 경영을 감시, 감독하는 수준에 머물고 있음

○ 공기업 관할 기구 APE의 경우 약 55개의 상업성을 띠고 있는 공기업을 집중 관할하며, 이들 기업의 가치 증진을 위해 노력하고 있지만, 기업을 감시, 감독망을 확대하여 경영에 개입하거나 정치적인 영향력을 행사하지는 않음

□ 프랑스는 상업성을 띠고 있어 민영화해야 하는 공기업의 수가 가장 많은 국가 중 하나로 이를 관할하고 있는 APE는 이들 기업을 공기업으로 관리하기보다 민영화 등 개폐와 매각 대상을 인식하고 있어 평가가 점점 축소되는 경향을 보임

○ 현재 기획재정부에서 관할하고 있는 시장형·준시장형의 공기업의 경우도 APE 관할 공기업과 마찬가지로 시장성이 짙어 민영화의 가능성이 큰 기업이 많음

○ 시장에서 충분히 가치를 상승시킬 수 있는 기업으로 사료됨. 따라서 현재의 APE의 계약을 통한 관리와 상시적인 컨설팅 및 조언 등의 지주회사로서의 역할을 수행하는 것은 우리나라에 시사하는 바가 클 것으로 보임

□ 프랑스에서 공기업 경영평가를 포함한 정책평가를 시작한 것은 1992년부터이며, 이후 2002년까지 프랑스는 기획위원회를 중심으로 체계적이고 엄격한 평가를 실시하였음

○ 2002년 이후 기획위원회의 평가는 중지되고 기존의 평가는 대폭 축소되어 회계감사원의 평가를 제외하고는 어떠한 형태의 경영평가도 없는 상황에 이르렀음

□ 프랑스의 경우 경영계약을 기본으로 사회보고서와 경영보고서를 이용하여 평가. 정부가 공기업을 통하여 달성하고자 하는 사회적, 정치적 목표를 경영계약을 통해 체결하고 이를 시행에 옮기는 형식임

○ 이를 통하여 프랑스는 계획과 추진에 대해 공기업에 자율성을 부여하면서 통제활동은 기업별 제출 보고서를 통하여 실시하고 있음

○ 사후적 성과평가보다는 사전적 목표관리를 강조하는 시스템으로 매년 기간별로 평가를 실시하지 않고 경영계약이 완료되는 시점에 계약이행실적에 따라 평가함

3. 스웨덴

□ 스웨덴의 공기업에 대한 소유권 행사는 국회가 중앙정부에 위임하고, 중앙정부는 그 권한을 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)에 집중시키고 있음[8)]

○ 이는 공기업을 더 이상 국가의 경제정책이나 산업정책의 도구로 이용하지 않고 일반 기업처럼 운영하고자 하는 스웨덴의 공기업 운영 방향을 나타냄

○ 소유주로서의 정부는 더 이상 국가의 정책을 수행하는 것이 아니라, 일반적인 한 기업의 주주(shareholder)·이해 관계자(stakeholder)로서 기업의 운영에 참여하고자 하는 것임[9)]

○ 스웨덴은 국가를 스웨덴의 가장 중요한 기업 소유자라고 표현하면서 투자자의 입장에서 국가의 포트폴리오를 관리하며, 각각의 공기업에 대한 투자와 매각을 결정함

---

8) 2007년 기준 총 54개 공기업 중 41개의 공기업은 기업 및 에너지 통신부가 소유권을 행사하며, 나머지 13개의 공기업은 각 공기업의 성격에 따라 주무부처에 소유권이 있음.

9) 이러한 공기업 소유권 행사의 집중화는 OECD 기업지배구조 및 민영화 작업반에서도 강조되고 있음. 공기업을 더 이상 산업 정책적으로 운영하지 않고 기업적인 운영을 강조하여 자율성을 주고 이에 책임성을 강조하는 방향으로 운영하기 위해 정부의 소유권이 더 이상 각 주무부처에 나누어져 있기보다는 하나의 책임 기관에 집중되는 방향의 개혁이 필요함.

○ 이러한 맥락에서 스웨덴 의회는 공기업 매각 즉, 민영화의 진행과정과 방법 등에 관한 모든 권한을 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)에 위임하고 있음

○ 이러한 투자자의 입장에서 공기업을 관리하고 운영함에 있어 집중화된 소유권 행사는 필수적임

□ 스웨덴과 우리나라의 중요한 차이점은 스웨덴의 경우 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)가 공기업만을 대상으로 집중화된 소유권을 행사하지만, 한국의 경우 기획재정부의 공공정책국에서 공기업뿐 아니라 공공기관의 운영·관리까지 담당한다는 점임

○ 스웨덴의 경우 기업화된 공기업만을 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)의 운영 관리 대상으로 하기 때문에, 공기업을 일반기업과 동일시하고 스웨덴 정부가 주주와 이해관계자로서의 역할을 집중적으로 수행할 수 있음

○ 소유권 집중화를 위한 개혁은 공공기관의 범위와 분류체계를 고려하여 이루어져야 함

○ 스웨덴의 경우 공기업만을 대상으로 한 개의 부처(기업 및 에너지 통신부)가 소유권을 집중하여 소유권 행사를 한 것에 주의하여, 소유권 집중화 개혁의 장점과 단점을 균형있게 반영하여 개혁을 추진하는 것이 중요함

□ 스웨덴은 OECD 기업지배구조 작업반이 제시하는 공기업 운영에 대한 여러 가이드라인을 신속하게 적용하고 적극적으로 준수하고자 노력함

○ 이 가이드라인은 2005년에 도입되었고 OECD국가들이 어떻게 공기업을 관리해야 하는지에 대해 서술하고 있음

○ 이 가이드라인은 스웨덴 공기업 기업지배구조 원칙의 기초를 이룸

○ 이 가이드라인이 근간이 되어 스웨덴 공기업 기업지배구조 코드가 만들어짐

○ 지속가능성 보고서에 대한 사항 또한 OECD 가이드라인의 내용이 포함된 GRI 가이드라인에 따라 작성하도록 권고하여 스웨덴의 공기업의 지속가능성 활동 및 운영을 국제적으로 비교 가능하도록 공시하고 모범이 되고자 노력하고 있음

□ 공기업에 대한 공시는 개별 공기업의 보고서 공시뿐 아니라, 중앙정부 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)에서 공기업 전체를 대상으로 하는 스웨덴 공기업 연간보고서가 발간됨

○ 이 공기업 연간보고서를 통해 스웨덴 정부의 공기업 운영에 관한 정책과 공기업의 범위 크기 등을 거시적으로 확인할 수 있음

○ 스웨덴 공기업 정책이 OECD 가이드라인에 따라 어떻게 구성되고 운영되고 있는지를 설명하고 있어 공기업 정책이 체계적으로 이루어지고 있음을 알 수 있음

○ 또한 개별 공기업의 재무적·비재무적 정보를 한 곳에 모아 놓은 우리나라의 알리오 시스템에서는 지원되지 않는 공기업 전체를 대상으로 하는 재무적 데이터, 통계 분석 등이 제시되어 있어 스웨덴 공기업의 경제적 역할과 규모 등을 확인해 볼 수 있음

○ 개별 공기업의 목표 설정과 달성에 관한 평가내용, 지속가능성 보고서 게재 여부, 좋은 지속가능성 활동의 사례 등도 자세히 소개되어 있음

□ 스웨덴의 지속가능성 활동에 대한 정의와 기준을 일찍이 제시하여 공기업이 지속가능성 활동의 선도 역할을 수행하도록 독려하고 관리하고 있음

○ 국제적 추세에 맞게 기업의 가치를 창출할 수 있도록 GRI 가이드라인에 맞게 지속가능성 활동 업무를 구체화하고 또한 이를 효과적으로 알릴 수 있도록 체계적인 시스템을 구축하고자 노력함

○ 이를 공기업 이사회의 의무로 명시하여 공기업에서 지속가능성 활동이 적극적으로 이루어지도록 하고 있음

○ 민간기업의 활동을 뒤따라가는 것이 아니라 공기업이 국제적 기준과 추세에 맞추어 기업을 선도해 간다는 점에서 우리나라의 공기업에 시사하는 점이 큼

4. 미 국

□ 소유지배구조 측면에서, OECD 가이드라인에 따른 소유권의 통합화가 매우 중요하나, 미국의 경우 이사들의 임기를 엄격히 보장하고 최고경영자가 이사회에 대해서

만 경영책임을 짐으로써, 주무부처가 산업정책적 목적으로 공기업을 활용할 여지는 거의 없음

○ 공기업 경영의 효율화를 위해서 소유지배구조의 단일화뿐만 아니라 이사회의 독립성을 더욱 강화해 나가야 함을 강조하고 있음

□ 2008년 경제위기 이후로 연방 공기업들의 재무상태가 매우 불안해짐. 이에 따른 타개책으로 각 공기업은 자체 수입 강화를 위해 경영구조의 개선, 신상품의 개발, 고객 중심적 서비스의 제공 등 다양한 측면으로 수익성을 강화하기 위해 매우 노력하고 있음

○ 우리나라의 공기업들도 경영효율성 강화를 통해 보다 적극적으로 수익성 있는 사업을 발굴하기 위한 자구 노력이 지속적으로 계속되어야 할 것임

제 2 절 영국의 공공기관

□ 영국은 제2차 세계대전 이후 1945년부터 1950년 사이 대규모적인 국유화 정책에 따라 많은 철도, 전력, 가스사업 등 기간산업을 국유화, 다수의 공기업이 설립됨(안광일, 1992; 김지홍 외, 2007 재인용)

○ 대규모적인 국유화조치가 단행된 가장 중요한 이유는 모든 산업의 국유화를 신조로 하는 노동당이 1945년부터 1951년까지 집권하였기 때문임

○ 노동당 내각은 독점적 경향이 있는 산업, 현대화나 개편을 실현할 능력을 사기업이 못 가진 경우, 국민경제에 많은 영향을 미치는 산업 등 비교적 합리적 기준에 따라 국유화 정책을 단행함(김지홍 외, 2007)

□ 영국의 공기업 역사는 1850년에 설립된 우체국이 시초이며, 1908년과 1919년에 런던항만공사(The port of London Authority)와 전기위원회 및 임업위원회가 각각 공기업으로 출범함(이기환 외, 1998)

□ 영국에서도 1947년 주요산업의 국영화는 영국의 산업 발전에 상당한 기여를 한 것으로 평가됨

○ 국영화를 통해 중소규모의 지방기업들을 대규모 산업으로 재편하여 규모의 경제를 실현하고 설비 현대화를 도모함

○ 대표적으로 전력산업의 경우 국영화를 통해 획기적인 효율성의 개선과 3분의 1가량의 전력요금 인하를 달성함(The Financial Times, 1997.1.17; 한국노동연구원, 2000 재인용)

□ 영국은 국가의 주요 산업을 정부소유로 하여 노동자의 고용안정성을 정부가 보장해주는 경제정책을 실시하였고, 이러한 경제정책 기조가 1970년까지 지속적으로 정책에 영향을 주었으며 1979년 민영화가 시작될 때까지 영국경제에서 공기업이 차지

하는 비중은 매우 높음(이기환 외, 1998)

○ 1979년 영국의 공기업은 GDP의 10%, 국내총투자의 7분의 1, 도매물가지수의 10%를 차지하고 있었으며, 약 1,500만명의 근로자들을 고용하고 있었음

○ 영국의 공기업은 광범위하게 분포되어 있었지만, 특히 운송, 에너지, 통신, 철강, 조선산업에서 압도적인 위치에 있었음

○ 전력, 통신, 가스 등 공익산업에서 자연독점과 정부소유의 논리가 득세함(대외경제연구원, 2008)

□ 그러나 1980년 영국 국민총생산(GDP)의 12%를 차지하였던 영국 공기업은 1982년을 기점으로 그 비중이 작아져 1990년에는 4% 정도임. 이후 6%까지 상승하였으나 과거에 비해서는 미미한 수준이라 할 수 있음

[그림 2-1] 공기업의 영국 경제 기여도

주: 1991년부터 NHS 기금을 포함하였으며, 국유화된 산업에 기초하여 고용집계.
자료: IFSL(2003), Privatisation UK Expertise for International Markets.

□ 대처정부가 집권한 1970년대 후반부터 대대적인 공기업 민영화를 통해 공공부문의 개혁을 선도하였으며 현재 영국은 미국 등과 더불어 공기업이 상대적으로 적은 나라로 분류됨

□ 영국에서는 전통적으로 공기업 및 산하기관은 원칙적으로 주무부처 장관의 책임하에 관리되고 있으며, 전체 중앙정부 차원에서 총괄적으로 파악하고 관리하는 체계가 존재하지 않았음

□ 2003년 이후 분산적으로 관리되고 있던 공기업의 소유권을 '공기업실(Shareholder Executive)'의 설치·운영을 통해 집중화를 추구함

○ 이러한 소유권의 집중화는 OECD의 권고사항이기도 함. 공기업실의 주된 역할은 기업에 대한 직접적인 통제보다는 조언 및 자문을 통한 성과 증진에 있음

□ 영국의 공공부문 개혁사례는 김대중 정부의 신공공관리론(New public management)적 개혁의 모델로서 큰 관심을 받은 바 있으며, 책임운영기관(Agency)의 도입, 공기업 민영화 등에 영향을 줌

□ 영국은 지속적으로 민영화를 추진하고 있으며, 이와 같은 영국의 공공기관 개혁은 우리나라에 여전히 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대됨

I. 영국 공공기관의 현황

1. 영국 공공기관의 정의 및 유형분류

□ 영국에서는 통계청(ONS : Office National Statistics)이 1995년의 유럽회계기준에 근거하여 매년 공공부문(Public sector)을 분류·규정하고 있음

○ 공공부문의 분류에서 가장 중요한 기준은 기관의 일반적인 정책을 누가 결정·관리하는가이며, 일단 ONS에 의해 공공부문으로 분류되면 그 기관은 구체적인 특징에 따라 하위 부문으로 분류됨

○ 중앙정부, 지방정부, 다른 공공기관이 관리감독 권한을 가지고 있는 경우는 모두 공공기관으로 분류하고 있음(Department of Finance and Personnel, 2006)

〈표 2-1〉 영국의 공공기관 분류표

구분	공공기관 (Public Bodies)
A	비각료부처 (Non-Ministerial Departments)
B	책임운영기관 (Executive Agencies)
B1	일반적 책임운영기관(General Executive Agencies)
B2	상업기금(Trading Funds[1])
C	Non-departmental Public Bodies(NDPB)[2]
C1	집행 NDPB (Executive NDPB)
C2	자문 NDPB (Advisory NDPB)
C3	사법 NDPB (Tribunal NDPB)
C4	독립감사기구(Independent Monitoring Boards)
D	공기업 (Public Corporations)
D1	법령기업 (Chartered or Statutory Corporations)
D2	정부소유기업 (Government-owned Companies) (limited by guarantee or share)
D3	연합 벤처와 민관협력(Joint Ventures and Public Private Partnerships)
E	보건 및 사회복지기관 (Health and Personal Social Services Bodies)
F	기타 기관(Other Bodies)
F1	범부서 공공기관(Cross-departmental Public Bodies)
F2	내부 자문위원회(Internal Advisory Committees)
F3	이해관계자 자문위원회(Stakeholder Advisory Groups)
F4	전문위원회(Expert Committees)
F5	임시자문기관(Ad Hoc Advisory Bodies), T/F(Task Forces), 작업반(Working Groups and Reviews) 등
G	지방 공공지출 기관 (Local Public Spending Bodies)

주: 1) 상업기금(Trading Funds): OECD, ONS 등은 공기업의 범위에 포함
2) 비부처공공기관(NDPBs: Non-departmental Public Bodies): 영국통계청(ONS), DFP 등은 공기업의 범위에서 제외

자료: Department of Finance and Personnel, Classification of Public Bodiesk, Index를 표로 정리

□ 영국의 공공기관(Public Body)은 정부부처에 속하지 않지만 중앙정부와는 어느 정도 독립적으로 공적기능을 수행하는 기관으로 정의할 수 있음(Cabinet Office, 2006)

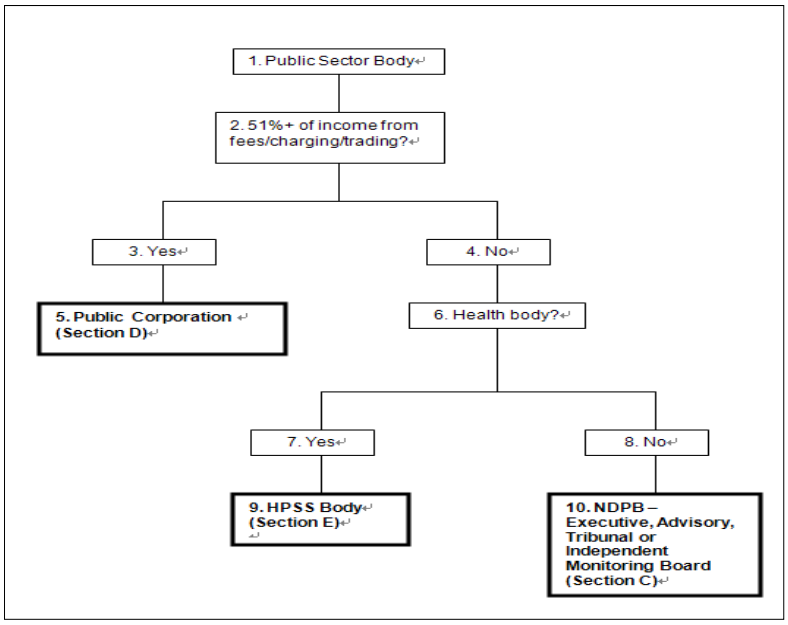
○ 이 기준에 따라 비각료급부처(Non-Ministerial Departments)나 책임행정기관(Executive Agencies)은 정부부처 내지 그 기관에 해당하므로 공공기관 분류에서 제외됨

○ 장관은 공공기관의 활동에 대해 의회에 보고할 의무를 지니며 거의 모든 경우에 이사선임권을 행사함

○ 공공기관의 재정과 경영관리에 대한 책임은 여전히 해당 정부부처에 있음

□ 영국의 공공기관은 비부처공공기관(NDPB: Non-Departmental Public Bodies), 공기업(Public Corporation), 국가의료서비스기관(NHS: National Health Service Bodies), 영국은행(the Bank of England), 공영방송(Public Broadcasting Authorities)[10]으로 구분됨(Cabinet Office, 2006)

[그림 2-2] 공공기관의 분류



자료: Department of Finance and Personnel, Classification of Public Bodies

10) 공영방송에는 BBC와 S4C가 해당함.

□ 비부처공공기관(NDPBs)은 정부의 특정 결과를 달성하기 위한 과정 중에서 일정 역할을 담당하지만 정부부처나 그 부문이 아닌 기관으로 정의되며(Cabinet Office, 2008), 기능수행 범위와 인력충원방식, 재정운영에 따라 다시 집행(Executive) NDPB, 자문(Advisory) NDPB, 사법(Tribunal) NDPB와 독립감시기구(Independent Monitoring Boards)로 구분됨

○ 집행(Executive) NDPB는 법령에 의해 설립되며, 행정·규제·영리기능을 수행하는 기관으로 자체 예산을 배정받으며 자체 인력을 고용함

○ 자문(Advisory) NDPB는 장관에게 독립적이며 전문적인 자문을 제공하는 기관으로, 대부분 자체 예산이나 인력배정이 없으며 발생하는 비용은 해당부처에서 처리함

○ 사법(Tribunal) NDPB는 법률의 전문적인 영역에서 관할권을 가진 기구이며, 역시 자체 예산이나 인력 없이 해당부처의 지원을 받음

○ 독립감시기구(Independent Monitoring Boards)는 교도소의 관리 전반에 걸친 감시기구의 역할을 하며 비용은 당해부처에서 부담(Cabinet Office, 2006)

□ 공기업의 특징으로는 고객에게 부과하는 요금으로 비용을 충당하는 상업적 기능을 가지며, 중앙정부·지방정부 또는 다른 공기업에 소유권이나 지배권이 있으나 경영이나 기업운영에 있어서 해당부처로부터의 독립성이 있는 경우임(대외경제연구원, 2008)

□ 영국의 공기업이 다른 공공기관과 확연하게 구별되는 가장 큰 특징은 운영비용의 50% 이상을 자체의 외부수입으로 충당한다는 점임

○ 다른 형태의 공공기관들은 운영비용의 많은 부분을 중앙정부 또는 지방정부로부터 보조금의 형태로 지원받고 있으나, 공기업의 경우는 일정부분 자체수입으로 기관운영비를 충당함(배준호 외, 2008)

□ 영국의 경우 공기업은 적용되는 법률에 따라 세 가지 유형으로 구분이 가능함 (OECD, 2005)[11]

11) OECD(2005), OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, p. 113. Annex II를 통해 정리. 반면 영국의 공기업실(Shareholder Executive)의

○ '기업법'이 적용되는 공기업(Companies Act companies)
○ '특별법'이 적용되는 공기업(Statutory Corporations)[12)]
○ 정부부처의 집행기관인 상업기금(Trading Funds)

□ 2006년 개정된 'Companies Act 2006' 은 제1장에서 기업법의 적용대상이 사기업과 공기업을 포괄하고 있음을 명시함(김지홍 외, 2007)
○ 사기업은 공기업을 제외한 기업(Part I, Section 4, 22)
○ 공기업은 법령에 의해 공기업으로 등록 혹은 재등록된 기업으로 최소지분필수자본(minimum share capital requirement)인 "authorized minimum"이 5만파운드를 충족하는 기업(Part I, Section 4, 23)

□ 영국의 공공기관 중에서는 공기업과 집행형 NDPB가 기능과 조직관리 측면에서 우리나라의 공기업 또는 준정부기관과 가장 유사함(Cabinet Office, 2006 ; 이찬구, 2009 재인용)
○ 대부분 법령에 근거하여 설립되었으며 집행업무, 규제업무, 기업업무 등을 수행하면서 독자적인 예산구조와 인사권을 가지고 있음
○ 정부로부터의 관리감독과 의회에의 보고의무 등이 있음

□ 영국에서는 공기업과 집행형 비정부부처 공공기관은 명칭의 일부 혼용, 양자 간 조직형태의 전환, 관리체계의 유사성으로 인해 양자를 명확하게 구별하는 것이 쉽지 않은 실정임(배준호, 2007)

□ 영국 내각부(Cabinet Office)에서 발간하는 『공공기관(public bodies)』[13)]에서 말하는 공기업은 영국통계청(ONS)에서 집계하는 공기업보다 좁은 의미로 분류하고

정부소유기업 분류는 위의 3가지 분류에 유한책임 파트너십(Limited Liability Partnerships: LLPs)을 추가하여 네 가지로 구분하고 있음.

12) 학자들에 따라 '법령 기업'으로 해석함.

13) 영국내각부(Cabinet Office)는 1980년부터 공공부문의 규모를 알 수 있는 『Public Bodies』를 발간하고 있음. 『Public Bodies 2006』까지는 공공기관 전체에 대한 규모를 보여주고 있으나, 2007년부터 NDPB 부문만을 다루고 있으며 공공기관에 대한 구체적인 정보는 해당 부처의 연례보고서를 통해 제공하도록 하고 있음. 따라서 공공기관 전체에 관한 규모는 2006년 자료를 바탕으로 작성하였음.

있어 양자가 동일한 개념이 아님을 주의해야 함

○ 통계청(ONS)에서 집계하는 영국의 공기업(Public corporation)[14]은 『공공기관』에서 발표하는 공기업 수와는 상당한 차이를 보임

○ 2005년 OECD보고서에서는 영국의 공기업 수가 80개로 집계되고 있음

○ 이러한 수치는 각각의 집계 목적과 방식의 차이에서 비롯된 것으로 보임

□ 통계청에서 발표하는 공기업 수(Public corporation)는 유럽회계기준(ESA95)에 따른 분류에 따르면 2009년 기준 377[15]개에 해당함

○ 통계청은 공기업에 대해 1)자신의 생산비의 50% 이상을 재화와 서비스의 판매로부터 충당하며 2)중앙정부, 지방정부 또는 다른 공기업에 의해 통제받고 3) 부처와는 분리된 단위로서 운영상의 독립성을 지니는 기관이라고 정의하고 있음

○ 특히 자기금융공기업(SFPC: Self Financing Public Coroporations)은 비정부 고객을 주대상으로 거래하며, 수익성을 추구함

○ 그러나 규제기능은 담당하지 않음

○ SFPC의 수입은 반드시 경쟁시장에서 재화와 서비스를 판매함으로써 발생하며 정부로부터 재정지원이나 보조금을 받지 않음

○ 상업기금(Trading Funds)은 재화와 서비스의 공급으로부터 수입이 발생하는 정부부처의 활동을 담당하는 부처의 일부임

□ 내각부가 분류한 중앙정부의 21개 공기업은 공기업실(Shareholder Executive)이 집중 관리하는 28개의 기업형 공공기관과는 약간 다른 측면을 가지고 있음

○ 중앙정부의 21개 공기업은 업무의 특성에 의한 분류라기보다는 예산조달방식에 의한 분류로서 지출예산의 50% 이상을 자체수입으로 충당하는 모든 공공기관을 포함하기 때문에 통신청(OFCOM)과 같이 규제업무를 담당하는 기관들도 포함되어 있음

○ 공기업실(Shareholder Executive)이 관장하는 기업형 공공기관들은 주된 업무성격이 국민의 경제생활에 중대한 영향을 미치는 시장형 업무를 수행하는 기관들로

14) 통계청은 매년 공기업에 해당하는 공공기관을 변경·발표함.

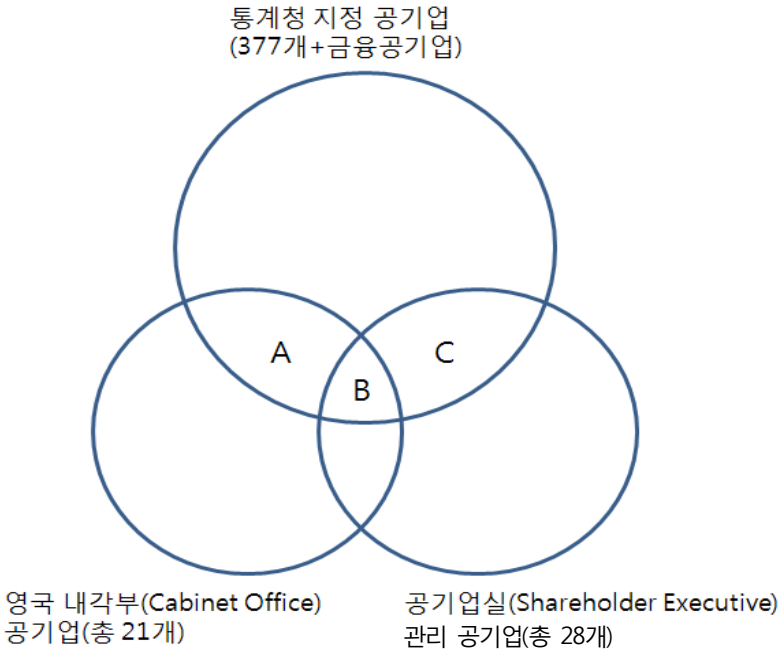
15) 이는 금융공기업은 제외한 수치이며, 금융공기업까지 포함시 427개에 달함. 또한 이는 지방공기업까지 포함한 수치임.

이루어져 있음

○ 따라서 기상청(Met Office)과 같은 책임운영기관과 왕립조폐창(The Royal Mint)과 같은 정부부서도 일부 포함됨

○ 또한 중앙정부의 기관뿐만 아니라 북아일랜드(Northern Ireland Water) 및 스코틀랜드(Scottish Water)의 상수도 사업과 같은 분권화된 자치정부의 업무를 담당하는 기관도 일부 관장함(배준호 외, 2008)

[그림 2-3] 각 기관별 공기업의 범위



□ 통계청이 공기업으로 분류한 기업 중 공기업실(Shareholder Executive)이 관리하는 기업은 18개에 해당함[16]. 이하에서는 공통적으로 해당하는 공기업[17]을 표시함

16) 부록에 통계청이 지정한 공기업의 목록을 첨부하였음.

17) A에 해당하는 공기업: Pension Protection Fund, Architects Registration Board, Audit Commission, Civil Aviation Authority(CAA), General Teaching Council for England, Historic Royal Palaces Enterprises Ltd, Learning and Skills Development Agency, Northern Lighthouse Board, Office of Communications(Ofcom), Oil and Pipelines Agency, Remploy Ltd 등 11개 기관

2. 공공기관의 현황

가. 공공기관의 규모

1) 공공기관의 수

□ 영국의 공공기관은 2006년 기준으로 883개에 달함

○ 199개의 집행 NDPB와 448개의 자문 NDPB, 40개의 사법 NDPB, 149개의 독립 감시기관, 21개의 공기업[18], 영국은행, 2개의 공영방송, 23개의 국가의료서비스기관이 존재하며 이 수치는 2005년에 비해 27개 기관이 줄어든 수치임

B에 해당하는 공기업: British Waterways Board-(BWB), British Nuclear Fuels Channel Four Television Corporation Ltd(C4), Covent Garden Market Authority, Forensic Science Service, Horserace Board(HTB), Royal Mail Group plc 등 7개 기관
C에 해당하는 공기업: Atis, Bradford & Bingley plc, Northern Rock plc, Defence Science and Technology Laboratories, Defence Support Group, Export Credits Guarantee Department, Ordnance Survey, partnerships UK, QEII Conference Centre, Royal Mint, Scottish Water 등 11개 기관

18) 『공공기관(Public Bodies)』의 21개 공기업은 모두 중앙정부의 공기업에 해당됨.

〈표 2-2〉 공공기관 현황(2006)

(단위: 개)

부처	집행 NDPB	자문 NDPB	사법 NDPB	공영 방송	NHS	중앙 은행	독립 감시기구	공기업	합계
Cabinet Office	0	11	0	0	0	0	0	0	11
Dept for Communications & Local Government	11	4	2	0	0	0	0	2	19
Dept for Constitutional Affairs	2	233	2	0	0	0	0	0	237
Dept for Culture, Media & Sports	47	10	1	2	0	0	0	3	63
Dept for Education and Skills	17	3	1	0	0	0	0	2	23
Dept for Innovation, Universities & Skill	32	46	10	0	0	0	0	3	91
Dept for International Development	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Dept for Transport	5	2	1	0	0	0	0	2	10
Dept for Work & Pensions	5	5	3	0	0	0	0	2	15
Dept of Health	9	33	3	0	0	23	0	0	68
Dept of Trade and Industry	34	22	8	0	0	0	0	4	68
Export Credits Guarantee Dept	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Food standards Agency	0	5	0	0	0	0	0	0	5
Foreign & Commonwealth Office	5	3	1	0	0	0	0	1	10
Forestry Commission	0	12	0	0	0	0	0	0	12
HM Revenue & Customs	0	0	1	0	0	0	0	0	1
HM Treasury	0	2	0	0	0	0	1	0	3
Home Office	13	14	6	0	145	0	0	1	179
Ministry of Defence	6	24	0	0	1	0	0	1	32
Northern Ireland Court Service	2	10	0	0	0	0	0	0	12
Northern Ireland Office	9	5	2	0	3	0	0	0	19
Royal Mint	0	1	0	0	0	0	0	0	1
합계	199	447	41	2	149	23	1	21	883

자료: 영국내각부, Public Bodies 2006-07

〈표 2-3〉 비정부부처 공공기관(NDPB) 현황(2009)

(단위: 개)

부처	집행 NDPBs	자문 NDPBs	사법 NDPBs	기타 NDPBs	합계
Cabinet Office	2	9	0	0	11
Dept for Business, Enterprise & Regulatory	23	15	5	0	43
Dept for Children, Schools & Families	8	3	0	0	11
Dept for Communications & Local Government	11	5	2	0	18
Dept for Culture, Media & Sports	43	11	1	0	55
Dept for Environment, Food & Rural Affairs	32	41	3	0	76
Dept for Innovation, Universities & Skill	20	1	1	0	22
Dept for International Development	1	0	0	0	1
Dept for Transport	6	2	1	0	9
Dept for Work & Pensions	7	6	2	0	15
Dept of Health	11	31	0	0	42
Export Credits Guarantee Dept	0	1	0	0	1
Food standards Agency	0	6	0	0	6
Foreign & Commonwealth Office	4	3	1	0	8
Forestry Commission	0	9	0	0	9
Government Equalities Office	1	1	0	0	2
HM Revenue & Customs	0	0	1	0	1
HM Treasury	0	1	0	0	1
Home Office	6	9	4	0	19
Ministry of Defence	5	23	0	1	29
Ministry of Justice	7	219	11	145	382
Northern Ireland Court Service	2	10	1	0	13
Northern Ireland Office	9	3	0	3	15
Royal Mint	0	1	0	0	1
합계	198	410	33	149	790

자료: 영국내각부, Public Bodies 2008-09

□ NDPB의 수는 2006년 835개에서 2007년 827개, 2008년 790개로 꾸준히 감소하고 있음

〈표 2-4〉 NDPB 수의 변화

(단위: 개)

연도	집행NDPBs	자문NDPBs	사법NDPBs	기타NDPBs	합계
2006	199	447	41	196	835
2007	203	441	34	149	827
2008	198	410	33	149	790

자료: 영국내각부, Public Bodies 2006/07-2008/09

2) 공공부문의 고용규모

□ 영국의 공공부문의 고용인원(Public Sector employment)은 2009년 기준으로 607만명임. 이는 전체 취업인구의 약 21%를 차지하는 비중임

○ 1999년부터 2009년에 이르는 공공부문의 고용규모는 아래와 같음

○ 2006~2008년을 제외하고는 공공부문의 고용규모와 전체 고용인원에서 차지하는 비중은 지속적으로 증가하는 추세임

〈표 2-5〉 고용에서 공공부문이 차지하는 비중

(단위: 천명, %)

	공공부문	민간부문	전체 고용인원	공공부문의 비중
1999	5,221	21,895	27,116	19.3
2000	5,302	22,227	27,529	19.3
2001	5,394	22,307	27,701	19.5
2002	5,501	22,386	27,887	19.7
2003	5,665	22,536	28,201	20.1
2004	5,785	22,639	28,424	20.4
2005	5,883	22,898	28,781	20.4
2006	5,849	23,180	29,029	20.1
2007	5,797	23,402	29,199	19.9
2008	5,777	23,741	29,518	19.6
2009	6,070	22,804	28,874	21.0

자료: 영국통계청(Office for National Statistics)

□ 특히 공기업 인력은 2009년 급속히 증가하여 공공부문의 약 10%에 달함. 그러나 전체 취업인구를 기준으로 판단해볼 때 공기업이 차지하는 부문이 약 2%에 달함

○ 공기업 인력의 급격한 증가는 2008년 글로벌 경제위기의 영향으로 금융기관들이 민간부문에서 공공부문으로 재분류되었기 때문임

○ 공기업의 고용은 자체적으로 이루어지며 공무원[19] 신분이 아님

〈표 2-6 〉 공기업의 고용규모

(단위: 천명, %)

	중앙정부	지방정부	정부부문	공기업[1] (A)	공공부문(B)	A/B	공무원[2]
1999	2,109	2,722	4,831	359	5,190	6.92	503
2000	2,148	2,757	4,905	365	5,270	6.93	515
2001	2,226	2,759	4,985	378	5,363	7.05	521
2002	2,138	2,777	4,915	376	5,471	6.87	537
2003	2,428	2,820	5,248	379	5,627	6.74	558
2004	2,500	2,874	5,374	371	5,745	6.46	568
2005	2,559	2,912	5,471	374	5,845	6.40	569
2006	2,536	2,922	5,458	353	5,811	6.07	557
2007	2,490	2,929	5,419	347	5,766	6.02	539
2008	2,490	2,910	5,400	350	5,750	6.09	521
2009	2,566	2,903	5,469	570	6,039	9.44	526

주: 1) 여기에서의 공기업은 Public Bodies에서 분류하는 공기업과 동일한 개념이 아님. 통계청에서 통계목적으로 집계한 공기업에 해당하며 공기업의 자회사 및 출자회사 등을 포함하는 수치임.

2) 중앙정부의 공무원에 해당함.

자료: ONS(2009), Public sector employment.

□ 공공기관 중 집행(Executive) NDPB의 고용인원은 2008년 현재 92,695명으로 2006년과 2007년에 비교해 줄어든 수치임

19) 영국의 공무원(employees in the Civil Service)은 우리나라와는 달리 정부부문과 별도로 집계하여 표시하고 있으며, 이는 공공부문의 9%에 달함.

〈표 2-7〉 집행 NDPB의 변화

(단위: 명, 백만파운드, %)

연도	임원 수	직원 수	정부자금(A)	총지출(B)	A/B
2005/2006	198	93,416	31,666	36,751	86.1
2006/2007	203	96,456	30,837	37,023	83.3
2007/2008	198	92,695	34,631	42,994	80.5

자료: 영국내각부, Public Bodies 2006/07-2008/09

□ 전체 지출에서 정부의 자금지원이 차지하는 비중이 86.1%에서 80.5%로 꾸준히 감소하고 있는 추세임

○ 이는 정부의 자금지원 이외의 수단을 통해 재원을 마련하고 있음을 시사함

3) 공공부문의 재정규모

□ 2009년 공공부문[20]의 순부채(Public sector net Debt)[21]는 GDP의 61.7%에 해당하는 8,700억파운드이며, 이것은 2008년 7,339억파운드(GDP의 51.7%)에 비해 크게 증가한 것임(ONS : Office for National Statistics)

○ 재정적 개입을 제외하면 GDP의 49.3%에 해당하는 7,406억파운드이며, 이것은 2008년 5,969억파운드(GDP의 42.1%)와 비교됨(ONS : Office for National Statistics)

○ 2009년의 차입 및 부채의 증가는 2008년의 금융위기로 인해 세계적 정책적 공조로 인한 것으로 판단됨

20) 여기에서의 공공부문은 인력규모와 마찬가지로 일반정부(중앙정부, 지방정부)와 공기업으로 분류할 수 있음.

21) 공공부문의 부채는 공공부문이 민간부문(특히 유동자산)에 대해 빚지고 있는 총량을 의미함.

〈표 2-8〉 공공부문의 재정[1](Public Sector Finance)

(단위: 백만파운드, %)

	잉여	순투자	순차입	순부채 (10억파운드)	순부채의 GDP 비중
1999	17,588	-5,498	12,090	355	37.1
2000	21,404	-4,792	16,612	321	32.0
2001	19,702	-11,220	8,482	323	30.9
2002	-7,015	-12,067	-19,082	348	31.5
2003	-18,995	-15,061	-34,056	380	32.4
2004	-19,789	-16,979	-36,768	424	34.5
2005	-17,480	-23,950	-41,430	465	36.2
2006	-6,876	-23,858	-30,734	501	36.7
2007	-7,563	-26,385	-33,948	634	44.2
2008	-29,400	-32,232	-61,632	734	51.7
2009	-96,774	-45,826	-142,600	870	61.7

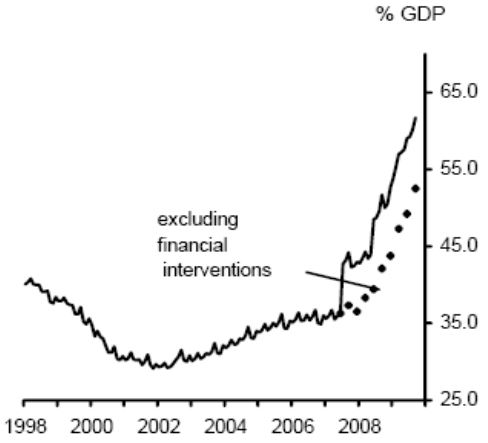
주 : 1) Current Prices Not Seasonally Adjusted

자료 : 영국통계청(Office for National Statistics)

□ 순부채의 GDP 대비 비중은 [그림 2-4]에서와 같이 2008년을 기점으로 그 기울기가 가파르게 나타나고 있음

○ 2000년과 비교하여 볼 때, GDP 대비 비중이 2배 가까이 증가함

[그림 2-4] 순부채의 GDP 대비 비중



자료 : Office for National Statistics(Current Prices Seasonally Adjusted)

〈표 2-9〉 공기업(Public corporation)[1]의 소득자본 계정

(단위: 백만파운드)

	총영업잉여 (A)	순재산잉여(B)						총잉여 (A+B)
		이자	기업의 분배수입	해외직접투자의 재투자수입	보험계약자로서의 재산수입	임대	합계	
1999	9,477	-1,790	-5,381	-	-	-	-7,171	2,306
2000	9,248	-1,251	-5,179	-	-	-	-6,430	2,818
2001	9,779	-1,317	-5,454	-	-	-	-6,771	3,008
2002	6,586	164	-1,670	38	-	-	-1,468	5,118
2003	7,200	49	-1,364	67	-	-	-1,248	5,952
2004	6,927	-75	-805	155	-	-	-725	6,202
2005	8,661	541	-767	155	-	-	-71	8,590
2006	9,562	-536	-659	214	-	-	-981	8,581
2007	10,167	804	-193	153	-	-	-844	9,323
2008	8,281	-671	92	-176	-	-	-755	7,526

주: 1) 통계청이 분류하는 공기업을 의미함.
자료: 영국통계청(ONS), United Kingdom Economic Accounts 2009 재정리

□ 공기업의 소득자본계정(Income and Capital accounts)에 의하면 공기업의 총잉여는 1999년 이래 증가하는 추세를 보이나 2008년에 급격히 감소함

○ 이는 2008년의 서브프라임 모기지론 부실사태로 인한 경제불황의 영향으로 추측해 볼 수 있음

□ 영국의 경우 재정법칙과 재정안정법(Code of Fiscal Stability)을 마련하고 있음. 재정법칙은 황금법칙과 안정적 투자법칙으로 구성됨

○ 황금법칙은 경제적 주기에서 경상지출을 제외한 투자를 위해서만 차입할 수 있음을 뜻함

○ 반면 안정적 투자법칙은 투자를 위한 자금의 차입도 순공공부문의 부채가 국내총생산액(GDP)에서 차지하는 일정비율 범위 내[22]에서만 가능하게 하여 경제적 주기에 따라 안정적이고 보수적인 수준으로 제한하는 것을 말함(이경섭, 2003)

□ 정부회계를 개혁한 나라에서는 개혁한 정부회계를 두고 발생주의회계라고 하고 있

22) 영국정부는 60%를 기준으로 함.

으나 영국은 자원회계(Resource Accounting)라는 용어를 사용하고 있음

○ 재정관리의 도구로서 정부회계의 특징인 예산과 회계를 강조하고 이를 기업회계와 차별화하기 위하여 고안함

○ 자원회계에서는 기업회계에서 주안점으로 삼는 손익이나 재산 계산보다 투입(Input)과 각 부처, 기관의 목표(Aims), 목적(Objectives) 및 산출(Outputs)을 연결시키고 자산·부채 관리 강화 면을 강조함(이경섭, 2003)

□ 국가통계 기준으로 공기업의 예산상 출자는 아래와 같이 나타남[23].

○ 2009년 총관리지출 내에서의 공기업 지출은 72억 6,100만파운드이며, 이 중 5억 9,700만파운드는 현재 지출에, 66억 6,400만파운드는 총투자에 쓰임

○ 공기업의 자기금융 자본비용은 매해 꾸준히 증가하고 있으며, 54억 2,400만파운드에 달함

□ 정부의 공기업으로부터의 배당금 및 이자수입이 지속적으로 증가하는 경향을 나타냄

○ 부처별 지출한도(DEL)와 연간관리지출(AME)은 2007년까지 감소하는 경향을 보였으나 2008년에 모두 증가하는 경향을 나타내고 있음

〈표 2-10〉 국가통계 기준 공기업(Public corporations)의 예산 출자액

(단위: 백만파운드)

	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
공기업의 자원예산에 대한 총출자[1](A)	2,293	1,357	1,307	1,291	1,891
- 자원(Resource) 부처별 지출한도(DEL)	2,152	1,238	1,203	1,218	1,758
중앙정부의 공기업 배당금 (-)	-25	-32	-44	-62	-70
공기업으로부터의 중앙정부의 이자수입 (-)	-50	-60	-63	-69	-74
공기업에 대한 보조금(Subsidies)[1]	1,676	757	812	870	1,382
채무면제	-	-	5	-	-
공기업의 자본부담금[4]비용 (Cost of capital charge)	189	172	164	166	129

23) 영국예산은 원가(Cost)를 다루는 자원예산과 새로운 투자를 다루는 자본예산으로 구성됨. 자원예산은 3년간 부처별 지출한도(DEL: Department Expenditure Limit)와 연간관리지출(AME: annual Managed Expenditure)로 구분되어 작성됨, 총 관리지출(TME: Total Managed Expenditure)은 다음과 같이 구성됨. TME = 자원DEL + 자본DEL - depreciation in DEL + AME

〈표 2-10〉의 계속

	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
Forest Enterprises와 LCR[2] 의 잉여금	362	401	330	312	392
- 자원 연간관리지출(AME)	141	119	104	74	133
중앙정부의 공기업 배당금 (-)	-30	-44	-53	-83	-85
공기업으로부터의 중앙정부의 이자 (CG interest from PCs (-))	-2	-1	-1	-22	-
공기업에 대한 보조금(Subsidies)[1]	2	2	2	2	2
공기업의 자본부담금 비용 (Cost of capital charge)	170	162	156	177	215
공기업의 자본예산에서의 총출자 (B)	1,111	1,298	724	567	1,225
- 자본 부처별 지출한도(DEL)	1,065	778	844	567	1,235
중앙정부의 공기업에 대한 투자 보조금(CG investment grants to PCs)	310	240	250	131	260
Forest Enterprises and LCR[2] 의 자본지출	900	674	605	476	319
공기업으로 순차입(lending)	-144	-136	-15	-57	187
시장 및 해외 차입(borrowing)	-	-	4	17	470
- 자본 연간관리지출(AME)	46	520	-120	-	-10
공기업으로 순차입(lending)	46	520	-120	-	-10
기타 연간관리지출(AME) (C)	695	2,091	19,985	4,591	4,145
- 공기업 자기금융 자본비용[3]	2,460	2,842	5,203	5,340	5,424
- 회계조정(Accounting adjustments)	-1,765	-751	14,782	-749	-1,279
총관리지출 내에서 공기업의 지출 (A+B+C) (Public corporations' expenditure in TME)	4,099	4,747	22,016	6,449	7,261
총관리지출 내에서 공기업의 현재 지출	528	600	505	542	597
총관리지출 내에서 공기업의 총투자	3,571	4,147	21,511	5,907	6,664

주: 1) 공기업에 대한 중앙정부의 보조금은 국민 계정상 중앙정부 자체지출로 분류됨. 표의 보조금은 공기업의 자원예산(Resource Budget)의 출자로서 나타남. 보조금은 계정 조정으로 제거되었으며, 총관리지출상에서 공기업의 지출에 해당하지 않음.

2) 공기업인 'Forest Enterprises'와 'London and Continental Railways'는 자원 DEL에서 수익/손실 점수와 자본 DEL에서의 자본지출 점수에 있어 다른 예산 규칙을 가지고 있음.

3) 지방공기업의 자본지출을 포함함.

4) 자본부담금(capital charge)은 순자산에 재무성이 정한 비율을 곱하여 산출함.

자료: 영국재무부, Public expenditure Statistical Analyses 2009 National Statistics release.

나. 공기업실(Shareholder Executive) 관리대상 기업[24]의 재무현황

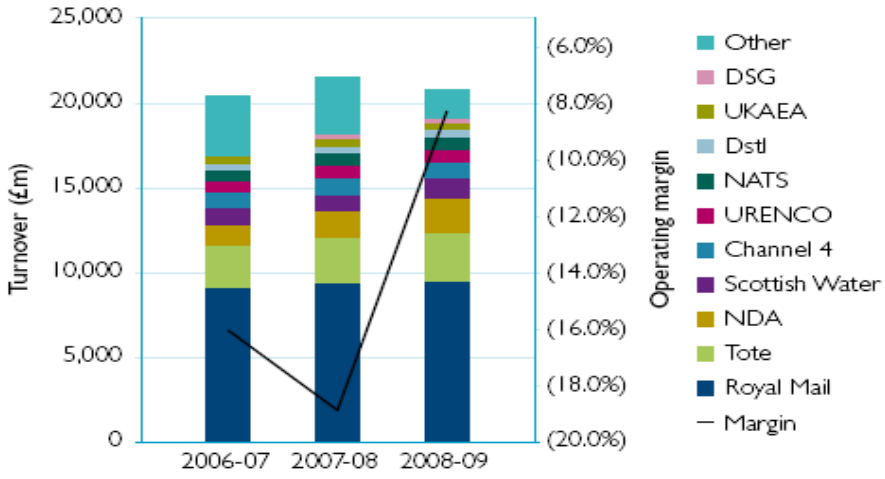
□ 공기업실(Shareholder Executive)의 연례보고서에 따르면, 2007~2008년에는 공기업실이 관리하는 기업[25]들의 총매출이 영국 GDP의 1.80%에 해당하는 215억파운드였고, 2008~2009년에는 1.56%에 해당하는 208억파운드임[26]

□ 2008~09년은 전년에 비해 7억파운드가 감소한 208억파운드이며, 이는 경기가 열악한 상황에서 CDC의 투자포트폴리오 가치가 감소한 것으로 인함

○ 매출액은 약간 감소하였으나 영업이익률(Operating Margin)은 크게 개선됨

○ 매출액 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 Royal Mail로, 2008~09년 매출액은 95억 6천만파운드로 지속적으로 증가하고 있으며, Tote가 29억파운드로 그 뒤를 따름

[그림 2-5] 매출액 및 영업이익률(Operating Margin)[1]



주: 1) 영업이익률은 운영수익을 총판매(net sales)로 나누어 산출함.
자료: 공기업실(Shareholder Executive) 연례보고서 2008-09

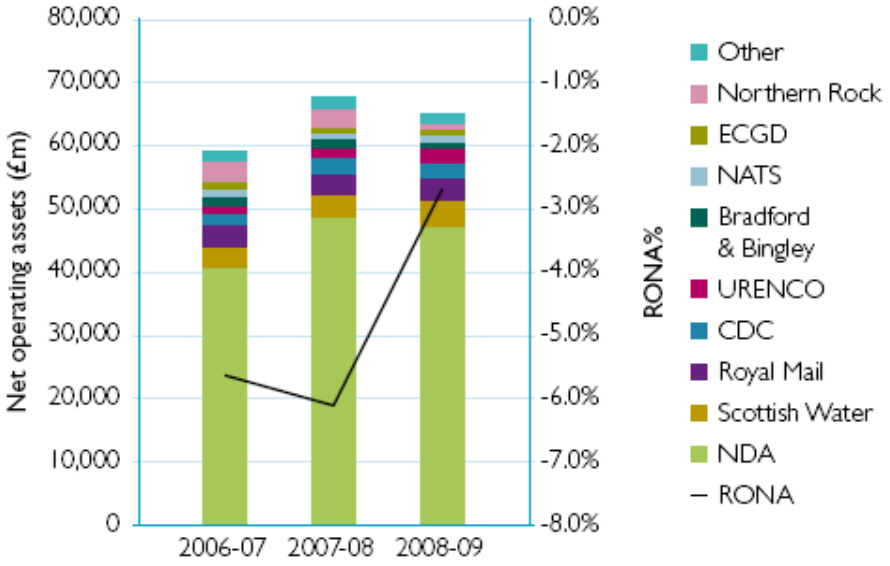
24) 공기업실(Shareholder Executive) 관리대상 기업에 대한 정보는 71~72쪽의 표를 참고할 것.
25) 보고서 취합시점에 보고서를 발간하지 않은 Scottish Water, Actis, ECGD, Forensic Science Service 등 4개 기업은 제외됨.
26) ONS 통계수치에 따르면, 2007년 영국의 GDP(chained volume measures: Seasonally adjusted)는 1조 3,228억 4,200만파운드이며 2008년 GDP는 1조 3,300억 8,800만파운드임.

□ 운영 손실은 24억파운드에서 17억파운드로 감소되었고, 이러한 결과는 Nuclear Decommissioning Authority(NDA)에 의해 견인되었음

□ 순자산은 651억파운드임. 순자산에 대한 수익률인 RONA(Return on net assets)는 -6.1%에서 -2.7%로 개선되었으며, 이는 운영수익의 증가를 반영한 것임

○ 운영자산이 가장 많은 것은 NDA이며, Scottish Water와 Royal Mail이 그 뒤를 이음

[그림 2-6] 총운영자산 및 RONA(Return on net assets)



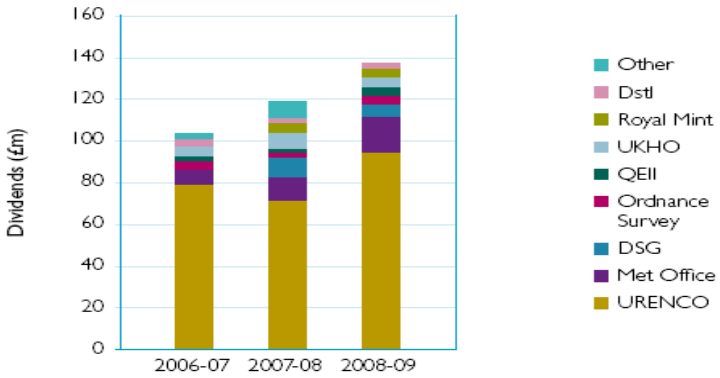
자료: 공기업실(Shareholder Executive) 연례보고서 2008-09

□ 배당금(Dividends)은 2006년 이래로 지속적으로 증가하는 추세를 보임. 총배당금은 2008년에 비해 1,890만파운드가 증가한 1억 3,790만파운드에 달함

○ 2009년에는 URENCO가 9,500만파운드로 가장 많으며 이는 전년 대비 30% 이상 증가한 수치임

○ Met Office 역시 전년에 비해 배당금이 증가하여 1,100만파운드임

[그림 2-7] 배당금



자료: 공기업실(Shareholder Executive) 연례보고서 2008-09

Ⅱ. 영국의 공공기관 소유·지배구조[27]

1. 영국 공기업의 소유구조

□ OECD 권고사항은 많은 내용을 포함하고 있으나 그 핵심은 정부가 공기업의 책임 있는 소유권자가 되어야 하며, 통일성·전문성 있는 소유권 정책을 추진하기 위해서는 소유권 기능[28]을 집중화하는 것이 필요하다는 권고임

○ 영국은 2003년 이후 공기업에 대한 소유권 기능을 주무부처 중심의 분산감독 모델에서 단일기관 중심의 집중화 모델로 전환하고 있음

□ 공기업의 운영과 감시구조는 제도적으로 공익과 효율성 제고라는 목표를 실현하는 데 최우선 순위를 두고 있으나 공기업의 다양한 소유지배구조로 인해 통합적인 제도보다는 사안별로 다른 제도적 장치를 마련함

○ 공익성을 위해 소유권 유지 또는 적절한 규제의 입법화와 실행을 활용하고 공익사업을 민간에 대여할 경우 공익성의 실현을 계약서에 명시함

---

27) 본장에서는 공기업을 중심으로 살펴보기로 함.

28) 소유권 기능이란 경영목표의 제시, 경영성과의 평가, 임원임명, 이사회 권한 설정 등 공기업의 소유권자로서 정책 수립 및 제도 운영을 담당하는 기능을 의미함.

○ 효율성 제고를 위해서는 민영화 추진, 또는 민영화가 불가능한 경우 소유권과 경영의 분리를 통해 민간에 경영을 일임하고 간섭은 최소화하되 감시기능으로 경영진에 정부 파견 인사를 배치하기도 함(대외경제연구원, 2008)

□ 공기업 운영과 감시구조의 측면 지원을 위해 전문성과 통일성을 겸비한 자문기구로 사업·기업·규제개혁부(BERR: Department for Business, Enterprise, Regulatory Reform) 내에 공기업실(Shareholder Executive)을 설치하였으며 재무성 내 Enterprise and Growth Unit 안에 Corporate and Private Finance(CPF) 부서 등을 통해 독점기업에 대한 규제나 공기업의 pre-sale restructuring 등의 규제개선, 경쟁촉진, 기업혁신, 투자증진 정책을 마련함(대외경제연구원, 2008)

□ 영국은 '공기업실(Shareholder Executive)'의 설치·운영을 통해 소유권 기능의 집중화를 추구함

○ 공기업실은 공공기관의 효율적인 운영과 감시를 위해 목표치 부여, 관리, 성과 측정 및 성과보상, 모니터링 등 주요 사안에 대해 해당부처 장관이나 담당기관에 보고하는 기능을 수행함

○ 공기업실의 설치를 통한 소유권 기능의 집중화는 영국만의 현상이 아니며, 최근 선진 각국의 공기업 관리감독체계 정비 노력의 일환으로 볼 수 있음

○ 공기업실은 대개 직접 소유권 기능을 행사하지는 않으며 개별 공기업과 시장상황에 대한 분석을 통해 해당부처의 소유권 행사와 소유권 지배구조 조정과 관련한 조언과 자문 역할이 주요 업무임(대외경제연구원, 2008)

○ 공기업실이 설치되기 전까지 주주로서의 정부의 일관된 접근이 부재하였음

□ 공기업실(Shareholder Executive)의 인력은 2008년 48명에서 2009년 60명으로 증가됨

○ 60명 중 20명은 고정된 기간계약을 통해 외부에서 채용하였고, 8명은 파견직원이며, 나머지는 공무원임

○ 산술적으로 2명이 한 기업을 전담하고 있다고 볼 수 있으며 이는 우리나라의 공공기관을 관리하고 있는 기획재정부 공공정책국의 인력과 비교하여 볼 때 매우 많음을 알 수 있음

□ 2009년 현재 공기업실(Shareholder Executive)은 전체 28개 기업(British Energy 비포함)을 관리함

○ 2008/2009에 Bradford & Bingley와 National Nuclear Laboratories가 추가되었으며, 기존의 ABRO와 DARA는 합병하여 Defence Support Group(DSG)가 됨

○ British Energy의 경우는 2009년 프랑스 전력공사(EDF)에 매각되었으나 여전히 공기업실이 자문을 하고 있으며, QinetiQ의 경우는 2008년 민영화되면서 관리대상에서 제외됨

□ 공기업실(Shareholder Executive)은 2009년 현재 13개 기관에 대해서는 집행형의 역할을, 6개 기관에 대해서는 연합팀의 형태를, 나머지 9개 기관에 대해서는 자문형의 역할을 수행함

○ 집행형은 공기업실이 장관에게 직접 조언하는 방식이며, 자문형은 공기업실이 개별부처의 주주팀에게 조언하는 방식임

○ 결국 공기업실의 주된 역할은 기업에 대한 직접적인 통제보다는 조언 및 자문을 통한 성과 증진에 있음

□ "공기업실(Shareholder Executive)이 관리하는 대상"이 모두 기업의 형태를 가지거나 "통계청 국민계정 기준으로 공기업"은 아님

○ 공기업실의 관리대상 중에는 기업법 또는 특별법에 의해 독립된 법인 형태도 있지만, 일부는 별도의 법인이 아니라 정부부처 또는 정부부처의 일부임

○ 이러한 정부조직은 대부분(주로 상업기금을 가지는 경우) 국민계정에서는 공기업으로 분류되지만, Export Credits Guarantee Department (ECGD)의 경우와 같이 국민계정 통계에서 중앙정부로 분류되는 경우도 있음

○ 공기업실의 관리대상 중 NATS, Partnership UK는 국민계정 기준에서 공기업이 아닌 민간비금융기업(Private non-financial corporation)으로 분류됨

○ British Energy Group의 경우에는 통상산업부(Department of Trade and Industry)가 특별주를 통해 일정한 범위 내에서 경영에 간여할 수 있기 때문에, 국민계정에서 공기업으로 분류하고 있음(공기업실, annual report 2007-08)

□ 공기업실(Shareholder Executive)이 관장하는 기업형 공공기관들의 설립목적을 보면 국방산업, 핵 개발 및 폐기 등과 관련된 산업, 우편사업, 항만·항공사업, 지역 상하수도사업, 공영방송 등에 관한 것으로, 업무의 성격이 국민의 경제생활에 중요한 영향을 미치는 시장형 업무를 수행하고 있음

○ 부처별 공기업실의 관리대상 및 설립목적을 살펴보면, 〈표 2-11〉과 같이 정리됨

〈표 2-11〉 부처별 공기업실(Shareholder Executive) 관리대상 및 설립목적

부처	연번	공기업실의 관리대상	정부 소유 지분	설립목적
Department for Energy and Climate change(DECC)	1	BNFL plc	40	핵발전소의 해체 및 정리 등에 관한 국제핵에너지사업
	2	National Nuclear Laboratories	100	대량의 핵연구 및 개발능력 연구
	3	Nuclear Decommissioning Authority	100	영국의 공공 핵잔해(유산)를 효과적으로 해체 및 정리
	4	URENCO	100	핵 원자로 산업에의 기술서비스 제공
Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform(BIS)	5	Royal Mail Group plc	100	우편서비스 제공
	6	UK Atomic Energy Authority (UKAEA)	100	핵에너지 연구개발
	7	Export Credits Guarantee Department (ECGD)	100	영국의 자본상품의 판매를 지원하기 위해 보증 및 보험제공
HM Treasury	8	Partnerships UK	100	사회간접시설의 재개발 및 민관협력을 통한 공공자산의 효율적 이용
	9	Royal Mint	100	동전 제조 및 발행
	10	Northern Rock	100	북아일랜드를 기반으로 한 소매저축 및 주택담보
	11	Bradford & Bingley	100	주택담보서비스 은행
Department for Transport(DfT)	12	NATS	100	항공교통서비스
Department for International Development(DFID)	13	Actis	100	개도국에서의 사모투자펀드 관리(운용)
	14	CDC	48.9	가난한 개도국에서의 사업 창출 및 장기적 성장을 위한 투자

〈표 2-11〉의 계속

부처	연번	공기업실의 관리대상	정부 소유 지분	설립목적
Ministry of Defence(MoD)	15	Defence Science and Technology Laboratory (Dstl)	100	영국의 국방부와 군을 지원하는 독립적, 객관적, 과학적 자문과 분석
	16	Defence support group	100	영국 국방의 개선, 유지, 보수에 대한 서비스제공
	17	Met Office	100	기상서비스 제공
	18	UK Hydrographic Office	100	민간 및 방위의 수요에 따른 항해와 기타 수로 관련 정보 제공
Home Office	19	Forensic Science Service	49	영국사법체계 내에서 법의학서비스 제공
Department for Work and Pensions(DWP)	20	Working Links Limited	100	장기 실업자 및 사회적 약자를 위한 서비스 제공
Department for the Environment, Food and Rural Affairs(Defra)	21	British Waterways Authority	100	수로와 부두의 보수, 유지 및 개발
	22	Covent Garden Market Laboratories	100	New Covent Garden Market의 관리
Department for Culture, Media and Sport(DCMS)	23	Channel 4	100	영국 전역에 공공서비스방송(PSB)
	24	The Tote	100	영국의 사행(Betting)사업
Department for Communities and Local Government(CLG)	25	Ordnance Survey	100	영국의 천연자원 및 환경부문에 대한 자료수집 및 기록
	26	QEII Conference Centre	100	국제・국내회의 지원
Department for Regional Development(DRD)	27	Northern Ireland Water	33.3	북아일랜드의 상하수도 서비스 제공
Scottish Government	28	Scottish Water	33.3	스코틀랜드의 상수도 사업

자료: 공기업실(Shareholder Executive) Annual report 2008-09 재정리

□ 공기업실(Shareholder Executive)의 연례보고서에 의하면 공기업의 법적 형태는 크게 4가지로, 예산상의 지위는 2가지로 구분하고 있음

○ 법적 형태는 기업법 적용기업, 법령기업, 상업기금, 유한책임 파트너십(LLPs : Limited Liability Partnerships)으로 구분함

○ 예산상의 지위는 자기금융공기업(Self-Financing Public corporation)과 공기업으로 구분함

〈표 2-12〉 공기업실(Shareholder Executive)에서 관리하는 기업의 특징

		소유권행사부처 (Shareholder Department)	공기업실의 역할	법적 형태	예산상 지위
1	Actis	DFID	집행형	유한책임조합(LLP)	자기금융 공기업
2	BNFL	DECC	집행형	기업법 적용 기업	자기금융 공기업
3	Bradford & Bingley	HM treasury	집행형	기업법 적용 기업	자기금융 공기업
4	British Waterways	Defra	자문형	법령기업	공기업
5	CDC	DFID	자문형	기업법 적용 기업	자기금융 공기업
6	Channel 4	DCMS	자문형	법령기업	자기금융 공기업
7	Covent Garden Market Laboratory	Defra	자문형	법령기업	공기업
8	Defence Science and Technology Laboratory	MOD	MOD와 연합팀	책임운영기관, 상업기금	공기업
9	Defence support[1] group	MOD	MOD와 연합팀	책임운영기관, 상업기금	공기업
10	Export Credits Guarantee Department	BIS	집행형	정부부처	공기업
11	Forensic Science Service	Home Office	Home Office와 연합팀	기업법 적용 기업	공기업
12	Met Office	MOD	MOD와 연합팀	책임운영기관, 상업기금	공기업

〈표 2-12〉 의 계속

		소유권행사부처 (Shareholder Department)	공기업실의 역할	법적 형태	예산상 지위
13	National Nuclear Laboratories	DECC	집행형	기업법 적용 기업	공기업
14	NATS	DfT	DfT와 연합팀	기업법 적용 기업	민간 비금융기업
15	Northern Ireland Water	NI DRD	자문형	기업법 적용 기업	공기업
16	Northern Rock	HM treasury	자문형	기업법 적용 기업	공기업
17	Nuclear Decommissioning Authority	DECC	집행형	NDPB	중앙정부
18	Ordnance Survey	CLG	집행형	정부 부처, 상업기금	공기업
19	Partnership UK	HM treasury	집행형	기업법 적용 기업	민간 비금융기업
20	QEII conference centre	CLG	자문형	상업기금	공기업
21	Royal mail Group	BIS	집행형	기업법 적용 기업	민간 비금융기업
22	Royal Mint	HM treasury	집행형	정부 부처, 상업기금	민간 비금융기업
23	Scottish Water	Scottish government	자문형	법령기업	공기업
24	Tote	DCMS	자문형	법령기업	민간 비금융기업
25	UK Atomic Energy Authority	BIS	집행형	NDPB	중앙정부
26	UK hydrographic Office	MOD	MOD와 연합팀	상업기금	공기업
27	URENCO	DECC	집행형	기업법 적용 기업	민간 비금융기업
28	Working Links	DWP	집행형	기업법 적용 기업	민간 비금융기업

주: 1) ABRO와 DARA가 2008년 4월 합병하여 만들어짐.
자료: 공기업실(Shareholder Executive) Annual report 2008-09 재정리

□ 공기업실(Shareholder Executive)의 관리대상 기업과 한국의 공공기관을 비교[29] 하여 보면, 설립목적은 유사하더라도 기업형태 측면에서 매우 상이함. 영국에서 공기업에 해당되는 기업들이 한국에서는 공기업이 아닌 경우가 많음을 발견할 수 있음

〈표 2-13〉 공기업실의 관리기업과 한국 공공기관의 비교

	공기업실의 관리기업	설립목적	유사 한국 공공기관
1	BNFL plc	핵발전소의 해체 및 정리 등에 관한 국제핵에너지사업	-
2	National Nuclear Laboratories	대량의 핵연구 및 개발능력 연구	한국원자력연구원 (기타공공기관)
3	Nuclear Decommissioning Authority(NDA)	영국의 공공 핵 잔해(유산)를 효과적으로 해체 및 정리	-
4	URENCO	핵 원자로 산업에의 기술서비스 제공	한국원자력안전기술원 (기타공공기관)
5	Royal Mail Group plc	우편서비스 제공	우정사업본부 (정부부처)
6	UK Atomic Energy Authority (UKAEA)	핵발전소 안전한 해체	-
7	Export Credits Guarantee Department (ECGD)	영국의 자본상품의 판매를 지원하기 위해 보증 및 보험제공	예금보험공사 (준정부기관)
8	Partnerships UK	사회간접시설의 재개발 및 민관협력을 통한 공공자산의 효율적 이용	한국자산관리공사 (준정부기관)
9	Royal Mint	동전 제조 및 발행	한국조폐공사(공기업)
10	Northern Rock	북아일랜드를 기반으로 한 소매저축 및 주택담보	한국주택금융공사 (기타공공기관)
11	Bradford & Bingley	주택담보서비스 은행	한국주택금융공사 (기타공공기관)
12	NATS	항공교통서비스	인천국제공항공사, 한국공항공사(공기업)
13	Actis	개도국에서의 사모투자펀드 관리(운용)	-

29) 한국의 유사 공공기관은 각 기관의 설립목적에 근거하여, 공공기관 알리오(ALIO)상의 일반현황을 참고하여 작성한 것으로 정확하게 일치하지 않을 수 있음.

〈표 2-13〉의 계속

	공기업실의 관리기업	설립목적	유사 한국 공공기관
14	CDC	가난한 개도국에서의 사업 창출 및 장기적 성장을 위한 투자	대한무역투자진흥공사 (준정부기관)
15	Defence Science and Technology Laboratory (Dstl)	영국의 국방부와 군을 지원하는 독립적, 객관적, 과학적 자문과 분석	국방과학연구소 (기타공공기관)
16	Defence support group	영국 국방의 개선, 유지, 보수에 대한 서비스 제공	방위산업청(정부부처)
17	Met Office	기상서비스 제공	기상청(정부기관)
18	UK Hydrographic Office	민간 및 국방의 수요에 따른 항해와 기타수로 관련 정보 제공	항로표지기술협회 (기타공공기관)
19	Forensic Science Service	영국 사법체계 내에서 법의학서비스 제공	대한법률구조공단 (기타공공기관)
20	Working Links Limited	장기 실업자 및 사회적 약자를 위한 서비스 제공	한국고용정보원 (기타공공기관)
21	British Waterways Authority	수로와 부두의 보수, 유지 및 개발	인천항만공사 부산항만공사 (공기업)
22	Covent Garden Market Laboratories	New Covent Garden Market의 관리	시장경영지원센터 (기타공공기관) 농수산물유통공사 (준정부기관)
23	Channel 4	영국 전역에 공공서비스방송(PSB)	KBS, EBS
24	The Tote	영국의 사행(Betting)사업	한국마사회(공기업)
25	Ordnance Survey	영국의 천연자원 및 환경부문에 대한 자료수집 및 기록	대한광물자원공사 (공기업)
26	QEII Conference Centre	국제·국내회의 지원	-
27	Northern Ireland Water	북아일랜드의 상하수도 서비스 제공	지방공기업
28	Scottish Water	스코틀랜드의 상수도 사업	지방공기업

2. 내부지배구조[30]

가. 이사회

□ 이사회의 기본 특성

○ 감독과 관리가 통합된 '일원적' 이사회 구조임. 공기업 이사회의 구성은 해당 국가의 상법상 주식회사(JSC : Joint Stock Companies)의 이사회 조직형태를 따르는 경향이 있음 (OECD, 2005, p. 78)

○ 영국과 뉴질랜드와 같이 일원적 이사회 체계인 국가들은 공기업 역시 일원적 이사회 구조를 가지는 반면, 독일, 오스트리아, 스칸디나비아국가와 같이 이원적 이사회 구조를 가진 국가들은 공기업 역시 감독이사회와 관리이사회를 분리하는 이원적 이사회 구조를 가지고 있음(OECD, 2005, p. 78; 설광언·박재신, 2005, p. 134)

○ 기관장(최고관리자) 중심의 단독제가 아닌 '합의제' 이사회 구조임. 프랑스, 일본 등은 최고관리자의 형식을 취하는 단독제인 반면, 영국은 미국과 같은 대다수의 공기업과 같이 합의제 이사회를 선택하고 있음(안광일, 1992, pp. 98~105)[31]

〈표 2-14〉 영국 이사회의 구조 및 정부의 선임권한

이사회의 구조				정부의 선임권한
정부대표이사	민간부문 이사	정치적 선임	직원대표 (노동조합)	
정부가 단일 소유자인 경우 없음 : 정부가 부분적 소유자일 경우 있음. 그러나 단지 비상임이사임	대부분임	없음	일반적으로 없음. 그러나 소수 사례에서 존재	- 정부의 임명에 대한 승인권 있음 - 정부는 부분적 소유기업에 대한 일정 권한을 보유함

자료: OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, p. 120

30) 이하의 내용은 OECD(2005)의 Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 의 내용을 참고하여 작성함.

31) 안광일(1992), 『공기업원론』, 대명출판사.

□ 이사회의 구성(Board Composition)

○ 정부소유기업 이사회의 구성은 ① 정부의 상대적 영향력 ② 직원 대표기관(employee representatives)의 존재 ③ 민간영역 전문가의 중요성 ④ 이사회 구성원의 독립성에 따라 국가별로 차이가 있음(김지홍 외, 2007)

○ 정부가 지분을 완전히 보유(100%)할 경우에 정부 대표이사는 없으나, 일부 지분을 보유할 경우에는 1~2명의 정부 대표이사를 선임하고 있음(OECD, 2005, p. 84)

○ 노동자 대표이사(Employees Representatives)는 없음

○ 호주, 캐나다, 일본, 멕시코, 뉴질랜드, 터키, 영국, 미국의 법률은 위원회의 노동자 대표이사에 대한 규정이 없음(OECD, 2005, p. 87)

○ 이사회 구성원은 정부로부터 독립성 보유함

○ 영국의 경우 공기업에 대한 벤치마크로서 '기업지배구조에 관한 종합규정(The Combined Code On Corporate Governance)'가 활용됨

○ 종합규제법은 대기업 이사회에 대해 독립적 이사를 필수요건으로 함(OECD, 2005, p. 88)

○ 정치적 영향력을 배제하기 위해 "UK Government Code of Practice for Ministerial Appointments"를 따름

- 영국의 경우 지분을 소유한 정부부처 장관에 의해 이사회의 이사가 선임되며, 이는 "UK Government Code of Practice for Ministerial Appointments"에 따름
- 선임절차는 공직임명위원회(Office of the Commissioner for Public Appointments)가 담당하고 정부소유기업 이사회 의장은 다른 이사회 이사선임에 대한 선임패널의 역할을 담당함(OECD, 2005, p. 92)

UK Code of Practice for Ministerial Appointments

1. 장관의 책임성(Ministerial Responsibility): 임명에 대한 궁극적 책임은 장관에게 있다.
2. 실적주의(Merit): 모든 공적 임명은 공공기관의 수요에 따라 능력, 경험, 자질을 통한 실적에 기초한다.
3. 독립적 조사(Independent Scrutiny): 임명을 위해서는 Independent Assessor을 포함하는 패널에 의한 독립적 조사가 행해져야 한다.
4. 공평한 기회(Equal Opportunities): 정부부처는 평등한 기회원칙을 촉진하기 위한 정책을 유지해야 한다.
5. 청렴(Probity): 이사회 구성원은 공공서비스의 가치와 원칙을 준수하고 청렴하게 의무를 수행해야 한다.
6. 개방성(Openness)과 투명성(Transparency): 선임과정에 대한 정보는 투명하게 공개되어야 한다.
7. 비례성(Proportionality): 임명절차는 직위의 성격, 책임의 크기와 비중에 따른다는 비례성 원칙을 따라야 한다.

자료: UK Government Office of the Commissioner for Public Appointments[32)]

□ 정부의 이사회 구성원

○ 대부분의 국가와 같이 영국의 경우 이사회의 구성원은 주무부처, 장관에 의하여 임명되며, 직능대표제의 경우보다는 능력본위로 충원이 이루어짐(안광일, 1992, pp. 98~105)

○ 대부분의 OECD국가들의 경우 정부소유기업 이사회의 핵심기능인 기관장의 지명과 해임 기능이 없음

32) 홈페이지 http://www.ocpa.gov.uk

○ 이사회의 의장은 사장과 다른 이사회 구성원의 임명패널의 의장이 되며, 임명패널은 주무부처에 임명추천을 함(OECD, 2005, p. 98)

〈표 2-15〉 영국의 이사회 기능

사장의 임명	전문 위원회	체계적 성과평가	보수/민간부문	독립성
정부는 의장의 CEO 추천에 대한 임명을 승인	- 존재. 특히 기업법 적용기업 : 감사, 보수, 선임 위원회 - 대부분의 기타 기업들은 감사위원회를 가짐	자율평가 또는 자문단에 의한 평가	일반적으로 시장보다 낮은 수준	모든 위원회 위원들은 위원회에 대해 독립적

자료 : OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, p. 121~122 Annex V를 발췌 정리

나. 기관장(사장)

□ 사장(CEO)의 임명은 이사회 의장이 추천하고 지분을 보유한 정부부처(Shareholder Minister)가 임명을 승인함으로써 이루어짐

□ 영국의 공기업 사장(CEO)의 보수는 기본급과 성과급으로 구성되며, 일반적으로 시장보다는 낮은 수준임

〈표 2-16〉 영국의 사장(CEO)의 임명과 보수

임명과정		보수		
지명과정의 구조	CEO 임명권한	결정권자	기본급과 성과급	민간수준과 비교
- 공개 경쟁함 - "Code of practice for ministerial appointments to public bodies"를 따름 - 의장은 임명패널에 포함됨	지분을 보유한 정부부처가 임명하고, 임명패널의 추천받음	지분을 보유한 정부부처의 보수위원회의 추천	기본급과 성과급으로 구성됨	일반적으로 낮음

자료: OECD(2005), OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, pp. 123~125 Annex Ⅵ 발췌 정리

다. 전문위원회 및 Fraser Figure제도

□ 기업법이 적용되는 정부소유기업(공기업)의 경우 보수, 감사, 위험(risk), 지명에 대한 전문위원회가 존재함

○ 영국은 상장된 정부소유기업에 한해 지명위원회를 도입하고 있음. 영국공직임명위원회(UK Commissioner for Public Appointments)가 담당

○ 정부는 선임과정이 효율적이고 투명하며 실적에 기초하기를 요구하며, 정치적 영향력을 배제하기를 요구하고 있음 (OECD, 2005, p. 95)

□ 영국의 공기업은 상업기금을 제외하고는 일반적인 사기업 부문과 동일하게 이해관계자에 대한 책임을 지지 않음

○ 다만, 정부부처의 집행기관인 상업기금의 경우 고용과 보수지급정책과 같은 문제에 대해 개별부처의 정책에 따라 제약을 받음(OECD, 2005, p. 54)

□ Fraser Figure제도의 활용

○ Fraser Figure는 산하기관에 대한 업무경력이 풍부한 인물을 부처 내에 임용하여 산하기관과의 의사소통에 적극적으로 활용하는 인사제도임(설광언・박재신, 2005, p. 127)

○ 영국의 경우 산하기관과 정부의 주무부처의 원활한 관계를 유지하기 위하여 Fraser Figure제도를 활용하고 있음

3. 외부지배구조

□ 공기업의 관리감독제도는 다른 나라들과 유사하게 해당업무에 대하여 최종적인 책임을 지는 관리감독 부처에 의한 상시적 제도와 국가 전체적인 차원에서 감사원(NAO)과 하원 공공회계위원회(PAC)가 수행하는 점검제도로 분류할 수 있음(배준호 외, 2008)

□ 관리감독 부처들이 각종 형태의 공기업을 관리하기 위한 공식적인 방법으로는 (1) 경영목표의 계약, (2)재정목표 및 성과목적 설정, (3)투자심의 및 요금규제, (4)모니터링 등이 활용됨(배준호 외, 2008)

□ 주체별 기업에 대해 가할 수 있는 통제수단은 크게 7가지로 정리됨

〈표 2-17〉 주체별 기업에 대한 다양한 통제 수단

통제수단	사모펀드 (Private Equity Fund)	내각부, 재무부 또는 부처의 재무담당이사[1]의 가능한 수단	공기업실/부서의 주주 팀
1. 사외이사와 경영진의 임명과 해고	Yes	No	Yes
〈경영진〉 - 경영의 사업과 재정목표의 달성 - 비성과에 대한 강력한 검사, 필요시 새로운 경영진 임명 〈사외이사〉 - 사외이사는 이사회의 이익 안에서 행동할 책임을 지님 - 회계 및 보상과 같은 문제에 대한 경영을 적절하게 검사			
2. 사업목표 및 투자정책의 설정, 사업계획의 승인	Yes	No	Yes
- 사업과 재정목표를 주주의 장기적 목적과 일치하도록 함 - 투자정책이 사업의 장기 재정안정에 맞추어지도록 조정함 - 필요한 곳에서 자산에서의 투자를 승인			
3. 3~5년에 걸친 가치(value)의 전달과 관리보상의 연결	Yes	No	Yes
- 주주의 이익을 위해 행동하도록 인센티브를 제공			
4. 성과 감독	Yes	No	Yes
- 주주로서 문제발생 이전에 개입 가능 - 시의 적절하게 다른 수단을 사용			
5. 잉여 현금(Surplus cash)을 얻기 위한 자본보수정책(Capital remuneration policy)설정	Yes	No	Yes[2]

〈표 2-17〉의 계속

통제수단	사모펀드 (Private Equity Fund)	내각부, 재무부 또는 부처의 재무담당이사[1]의 가능한 수단	공기업실/부서의 주주 팀
- 주주의 자금이 사업에 축적되지 않고 이윤이 발생하는 곳에 투자되도록 함			
6. 출자 및 차입을 포함한 재정 승인	Yes	Yes[3]	No
- 사업전략에 영향을 줌			
7. 주식매각을 통한 사업 퇴출	Yes	No[4]	No
- 주주의 이해에 상응하지 않는 성과관리에 대한 궁극적인 신호			

주: 1) 본래의 영어표현은 'Departmental Financing Director'임.
2) 이 수단은 재무부의 자본보수에 대한 가이드라인 안에서 사용됨.
3) 재무부의 승인은 부처지출한도(DEL: Department Expenditure Limits)또는 National Loans fund Facility를 넘어서는 투자에 대해서 요구됨.
4) 원하는 경우, 정부는 궁극적으로 이 수단을 적용할 수 있음.
자료: 영국감사원(NAO : National Audit Office)

□ 이를 정리하면, 공기업의 외부지배구조는 정부소유기업(공기업)에 대한 (1) 전략적 목표의 설정, (2) 경영평가, (3) 경영공시, (4) 내부경영의 자율성의 관점에서 고찰이 가능함[33]

□ 영국의 정부소유기업 지배구조는 '개별부처형'에서 2003년 공기업실의 도입으로 '중앙정부형'으로 변모하고 있음(김지홍 외, 2007)

○ 이는 정부가 정부소유기업 지배구조 정책에 있어 통일적이고 체계적인 관리를 가능하게 함

가. 전략적 목표의 설정

□ OECD 국가들 중 일부 국가들은 정부소유기업의 전반적 목표를 명확하게 설정하고

33) 설광언・박재신(2005)의 정부산하기관 관리정책에 관한 연구틀을 활용함

공개적으로 보고하며, 그 국가 수가 증가하고 있음

□ 영국의 경우 공기업실(Shareholder Executive)은 최우선의 목표로서 '효율적이고 지적인 주주로서 행동함으로써, 정부에 의해 설정된 정책·규제·소비자 변수 내에서 정부지분의 유지 및 양(positive)의 수익 달성'이라고 설정함 (OECD, 2005, p. 59)

나. 경영평가

□ 영국의 경영평가는 크게 3가지로 나누어 볼 수 있음

○ (1) 공기업실의 정부소유기업의 성과에 대한 과정 모니터링 (2) 의회와 공기업실의 정부소유기업에 대한 경영성과평가[34], (3) 국가감사원의 정부소유기업과 공기업실의 경영성과 감사 등임(김지홍 외, 2007)

□ 영국의 경우 정부소유기업(공기업)은 주기적으로(일반적으로 월 1회) 공기업실(Shareholder Executive)에 공기업 계획과 예산에 대한 사업성과를 보고해야 함 (OECD, 2005, p. 64)

□ 공기업실(Shareholder Executive)의 모니터링 활동

○ 공기업실은 관리기관의 경영활동을 매주 또는 월단위로 점검 및 자문을 수행하고 있는데, 이의 결과는 6개월 단위로 초록(양호), 노랑(보통), 빨강(미흡)의 교통신호를 본 딴 결과보고서로 발행되고 있음

○ 공기업실이 점검하는 항목은 정부주주와의 관계, 공기업실 모형의 적용 상태, 경영진의 질적 수준, 경영전략, 재정성과, 성과의 균형성과 위험의 6개 항목이며 각각의 점검항목은 4개에서 9개까지의 세부 내용으로 총 35개 점검 내용으로 구성되어 있음(배준호 외, 2008)

---

34) 공기업실의 경영성과평가는 공기업의 성과향상을 위한 자문을 수행하며, 연례보고서를 통해 간략한 재무정보와 함께 이에 대한 의견을 제시하는 수준의 평가임. 우리나라의 경영실적평가에 비해서 매우 약한 개념임.

〈표 2-18〉 공기업실(Shareholder Executive)의 상시 점검항목

점검항목	세부점검항목
정부주주와의관계 (5개)	- 정부주주와 비상임 이사진과의 정기적인 정보교환 모임 여부 - 정부주주와 의장/고위 집행부와의 정기적인 정보교환 모임 여부 - 정부주주 관심사에 의장단의 대응 정도 - 언론매체와의 상시적인 접촉 여부 - 정부주주와의 관계의 전반적인 만족도 정도
공기업실 모형의 적용상태 (7개)	- 지배구조/정부주주관계에 관한 최근의 공식 서한 존재 유무 - 이사장의 공식서한 유무 - 해당업무에 대한 정부정책목표의 명확한 기술 여부 - 정부부처 내에서의 정책과 지분관리의 명확한 분리 여부 - 정부주주에 의한 상시점검 체계의 적절성 여부 - 월 단위의 사용가능한 재정정보의 적절성과 시기성 - 이사진의 임금체계 운영의 적정성 여부
경영진의 질적수준 (9개)	- 적합성과 추진력을 갖춘 이사회 여부 - 적합성과 추진력을 갖춘 CEO 여부 - 적합성과 추진력을 갖춘 FD 여부 - 적합성과 추진력을 갖춘 계선조직 여부 - 고위 집행부의 긍계전략 여부 - 강력한 NED팀의 존재 여부 - 이사회의 관련 법령 준수 여부 - 이사회의 역동성의 적절성 - 이사회 성과에 대한 최근평가 여부
경영전략 (5개)	- 정부정책과의 일치성이 확보된 사업전략에 대한 이사회와 정부주주간의 공유 정도 - 전략계획에 대한 적절한 검증 여부 - 전략계획에 의한 기업가치 보호 또는 창조 가능성 - 전략계획과 핵심업무와의 합일성 정도 - 전략계획의 신뢰성과 재정지원 가능성
재정성과 (4개)	- 긍정적인 경제적 성과의 창출 여부 - 경영성과의 예산과의 일치성 정도 - 예측가능한 미래에 재정성과의 유지 또는 개선 여부 - 최근 회계상의 실질적인 이상 여부(자산폐기, 주직손실 등)
성과의 균형성과 위험 (5개)	- 합의된 균형성과 추진전략의 여부 - 향후 3~4년의 중기 투자전략을 위한 합의된 자본구조 여부 - 합의된 이자지불 정책 유무 및 지급가능성 여부 - 연금지급 상의 주요한 결함요소 유무 - 기타 책임성, 환경변화, 외부 규제에 따른 주요 이수 여부

자료: 배준호 외(2008), 『공기업 경영실적평가』, 감사원 감사연구원.

□ 의회의 정부소유기업의 경영성과평가와 공기업실의 경영성과평가는 연 1회 실시하며, 정부소유기업 관리자와 이사회는 '연례 재정보고서(비재정 이슈 포함)' 를 의회에 제출함. 의회는 정부소유기업의 성과에 대한 사후 모니터링을 담당함(김지홍 외, 2007)

○ 연례 재정보고서(Financial Statements)의 의회에 제출 및 성과평가

○ 연례 비재정보고서(Specific reporting)의 재정보고서에의 첨부

○ 연례 종합보고서(Aggregate Annual Reports)의 재정보고서에의 첨부 (2005년부터)

□ 영국 감사원의 상업기금을 제외한 정부소유기업과 공기업실(Shareholder Executive)의 경영성과감사는 연 1회, 독립적 외부감사기관인 영국 감사원의 경영성과감사 결과는 연례보고서에 첨부되어 의회에 제출됨

○ 상업기금(trading funds)을 제외한 모든 정부소유기업의 경우 독립된 감사관들에 의해 성과감사를 받음

○ 외부감사기관인 감사원(NAO: National Audit Office)이 존재함

○ 정부소유기업(공기업)은 연말에 재정보고서를 발간하며, 이 연례 재정보고서의 끝에 감사의 서명이 첨부되고 연례 회계보고서에 감사의 의견이 첨부됨

○ 영국의 상업기금은 호주와 같이 'Auditor General' 의 감사를 요하며, Auditor General은 국가특별감사기관으로 정부소유기업에 대한 문서, 건물, 직원에 대한 폭넓은 접근권을 가짐(OECD, 2005, p. 76)

〈표 2-19〉 외부감사(External Auditors)와 정부 특별통제

	외부감사	정부감사(State Auditors)	특별감사규칙 (Special Auditing Rules)
영국	상업기금 제외: 있음 (NAO)	상업기금: 있음(Audit General)	없음
프랑스	있음	있음(Cour des Comptes)	-
독일	-	정부가 주된 소유자인 경우, 추천된 감사연방법원 특별한 권한을 가짐	다른 회사들과 마찬가지로 없음
일본	-	일본의 감사 이사회	-
뉴질랜드	-	있음(Audit General)	있음(비상장된 회사에 한해 선택된 위원회에 의해 통제됨)
스웨덴	있음	있음(Riksrevisonen)	-

자료: OECD(2005), OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, p. 78 표 7 발췌 정리

□ 상업기금평가는 재무성과 공기업실이 수행함

○ 재무성과 공기업실은 상업기금의 지배구조, 사업계획, 미래의 개발전략 등에 관한 평가를 수행함

□ 감사원 및 하원 공공회계위원회(PAC)의 점검제도

○ 영국 감사원(NAO)은 정부부처 및 공기업을 포함한 주요 공공기관에 대한 감사보고서를 작성하여 의회에 제출함

○ 감사원이 현안문제가 발생한 공공기관을 대상으로 발간하는 보고서 중에서, VFM(Value For Money)보고서는 경제성, 효율성, 효과성에 대한 평가를 담고 있는데 이는 우리의 경영실적평가보고서와 매우 유사하게 보임(배준호 외, 2008)

○ 감사원은 의회의 지시에 따라 매년 감사활동을 보고서로 작성·공포하고 있으며 그 대부분이 하원의 공공회계위원회에 제출됨

○ 감사원은 중앙정부 예산을 사용하는 모든 정부부처와 산하기관을 대상으로 지출예산의 적정성과 타당성을 검증하기 위해 매년 감사보고서를 작성하며, 정부부처가 아닌 공공기관의 절반 이상에 대해서도 감사를 시행하여 그 결과를 의회에 보고함(배준호 외, 2008)

□ 정부소유기업(SOEs)에 대한 영국의 감사기구인 감사원(NAO)의 역할

○ 국가별로 국가감사기구(SAI: State Audit Institutions)들은 다른 권한과 소관을 지님. 일부는 국회에 보고하며 일부는 정부에 보고함

○ 영국 감사원의 관점은 현대의 국가감사기구가 SOEs에 대한 외부 감독의 역할을 담당해야 한다는 것임

○ 감사원은 공기업실에 의해 달성된 VFM(Value For Money)를 평가·사정하고, 이에 대한 결론을 냄(OECD, 2007)

다. 경영공시

□ 연례 재정보고서의 공개

○ 정부소유기업 역시 기업법이 적용되므로 일반기업과 동일한 방식으로 재정보고가 요구됨

○ 정부소유기업(SOEs)은 대부분의 경우 일반기업과 동일한 회계기준과 감사기준을 가짐

○ 일반적으로 일반적 회계기준에 대한 특별규정이나 예외 없음(김지홍 외, 2007)

- 기업법 적용기업: 기업법이 적용되는 모든 등록된 기업들과 동일한 보고 조건을 가지며 영국회계기준을 따름
- 법령기업: 공적책임회사(Public Limited Companies: PLCs)와 동일한 보고 조건을 가지며 APB(Audit Practice Board)의 best practice를 따름
- 상업기금: 연례보고서와 회계는 민간부문의 회사들의 관례를 따름(OECD, 2005, p. 66)

○ 연례보고서에는 기관장(Chief Executive)의 개관, 의장의 성명서, 사업발전에 대한 검토, 미래의 사업전략, 기업 지배구조, 이사회 이사의 보수·경력·책임에 대한 구체적 기술 등과 같은 비재정적 정보가 포함되어야 함(OECD, 2005, p. 69)

○ 2005년부터 연례 종합보고서가 출간되고 있으며, 연례 종합보고서는 일반국민, 언론, Trade 조합, 이익집단 등에 공개되고 의회(Parliaments)에 제출할 연례 재정보고서에 첨부됨(OECD, 2005, p. 71)

〈표 2-20〉 기업의 투명성 및 공시

	상장기업과 동일규칙 적용	시기	일반 발행: 보고 유형	특정 발행: 주주에 대한 보고	종합공개
영국	대부분 유사한 보고의무를 가지는 반면, 영국의 상장규칙을 따르지 않음	연례보고. 일부는 반기별로 업데이트함	재정 보고와 비재정적 보고	일반적으로 인사와 관련하여 발행함	2005년부터 시작
프랑스	상장기업에 한해 적용	연례보고	의회에 예산이 첨부된 보고서를 발행	구체적인 의무는 존재 안함	연례보고 (l'Etat Actionnaire)

〈표 2-20〉의 계속

	상장기업과 동일규칙 적용	시기	일반 발행: 보고 유형	특정 발행: 주주에 대한 보고	종합공개
독일	적용	-	정부는 기업법과 상업법에 따라 SB와 GM의 대표로부터 광범위한 보고서를 요청할 수 있음.	-	-
일본	부분적으로 적용	있음	- JT[1] 재무부에 사업계획 보고 - NTT: 총무성에 재무제표와 경영성명서	-	-
뉴질랜드	적용	분기, 반기, 연례보고	이사회는 사업계획승인과 연례보고서를 주주부처에 제출	기업법에 따라 보고	존재(Crown Company 연례보고서)
스웨덴	적용	분기별 보고와 연례보고	- 의회와 일반대중은 연례보고서를 받음. - 공기업담당부서는 분기별로 통합하여 보고함.	다른 사적 소유기업과 동일함.	존재

주: 1) JT는 일본담배산업주식회사의 약자, NTT는 일본전신전화주식회사의 약자

자료: OECD(2005), OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, p. 115~117. AnnexIII 발췌정리

라. 내부 자율성

□ 정부소유기업(공기업)은 공기업실(Shareholder Executive)의 전략적 목표설정에 따라 내부경영이 관리되고, 정부소유기업 관리자와 이사회는 성과평가를 위해 연례보고서를 의회에 제출할 의무가 있음

○ 정부소유기업의 기관장(CEO)은 이사회가 아니라 지분보유 정부부처의 장관에 책임을 지는 관계임

- 영국과 뉴질랜드의 경우 정부소유기업의 기관장이 이사회나 기타 독립된 위원회에 책임을 지지 않고 전적으로 행정부처의 수장인 장관에게 보고하고 책임을 지는 관계임
- 정부소유기업 기관장의 임면에 대해서도 장관이 책임을 짐(김지홍 외, 2007)

○ 지분보유 정부부처와 정부소유기업의 관계
- 인적 책임뿐만 아니라 각종 계약과 성과평가를 통한 통제메커니즘이 작동함
- 관료제적 통제로부터 벗어나서 운영상의 효율성을 높이기 위한 수단으로 도입되었으나 실제로는 정부부처의 계층제 아래에 속하게 됨(설광언・박재신, 2005, p. 121)

Ⅲ. 공공기관 평가관리제도

1. 공공기관 평가[35)]

가. 공공기관 평가제도의 변화

□ 영국은 공공기관에 대한 정부의 재정지원이 확대되면서 공공기관에 대한 성과평가가 중요시됨

○ 특히 공공기관을 민영화하고 민간위탁을 실시함에 있어서 공공기관 경영에 대한 감독과 평가가 중요하다는 점을 인식하고 있음(NABO, 2008)

□ 영국은 정책과정의 합리화와 공공서비스 증진의 효율화를 위해 평가를 적극적으로 활용하는 국가로서 일찍부터 정책평가의 제도화에 많은 노력을 경주하여 옴(이찬구, 2009)

□ 영국은 종합지출분석(CSR: Comprehensive Spending Review, 1998, 2007)외에

35) 공공기관 평가에 관한 내용은 배준호의 외(2008)와 이찬구(2009)의 내용을 요약・보강하여 작성함

2000년부터 2년 단위의 지출분석[36](SR: Spending Review)을 도입하여 재무성(HM treasury)가 공기업을 관할하는 각 부처와 공공서비스협정(PSAs)을 맺고 그 이행상황을 각 부처가 중심이 되어 매년 꼼꼼히 점검하도록 감시함으로써 관할 공기업의 방만한 경영이 각 부처 평가에 마이너스가 되지 않도록 하는 유인이 작동함

□ 중앙정부(재무성) 차원의 정책평가는 2년 주기의 지출분석(Spending review, SR)과 장기적 관점의 종합지출분석(comprehensive spending review, CSR)으로 구분됨

○ 종합지출분석은 영점(zero-base)기준에서 정부활동을 전면적으로 분석·평가하고 지출분석은 기존 활동에 근거하여 변화사항만을 판단함

○ 지출분석은 2000년, 2002년, 2004년 등 3회 시행되었고, 종합지출분석은 1998년과 2007년에 걸쳐 2회 실시됨. 2010년에 지출분석이 이루어질 예정임

○ 이를 토대로 재무성은 각 부처의 향후 예산배정을 통제함

□ 영국의 공공기관 평가제도는 1988년부터 2002년도까지는 5주년 평가가 핵심이었음. 공공기관의 5주년 평가는 내각사무처가 공공서비스를 제공하는 모든 책임운영기관(agency)과 비부처공공기관(NDPB)을 대상으로 책임성과 업무 효율성을 매 5년마다 정기적으로 평가함

□ 각 부처는 자신의 공공서비스협약(PSAs)과 동 협약에 명시된 목표(PSAs target)에 연계하여 산하 공공기관을 포함한 전 부처 차원에서 정책목표의 전략성과 연계성을 평가하는 종합평가(landscape review), 그리고 각 부처의 특정 정책목표 집행과 관련된 산하 공공기관들의 정책과정 전반을 평가하는 사업성평가(business review of the end-to-end process)를 시행함

□ 10여년 이상 운영되던 영국의 공공기관 평가제도는 2002년도에 실시된 5주년 평가

---

36) 지출분석(SR: Spending Review)은 공기업과 고정된 3년간 부서지출한도(DEL: Departmental Expenditure Limits)를 설정함. 공공서비스협약(PSA: Public Service Agreements)을 통해 대중(일반)이 이러한 자원에서 기대할 수 있는 주요 개선 사항을 정의함. 1997년 이후 지속된 지출분석은 정부의 우선순위에 대한 자원의 의미있는 증가를 목표로 해왔으며, 광범위한 개혁, 핵심 공공서비스(교육, 보건, 교통 및 형사 사법 등) 개선을 위해 PSA목표를 설정함.

에 대한 상위평가로 인해 변화가 일어남

○ 내각사무처가 주관한 상위평가는 5주년 평가의 가장 큰 약점으로 제도 자체보다는 운영상의 문제와 공공서비스 집행체계가 조직 전체의 다른 사항들과 유리되어 있다는 점을 지적함

○ 그럼에도 불구하고 모든 공공기관은 계속하여 외부평가를 받아야 하며, 이러한 관점에서 앞에서 설명한 5주년 평가의 기본원칙은 여전히 유효하다는 결론이 내려짐

□ 기존의 5주년 공공기관 평가는 개별기관 하나하나를 평가할 뿐 부서 전체 또는 전 정부적인 관점에서의 조직 존립의 타당성과 업무수행의 효율성을 판단하지 못한다는 지적을 받음

○ 이러한 종합평가는 (1)부처 차원에서 정책목표들이 좀 더 전략적인 연계성을 가지고 있는지, (2)좀 더 개선된 서비스 목표와 고객을 설정하고 있는지, (3) 부처의 전 정책집행 체계를 포괄하는 좀 더 개선된 관리구조를 가지고 있는지 등을 평가하여야 함

○ 따라서 개별 공공기관에만 한정되는 평가제도라기보다는 관리감독부처 전체를 포함하는 좀 더 전략적이고 광의적 관점에서의 평가제도라고 할 수 있음

□ 2002년 평가체제는 모든 공공기관을 대상으로 실시하던 중앙정부 주도의 중앙집권적 5주년 평가제도에서 관리감독부처에 의한 사업성평가를 중시하는 분권적 체계로 변화함

○ 대신 관리감독 부처가 자신들의 공공서비스협정(PSAs)에서 명시하고 있는 각종 정책목표의 2차성과(outcomes) 및 3차 결과(results)를 산출하기 위한 전 부처 차원에서, 정책목표의 집행과 관련된 산하 공공기관의 정책과정 전반을 평가하는 사업성 평가(business review of end process)의 분권적 체계로 전환함

○ 새로운 제도에서는 개별 공공기관의 경영성과보다는 관리감독부처의 정책목표와 연계된 해당 기관의 업무성과와 정책과정 전반의 합리성과 효율성을 좀 더 강조함

□ 영국정부는 기존 5주년 평가의 기본원칙과 내용들은 대부분 유지하면서도, 평가주체를 내각사무처에서 개별 관리감독부처로 전환하고, 평가목적을 개별 공공기관의 관점이 아닌 전 정부 차원에서 재설정함

○ 해당기관의 경영성과 자체보다는 관리감독부처의 정책목표와 연계된 정책과정 전반의 합리성과 효율성을 강조하는 등의 방향으로 공공기관 평가제도의 정책기조를 전환하게 됨

□ 5주년 평가는 기본적으로 2단계로 분리하여 수행되었는데, 1단계에서는 평가대상기관의 조직형태의 적정성과 목적달성 여부에 중점을 두었으며, 2단계에서는 1단계의 평가결과에 따라 해당기관의 업무수행의 효율성 및 효과성 제고에 초점이 맞추어짐

○ 1단계에서 목적달성이 미흡한 것으로 평가된 경우에는 해당 조직의 폐쇄 및 통폐합을 포함한 다양한 형태의 조직변경도 가능함

□ 2가지 형태의 엄격한 기관평가를 실시하기에 적절하지 못한 소규모 공공기관의 경우에는 간소화된 평가체계(light-touch review)를 적용하도록 하여 이원화된 절차로 기관평가 제도를 운영하고 있음

□ 재무부 등 중앙정부에 의한 타율적인 기관평가보다는 관리감독부처가 자신들의 정책목표 달성을 위한 관점에서 공공기관의 경영실적을 자체적으로 신축성 있게 평가할 수 있도록 평가권한의 위임이 이루어진 상황임

○ 영국의 공공기관 평가는 평가주기가 엄격하게 일률적으로 정해져 있는 것이 아니라, 공공기관의 업무가 효율적이며 수준 높게 수행되기 위해 필요한 범위 내에서 관리감독 부처가 적절하게 평가주기를 조정할 수 있도록 되어 있음

〈표 2-21〉영국 공공기관 평가제도의 신구비교(2002년 기점)

주요내용	2002년도 이전(5주년 평가제도)	2002년도 이후
평가주체	내각사무처(중앙집권적 평가체계)	관리감독 부처(분권적 평가체계)
평가프레임	-	종합평가와 사업성 평가의 연계 필요
평가주기	매 5년	5년 이내에서 자율 결정
평가목적	책임성과 업무효율성 확보	전 부처차원의 업무성과 증진
평가대상	개별 공공기관의 경영성과	관리감독 부처의 정책목표와 연계된 정책과정 전반
평가단계	1단계(조직형태 및 목적달성)와 2단계(업무효율 증진방안)분리	소규모 공공기관의 경우 1·2단계 통합가능(간소화된 평가체계 도입)

자료: 이찬구(2009),「영국의 공공기관 평가제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」,『정책분석평가학회보』제19권 제2호, p. 348.

□ 영국의 공공기관 평가에서는 모든 공공기관의 평가를 관장하는 단일 평가단이 존재하는 것이 아니라 개별 기관별로 독립된 평가단이 구성·운영되고 있음

□ 영국 공공기관의 평가대상은 '횡단적 평가대상'과 '종단적 평가대상'으로 구분한 다음, 종단적 평가대상은 다시 '대외적' 관점과 '대내적' 관점으로 분류하여 설명할 수 있음

○ 횡단적 측면에서의 평가대상은 사업성 평가의 핵심내용으로서 정책과정 전체를 대상으로 하여 공공기관의 성과를 판단함

○ 종단적 측면에서의 평가대상은 평가대상의 계층제적 위치를 의미하는 것으로서 대외적으로는 해당 공공기관이 관리감독부처의 공공서비스협약과 어떠한 관계인지를 평가하고, 이어 이해관계자들과의 역할분담 및 협조체계 등을 평가함

○ 대내적 관점의 평가대상은 조직형태의 적정성과 성과향상 방안임

□ 대내적 관점은 두 단계로 나누어짐

○ 제 1단계에서는 개별 기관의 설립근거, 임무, 과거 성과 등에 근거하여 '조직형태의 적정성'과 '목적달성 여부'를 평가하고, 이를 바탕으로 하여 제2단계의 평가에 필요한 구체적인 평가기준을 제시함

○ 1단계에서는 공공기관의 현행 조직형태의 적합성과 유효성에 대한 평가가 핵심을 이루게 되는데, 향후 가능한 조직형태로서 ①폐지, ②현행 조직형태의 유지, ③시장성 검토, ④타 기관과의 통합 또는 기능 재조정, ⑤민영화, ⑥전략적인 업무위탁이라는 6가지의 정책대안을 의무적으로 검토하게 되어 있음

○ 제2단계에서는 제1단계의 평가결과가 '적정'으로 판단될 경우 해당 공공기관이 향후에 '업무수행의 효율성 및 효과성'을 증진하기 위한 대안 탐색에 초점을 맞추어지게 됨

○ 대안 탐색의 구체적인 방안으로는 장기적인 조직 목적 및 연차목표, 성과목표, 책임성, 관련기관과의 협조체계, 효율성 증진을 위한 신기술의 사용, 조직운영의 자율성과 유연성, 지배구조 및 보고체계 등을 중점적으로 검토하게 되어 있음

〈표 2-22〉 영국 공공기관 평가제도의 평가기조 특징

분석요소	주요 특징
평가원칙	- 7가지 평가원칙 제시 (치밀한 평가기획, 평가과정의 공개와 융통성, 이해관계자 의견 최대 반영, 공공서비스 개선의 발전지향성 등)
평가목적	- 전 정부 수준: 업무성과 증진(목표달성, 고객만족, 능률성/효율성) - 개별 기관 수준: 조직 존재여부, 목표달성도, 이해관계자의 관계, 업무성과 향상 등
평가대상	- 횡단적 측면: 정책과정 전체(정책결정, 전달·집행체계, 고객만족) - 종단적 측면 * 대외적 관점: 관리감독 부처 공공서비스 협약과의 관계, 이해관계자와의 역할분담 및 협조체계 * 대내적 관점: 조직형태 적정성, 업무성과 향상 방안

자료: 이찬구(2009),「영국의 공공기관 평가제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」,『정책분석평가학회보』제19권 제2호, p. 353.

□ 영국의 공공기관 평가는 대외적인 측면과 대내적인 측면을 동시에 포함하고 있는데, 대외적인 평가대상을 위한 평가기준은 별도로 제시되어 있지 않음

○ 그러나 대내적인 평가대상의 핵심인 조직형태의 적정성과 성과향상 방안을 위한 평가기준은 상세하게 제시되고 있음

□ 영국의 공공기관 평가는 제1단계에서 먼저 개별기관의 설립근거, 임무, 과거 성과 등에 근거하여 조직형태의 적정성을 평가한 다음에, 제2단계는 제1단계의 평가 결과가 적정으로 판단된 경우에 한하여 해당 공공기관의 향후 성과향상을 모색하기 위한 대안 탐색에 초점을 맞추도록 되어 있음

〈표 2-23〉 영국의 공공기관의 평가기준

평가기준		구체적인 평가문항
조직 형태의 적정성	정책목적 달성에 대한 기여도	- 공공기관이 해당업무의 공공서비스협약에 제시되어 있는 관리감독부처 또는 전 정부 차원의 정책목적 달성에 어느 정도 기여하고 있는가?
	타 공공기관과의 관계	- 평가대상 공공기관의 업무수행이 다른 공공기관들과 어떻게 연결되어 있거나 연결되어야 하는가? - 이를 위해 관련 책임운영기관이나 NDPB 등 다른 공공기관과의 합동평가를 수행하여야 하는 범위가 어디까지인가?
	과거 성과의 수준	- 공기관이 설립목적, 정책목적, 핵심목표, 품질표준 등에 비추어 볼 때 어느 정도의 성과를 달성하였는가? - 해당 공공기관의 과거 성과가 유사한 기능을 수행하고 있는 공공부문이나 민간부문의 다른 기관과 비교해 볼 때 어느 정도 수준인가? - 업무수행에 필요한 자율성과 탄력성이 적절히 부여되어 있는가? - 공공기관은 업무수행 과정에서 관리감독부처와 원만한 관계를 유지하고 있는가?
	고객관점의 고려	- 공공기관의 고객과 이해관계자 집단은 해당기관의 역할과 성과에 대해 어떻게 생각하고 있는가?
	미래의 조직형태	- 공공기관이 제공하는 서비스가 미래에는 어떤 방법으로 제공되어야 하는가? - 미래에 해당 서비스를 대응성있게 능률적이면서도 품질 높게 제공하기 위해서는 어떤 형태의 조직이 가장 적합한가[1)]?
	모범사례 발굴	- 공공기관이 서비스를 제공하는 방법과 관련하여 타의 모범사례를 가지고 있는가?

〈표-23〉의 계속

평가기준		구체적인 평가문항
성과 향상 방안	성과목표의 적절성	- 성과목표는 공공기관의 목적과 목표를 어느 정도 반영하고 있는가? - 성과목표가 충분히 포괄적이면서도 개선을 촉진할 수 있을 정도로 높게 설정되어 있는가? - 연도별로 성과목표 간의 연속성이 확보되어 있는가? - 성과는 어떤 방법으로 검증하고 있는가?
	협력적 업무수행 정도	- 공공기관이 서비스 제공의 능률성과 효과성을 제고하기 위하여 다른 공공기관과 협력적인 업무수행협정을 체결하였는가?
	신기술의 사용 여부	- 공공기관이 서비스 제공과 업무수행을 개선하기 위하여 신기술, 특히 정보통신기술(ICT)을 잘 활용하고 있는가?
	고객견해의 반영	- 공공기관의 고객들은 공공기관이 서비스 제공이나 역할 수행을 개선하고자 하는 방안에 대해 어떻게 생각하고 있는가?
	개방성과 책임성 확보	- 공공기관은 자신들이 제공하는 서비스에 대해 고객 및 이해관계자들에게 어느 정도 책임감을 느끼고 있는가? - 공공기관은 제공 서비스와 일하는 방법에 대해 전문적인 자문을 어느 정도 받고 있으며, 개선의 여지가 있는가? - 공공기관은 적절한 때에 고객 및 이해관계자들과 열린 모임을 갖고 있는가? - 공공기관은 고객 및 이해관계자들의 정보접근성을 보장하기 위해 얼마나 노력하고 있는가?
	자율성과 신축성의 조화	- 공공기관은 각기 다른 자율성의 정도에 따라 어떤 편익을 얻을 수 있는가? - 공공기관에 더 많은 신축성이 부여되면 서비스나 기능수행의 개선이 가능하게 될 것인가?
	기업 지배구조와 보고의무	- 공공기관, 부처, 장관의 역할, 업무보고 간의 정합성이 잘 정의되어 있으며, 어떻게 하면 이를 개선할 수 있는가? - 기업 지배구조가 조직운영과 정책집행을 잘 지원해주고 있는가?
	지속가능 발전의 추구	- 공공기관의 서비스와 기능은 정부가 추구하고 있는 지속가능한 발전목표를 어느 정도 충족시키고 있는가? - 공공기관은 자신들의 서비스가 사회적 배제에 어떤 영향을 미치고 있는지를 생각하고 있는가? - 공공기관은 사전주의 의무를 적용하고 있는가? - 공공기관은 환경을 보호하기 위하여 자원을 효율적·효과적으로 사용하고 있는가?

주: 1) 영국정부는 공공기관의 미래조직형태로서 (1) 현 조직의 폐지 여부, (2)책임운영기관 또는 집행형 NDPB로의 유지, (3)NDPB로의 유지, (4)업무위탁, (5)시장성 테스트, (6)기관통합 또는 합리화 조치, (7)민영화의 7가지 대안을 반드시 검토하도록 함.

자료: 이찬구(2009), 「영국의 공공기관 평가제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」, 『정책분석평가학회보』 제19권 제2호, pp. 355~357, 재정리

〈표 2-24〉영국 공공기관 평가제도의 평가수행 특징

분석요소	주요특징
평가주체 및 평가단	- 평가주체: 중앙부처(내각사무처)에서 개별 부처로 변경(2002년) - 평가단: 평가주체의 자율로 공공기관별 평가단 구성·운영 한시 평가단, 외부 전문기관 위탁, 양자 혼합 등
평가기준	- 대외적 평가대상 기준: 별도의 기준 제시되어 있지 않음 - 대내적 평가대상 기준: 정성적 평가기준 제시 - 조직형태의 적정성: 6가지 상세 기준 제시 - 성과향상 방안: 8가지 상세 기준 제시
평가방법	- 질적 평가방법의 복합적 채택 * 문헌분석, 의견청취, 설문조사, 워크숍, 사례분석, 심층면접 등
평가주기 및 평가기간	- 평가주기: 5년 이내에서 평가주체가 자율 결정 - 평가기간: 6개월 이내

자료: 이찬구(2009).「영국의 공공기관 평가제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」,『정책분석평가학회보』제19권 제2호, p. 360

□ 영국의 공공기관 평가결과는 해당 공공기관의 존속 여부 자체를 결정하는 정책적 측면의 활용과 좀 더 효율적인 업무추진방안을 찾고자 하는 관리적 측면의 활용이 동시에 가능한 것으로 논의됨

〈표 2-25〉 영국 공공기관 평가제도의 평가활용 특징

분석요소	주요특징
평가보고서	- 내용: 평가수행의 근거자료와 논의 상세 기술 - 구성: 일목요연한 평가구성 요소의 제시
결과활용형태	- 정책적 활용 * 중앙정부: 공공서비스 제공의 합리성·효율성 판단 * 관리감독 부처: 해당 공공기관의 존립 필요성 확인 - 관리적 활용: 미래의 성과증진을 위한 관리전략 개발 * 지배구조, 조직, 예산, 인력, 이해관계자 관계, 고객관계 등

자료: 이찬구(2009),「영국의 공공기관 평가제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」,『정책분석평가학회보』제19권 제2호, p. 362

나. 영국의 공기업 평가

□ 영국에서는 공기업에 대한 평가가 별도의 독자적인 체계에 의하기보다는 광의의 공공기관 평가제도의 일환으로 수행되고 있는 것으로 분석되고 있음

○ 공기업 평가는 직무계약에 의한 경영실적 평가와 정기 기관평가로 구성됨

○ 재무장관은 각 부처 장관과 공공서비스 협정(PSAs: Public Service Agreements), 서비스집행협정(SDAs: Service Delivery Agreements)을 체결, 과거 2년의 추진실적을 평가(SR: Spending review)하고 이를 바탕으로 향후 3년의 정책목표를 발전·보완시키며 이를 토대로 소요예산을 배정함

○ 공기업 경영평가는 재무부가 시행하는 각 부처 정책평가와 연계되어 이루어지며 각 부처는 산하 공기업이 자신들의 공공서비스협정에 명시되어 있는 정책목적 및 목표를 최대한 실현할 수 있도록 다양한 형태의 관리감독 기능을 적절하게 활용함

○ 이때도 각 부처가 공기업의 일상적인 업무수행 관련 의사결정에는 최대한 간여하지 않음

□ 영국정부는 공공서비스를 제공하는 책임운영기관과 비부처형 공공기관을 중심으로 한 모든 공공기관을 대상으로 책임성 확보와 효율성 향상을 위하여 최소한 5년 주기 이내로 정기적인 기관평가를 시행함

○ 이러한 공공기관의 평가는 2단계로 분리하여 수행되는데, 제1단계에서는 평가대상 기관의 '조직형태의 적정성'과 '목표달성 여부'에 중점을 두며, 제2단계에서는 제1단계의 결과에 따라 해당기관의 '업무수행의 효율성 및 효과성 제고방안'에 초점이 맞추어짐

2. 공공기관의 성과관리 및 인센티브

□ 정부소유기업의 성과관리체계

○ 정부소유기업의 경우 공기업실(Shareholder Executive)이 성과에 대한 과정 모니터링을 월 1회 실시하며, 주기적으로 공기업실에 성과보고함

○ 의회의 정부소유기업과 공기업실의 경영성과평가는 연 1회 실시하며, 정부소유기업 관리자와 이사회는 '연례 재정보고서' (비재정, 종합 이슈 포함)를 의회에 제출함. 의회는 정부소유기업의 성과에 대한 사후 모니터링을 실시함

- 연례 재정보고서의 의회에 제출 및 성과평가
- 연례 비재정보고서의 재정보고서에의 첨부
- 연례 종합보고서의 재정보고서에의 첨부

○ 상업기금을 제외한 정부소유기업과 공기업실의 경영성과감사는 연 1회 실시하며, 외부의 독립감사기관인 국가 감사원의 경영성과감사 결과는 연례보고서에 첨부되어 의회에 제출됨

- 상업기금을 제외한 공기업은 외부의 독립적 감사기관인 국가감사원(NAO)에서 감사함
- 상업기금은 내부감사기관인 'Auditor General'에서 감사함

□ 정부소유기업 이사회의 성과에 대한 내부평가체제가 미흡한 실정임

○ 영국의 경우 일부 공기업에서 이사회에 의한 자체평가가 존재함

○ 그러나 이사회의 효과성에 대한 공식적, 총체적인(global) 평가사례는 지금까지 거의 없음

○ 2003년 설립된 공기업실은 이사회에 대한 좀 더 체계적이고 정기적인 검토를 추천하고 있음 (OECD, 2005, p. 106)

□ 영국의 경우 정부소유기업 이사회의 보수수준은 사기업과 비교해 낮은 수준이나 정도의 차이는 심하지 않음

○ 일부는 사기업과 경쟁가능한 보수 수준을 지님(OECD, 2005, p. 108). 이사회의 보수는 매력적인 수준일 것과 개인의 성과와 회사의 성과가 연결되는 보수구조를 지닐 것이 요구됨

□ 사장, 이사회 구성원의 보수체계는 성과(Performance)와 연동된 인센티브 구조가 존재함

○ 즉, 이사회 구성원의 보수는 기본급과 성과에 기반한 보너스의 조합으로 구성됨

○ 대부분의 상임이사의 보수는 연례 성과급이며 최상위자는 장기 성과급을 지급받음
○ 보수에서의 연례 성과 보너스의 비중은 기업에 따라 다르며, 20~70%까지의 차이를 보임(OECD, 2005, p. 108).

□ 이사회 구성원은 성과에 따라 재선 가능한 인센티브 구조를 지님
○ 이사회는 기업의 재정적, 비재정적 지표를 평가하고 이사회 자신의 성과를 평가함
○ 모든 이사회 이사는 성과에 따라 재선될 수 있음(DTI, Building Better Boards, 2004)

□ 영국은 평가결과가 우수한 정부소유기업에 대하여는 차년도 평가를 면제해 주는 인센티브를 부여하고 있음(설광언・박재신, 2005, p. 203)
○ 재무부는 주무부처를 통해 공공서비스계약을 체결할 때 평가결과가 좋은 기관은 차기 평가를 면제하고, 평가결과가 좋지 않은 기관은 집중적으로 평가받게 함으로써 경영성과 향상을 유도함

Ⅳ. 영국의 공공기관 개혁 및 동향

1. 영국 공기업 민영화

가. 공기업 민영화 추진배경

□ 1980년 영국의 공기업은 GDP의 12%를 차지하였다가 1982년을 기점으로 그 비중이 작아져 1990년에는 4% 정도임. 이후 6%까지 상승하였으나 과거에 비해서는 미미한 수준이라 할 수 있음

□ 이러한 가운데 영국 공기업 부문의 재정적자가 증가하자 공공부문에 대한 개혁의 목소리가 높아지게 됨
○ 1970년대의 영국 공기업 부문 재정적자의 GDP 기여비율은 이를 잘 설명해줌

〈표 2-26〉 민영화 이전 시기 영국 공기업 부문 재정적자의 GDP 기여비율

(단위: %)

연도	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
비율	22.4	25.6	21.1	22.7	36.2	37.5	25.4	16.7	13.7	20.9

자료: George Yarrow, 2004, p. 44 재정리

□ 영국 공기업의 민영화는 오랫동안 침체되었던 영국 경제를 살리기 위한 근원적 처방으로 제조업은 물론 전통적으로 자연 독점산업이라고 분류되었던 전력, 통신, 가스, 수도 등과 같은 공익산업에도 이루어짐(대외경제연구원, 2008)

나. 민영화 추진 원칙 및 추진 목표

□ 공기업 민영화를 추진하면서 영국정부는 세 가지 원칙을 고수함(대외경제연구원, 2008)

○ 민영화 대상 사업과 서비스를 최대한 경쟁에 노출시켜 민영화 이전에 충분한 경쟁여건을 조성함

○ 가능한 한 국민들의 주식 소유를 최대한 확대시킴

○ 매각 대상 사업이나 서비스의 민영화 추진 과정에서 최대의 매각 수익을 실현함

□ 민영화의 목표를 한 마디로 요약하면 경쟁을 통한 기업의 효율성 제고임. 즉 공공부문의 획기적인 효율성 향상과 더불어 기업부문에 있어서도 세계 수준의 대외경쟁력을 확보하겠다는 것임

○ 민영화를 통해 영국정부는 효율성 증대, 공공부문의 차입수요 감축, 기업경영에 대한 정부간섭 배제, 공공부문 임금 결정의 부담경감, 주식 대중화와 종업원 지주제 장려 및 정치적 이득의 획득 등임(대외경제연구원, 2008)

다. 2000년 이전 공기업 민영화의 추진단계[37] 및 추진방식

□ 1979년부터 본격적으로 추진된 영국 국영기업의 민영화는 대체로 4단계로 나뉘어 추진됨

□ 1단계는 대처의 집권 1기인 1979~83년까지로, 동 기간 중 주로 자연 독점적인 주요 공기업은 민영화되지 않고 대신 규모가 작고 경쟁 환경이 조성된 기업을 일차적으로 민영화함

○ 공공부문의 축소보다는 공기업에 대한 정부보조 축소와 정부소유자산의 매각을 통한 재정수입의 확보에 치중함

○ 다만 소규모 흑자 공기업들의 민영화를 시도하여, British Aerospace(1981), Cable and Wireless(1982), National Freight Corporation(1980), Britoil(1982) 등이 완전 매각됨. British Petroleum의 주식 50%도 이 시기에 매각됨

○ 1단계에서 12개 공기업이 민영화되었으며, 매각수입은 16억 2,500만파운드에 이름

□ 2단계는 1984~87년까지로서 이 기간 동안에는 제 1단계에서 제정된 관계법에 의해 일부 독점 공기업에 경쟁이 도입되어 BT와 BG와 같은 자연독점 공기업인 공익산업의 민영화가 시행됨

○ 1단계 공기업 민영화 성공에 힘입어 조직적인 공기업의 민영화와 대대적인 규제완화에 착수함

○ 동시에 민영화에 따른 독점시장의 자유화와 경쟁도입을 위한 정책이 추진되기 시작했고, 이들에 대한 독립적인 산업별 규제기관이 설립됨

○ 2기 민영화는 1984년 British Telecom(BT) 주식의 50.2% 매각으로 시작됨
또한 1986년에는 British Gas(BG)가 민영화되었으며, 경쟁적 공기업이던 Enterprise Oil, Jaguar, British Airways, Rolls-Royce 등도 역시 민영화됨

○ 당시 보수당 정부의 민영화정책 목표는 다음과 같음(대외경제연구원, 2008)
- 영국경제의 효율성 증대
- 정부재정 특히 공기업 정부보조부문에 대한 부담 축소

37) 이기환·김기수(1998), 「영국의 공기업 민영화정책에 관한 연구」, 『유럽연구』, pp. 19~22 요약

- 공기업 매각을 통한 재정수입의 증대
- 기업의사결정에 대한 정부개입 축소
- 주식소유의 확산을 통한 국민자본주의 확립
- 종업원지주제 확대
- 공공부문 노조와 나아가 노동자 계급 세력의 약화

○ 2단계에서 24개 기업이 완전 또는 부분 민영화되었으며, 매각수입도 109억 8,300만파운드에 이름

□ 3단계는 1987~91년 사이에 해당되는 기간으로 전 단계의 BG나 BT의 민영화의 경우와는 달리 공기업의 민영화에 앞서 당해 공기업의 분할 등을 통해 공기업을 재조직하여 경쟁체제를 도입함

○ 이 시기에 이르러 이미 경쟁 공기업들의 상당수가 민영화되었으며, 남은 공기업들은 매각수입이 크지 않거나 또는 독점지위를 유지하고 있어 매각되기 어려운 기업들이 대부분이었음

○ 3단계에서 자연독점 분야로 생각되었던 수도와 전력부문의 민영화가 추진되었다는 점이 주요 특징임

○ 2단계에서 통신과 가스부문 민영화의 경우와 달리 보수당 정부가 수도공급사업을 10개의 지역회사로 수평적으로 분리하고, 핵발전소를 제외한 전력산업부문을 발전, 송전, 배전의 세 부분으로 수직 분할하여 민영화 시행 이전에 경쟁 도입을 위하여 노력했다는 점도 주목할 부분임(대외경제연구원, 2008)

○ 총 40개의 기업이 민영화되었으며, 매각수입총액은 225억 1,400만파운드에 달함

○ 서비스부문에 대한 민영화는 주로 국민보건서비스(NHS)에 대한 부분적 민영화, 행정서비스의 민간회사 위탁, 국영버스회사의 MBO[38](Management Buyout) 방식 매각에서 찾을 수 있음

□ 4단계는 1991~97년 4월까지로 앞의 기간에 비해 민영화 추진이 활발하지 않은 것으로 평가됨

○ 1995년 British Coal이 민영화되었고, 1996년에는 영국철도를 선로 및 역사를 관

38) 기업이 매각하려는 사업부 또는 계열사를 현 경영진이 중심이 되어 인수하는 것을 의미함.

리하는 회사와 열차운행을 책임지는 회사로 분할하여 전자를 민영화함

○ 이 기간 중 공기업 민영화 매각대금은 약 215억 5,100만파운드에 달한 것으로 추정됨

□ 영국정부는 수익성이 있고 규모가 큰 공기업의 민영화는 공개모집방식(public share offering)을 주로 사용함

○ 이 방식은 소유권 이전이 용이하고, 공정한 절차를 보장하며, 주식의 광범위한 분산과 같은 장점을 가짐

○ 대부분의 초기 공개모집에서는 주식가격을 미리 정하여 모집하는 방식(fixed price offer)을 채택하였으나, 투자자들의 입찰을 통해 주식가격이 적절한 수준에서 정해지도록 하는 방식(sale by tender)도 후기에 고려됨

- 고정공모가격의 경우 청약 규모가 판매규모를 크게 능가하였으나, 주식의 상장가격이 공모가격보다 훨씬 높았다는 점에서 공모가격이 적정가격보다 낮았다고 판단됨(대외경제연구원, 2008)

□ 기존 민간기업 또는 일단의 기관투자자들에게 직접매각하는 방식(direct sale 또는 trade sale)은 공개모집방식에 비해 적은 빈도로 사용됨

○ 종업원 직접인수방식의 경우 주로 공공버스회사와 같은 소규모 매각에서 주로 사용됨(대외경제연구원, 2008)

□ 자연독점의 성격을 가진 공익사업의 민영화를 고려할 때 민영화된 기업의 시장지배력을 제한함으로써 효율성을 제고하기 위해 다양한 방안을 강구함(대외경제연구원, 2008)

○ 경쟁촉진: 민영화를 추진함에 있어서 한 기업으로 매각하는 것이 아니라 지역별, 또는 생산 단계별(전기의 경우, 발전, 송전, 배전)로 분리하여 매각함으로써 우선적으로 경쟁을 촉진하도록 함

○ 규제: 사업상 엄청난 네트워크로 인해 경쟁촉진방안 활용이 불가능한 경우, 가격규제와 양질의 서비스 표준(standard)을 설정하여 최대한 경쟁체제와 유사한 환경 마련함

- 규제 또는 감시위원은 정부에서 임명하되 정해진 임기 동안 정부와 독립적으로 역할을 수행하도록 함

○ 비교척도를 이용한 규제(yardstick regulation): 직접경쟁이 없는 경우(동일 지역 내에 직접 비교대상이 없이 독점인 경우), 동일사업부문의 타 지역 기업들과의 비교를 통해 상대평가를 실시하여 효율성 제고 유인을 부여함. 지역 전기회사, 지역 수도회사에 적용

□ 민영화와 동시에 즉각적인 경쟁촉진이 불가능한 경우에 규제를 이용하여 경쟁을 일시적으로 대체하고 점진적인 자유화(progressive liberalization)를 시행함(대외경제연구원, 2008)

○ 전기의 경우 1990년 민영화 당시 규모가 큰 구매자에게 다른 지역의 전기회사로부터 전기를 공급받을 수 있도록 허용하고 이를 점차 작은 규모의 소비자에게도 확대함으로써 단계적으로 지역독점을 줄이면서 경쟁을 촉진시킴

○ 이와 같은 점진적 자유화방안은 전반적인 민영화과정의 일부로서 사전 계획된 것임

○ 반대로, 1984년 민영화한 British Telecom의 경우, 두 개의 기업에게만 전화운영사업권을 주면서 이러한 과점형태를 최소한 1990년 말까지 보장함

○ 이 경험을 바탕으로 1991년에는 개방적이며 경쟁적인 라이센스 정책으로 선회함

□ 민영화는 1980년대 말에서 1990년대까지 가장 활발히 이루어졌음을 확인할 수 있음

○ 2000년 이후에는 과거에 비해 민영화 기업의[39] 수는 적으나 꾸준히 민영화가 이루어지고 있음

39) 민영화된 영국 공기업에 대한 자세한 정보(매각방식 및 매각가치 등)는 부록에 첨부함.

〈표 2-27〉 연도별(1977~2008) 영국의 민영화된 공기업

연도	회사명	
1977	○ British Petroleum Co PLC(1)	
1979	○ British Petroleum Co PLC(2)	
1981	○ British Aerospace PLC(1)	○ Cable & Wireless PLC(1)
1982	○ Amersham International PLC	○ Britoil PLC(1)
1983	○ Associated British Ports Hldgs ○ Cable & Wireless PLC(2)	○ British Petroleum Co PLC
1984	○ Associated British Ports Hldgs ○ Enterprise Oil PLC	○ Jaguar PLC ○ British Telecommunications PLC
1985	○ British Aerospace PLC(2) ○ Cable & Wireless PLC(3)	○ Britoil PLC(2)
1986	○ Unipart Group Ltd ○ Johnson Matthey Bankers Ltd ○ Vickers Shipbuilding & Engineering Ltd	○ British Airways Helicopters ○ British Gas PLC
1987	○ British Airways PLC ○ London Regional Transport ○ Johnson Matthey Commodities ○ Rolls-Royce PLC	○ BAA PLC ○ British Petroleum Co PLC ○ Rover Group - Foundry Operations ○ Beans Engineering
1988	○ Essex Water Co ○ British Steel PLC ○ Travellers Fare Holdings Ltd ○ British Shipbuilders - Govan Shipyards	○ Horwich Foundry ○ Rover Group PLC ○ Professional and Executive Recruitment ○ Austin Rover - Fuel Systems Division
1989	○ Harland & Wolff PLC ○ Brel Ltd (British Railways) ○ Bournemouth and District Water ○ Anglian Water PLC ○ Northumbrian Water Group PLC ○ Severn Trent PLC	○ South West Water PLC ○ Southern Water Services Ltd ○ Thames Water PLC ○ Welsh Water PLC ○ Wessex Water PLC ○ Yorkshire Water PLC
1990	○ Girobank - Leasing Operations ○ Regional Electricity Companies ○ Manweb plc ○ Midlands Electricity PLC ○ Northern Electric PLC ○ Norweb	○ Seeboard PLC ○ South Wales Electricity ○ South Western Electricity PLC ○ Southern Electric PLC ○ Yorkshire Electricity Group

〈표 2-27〉의 계속

연도	회사명	
1991	○ National Power - PowerGen Ltd ○ Globe Morley ○ Scottish Hydro Electric PLC ○ Scottish Power	○ Tayside Public Transport ○ National Transcommunications ○ British Telecommunications PLC ○ British Shipbuilders - Appledore Shipyard
1992	○ Tees and Hartlepool Port Authority ○ British Technology Group ○ Port of Tilbury ○ Forth Ports Plc ○ Clyde Port Authority ○ Cookeeragh Power Holdings	○ London Coaches Ltd ○ Fife Scottish Bus ○ British Broadcasting Co-Ealing Television Studios ○ Medway Ports Authority ○ Municipal Mutual Computing
1993	○ Welsh Development Agency -52 Factories ○ Transmark ○ Sheppards ○ Northern Ireland Electricity ○ Strathclyde Buses Ltd ○ British Telecommunications PLC ○ West Wiltshire Software	○ East Midlands International Airport PLC ○ Property Services Agency- Building Management (PSA) ○ Mainline Group Ltd ○ City of Westminster Assurance Co.Ltd. ○ Merseybus
1994	○ Westlink - London Buses Ltd ○ Belfast International Airport ○ London Transport Advertising ○ Centre West London Buses Ltd ○ East London Bus and Coach Co ○ Selkent ○ Leaside Bus - London ○ South East London & Kent Bus Co Ltd ○ Property Services Agency- Building Management (PSA)	○ Metroline Travel Ltd ○ London Central Bus ○ London Northern Bus Company ○ London General Transport Svcs ○ London United Busways ○ British Coal-Scottish Coal ○ South Wales Coal
1995	○ South London Transport Ltd ○ National Power - PowerGen Ltd ○ Coal Products (British Coal Corp) ○ Cardiff Wales Airport Ltd ○ Northumberland Waste Mgmt Ltd ○ CRE Group (British Coal Corp) ○ Bournemouth International Airport ○ Ditton Timber Treatment Works ○ On Board Services	○ (British Rail) ○ Angel Train Contracts Ltd ○ Cawoods of Northern Ireland ○ Dundee Port Authority ○ British Petroleum Co PLC ○ Signalling Control UK ○ Rail Express Systems ○ National Grid Group PLC ○ British Rail Telecommunications

〈표 2-27〉의 계속

연도	회사명	
1996	- Interlogic Control Engineering - Porterbrook Leasing Co Ltd - Eversholt Leasing Ltd - Loadhaul - Mainline Freight - Northern Track Renewals Company Ltd - Professional Supply Management - Central Infrastructure Maintenance Co - Central Track Renewals Co - British Railways Board - Western Infastructure Maint. Unit - Laboratory of the Government Chemistry - Transport Research Laboratory - Eastern Infrastructure Mainten	- South West Infrastructure Maintenance Co Ltd - Burnley & Pendle Transport Co - Railtrack Group PLC - British Energy PLC - Western Track Renewals Co Ltd - Estate Care Group (Welsh) - CIN Management - Her Majesty's Stationery Office - Occupational Health and Safety Agency - AEA Technology PLC - Recruitment and Assessment Services - BR Research
1997	- Rosyth Royal Dockyard - BR Business Systems Ltd - Railtest - BBC Home Service Transmission - Devonport Royal Dockyard - UK Atomic Energy Authority-Facilities Service Division - Building Research Establishmen - Ipswich Ports Authority - British Coal Pension Funds	- British Rail International Ltd - BBC World Service Transmission Business - ADAS (Agricultural Development and Advisory Service) - Paymaster Agency - Defence Evaluation and Research Agency-Support Serv. Div - Waste Co Ltd - Gloucestershire
1998	- Magnox Electric PLC - Mersey Docks & Harbour Co - Hirwaun Estate - Aberaman ○ UK Atomic Energy Authority - Birchwood Technology Park	- RAF Quedgeley-Stroud - London Luton Airport - 3C Waste
1999	- Belfast Port - Poplars Resource Management	- Kingston Communications - Brunel Shopping Centre
2000	○ UK Robotics Ltd	○ BBC Training Division
2001	- Newcastle Airport - Suffolk Waste Disposal Co Ltd	○ National Air Traffic Service
2002	○ Romec Ltd	
2003	- Qinetiq Ltd(1) - Infraco SSL - Infraco BCV - M77 Motorway - Glasgow Southern Orbital Road	
2004	○ Norwich Airport	○ Blackpool Airport Ltd

〈표 2-27〉의 계속

연도	회사명
2005	○ BBC Broadcast Ltd
2006	- Westinghouse Electric Plc - QinetiQ Group PLC - BNG America - Wyvern Waste Services Ltd
2007	- Exeter & Devon International Airport Ltd - Reactor Sites Management Company - British Energy
2008	- Project Services Ltd - Defence Aviation Repair Agency(DARA) - Rotary Wing & Component Businesses - BBC Resources Ltd-Outside Broadcasts Division - Qinetiq Ltd(2) - Bradford & Bingley PLC-Retail Deposit Business

자료: Privatisation barometer 홈페이지

라. 공기업 민영화의 성과

□ 공기업 민영화를 통한 성과는 1차적으로 공기업 매각(Private Sales) 또는 주식공모(Public Offer) 등을 통한 국가재정(수입) 확보와 2차적으로 민영화를 통한 서비스의 질 개선과 공공요금 및 서비스 가격의 인하를 들 수 있음

[그림 2-8] 총민영화 수입 및 거래현황

자료: privatization barometer 홈페이지

□ 영국의 공기업 민영화로 인한 매각수입[40]은 위의 그림과 같음. 그러나 민영화가 1990년대 후반부터 거래 건수가 급격히 감소하면서 이를 통한 매각수입 역시 감소함

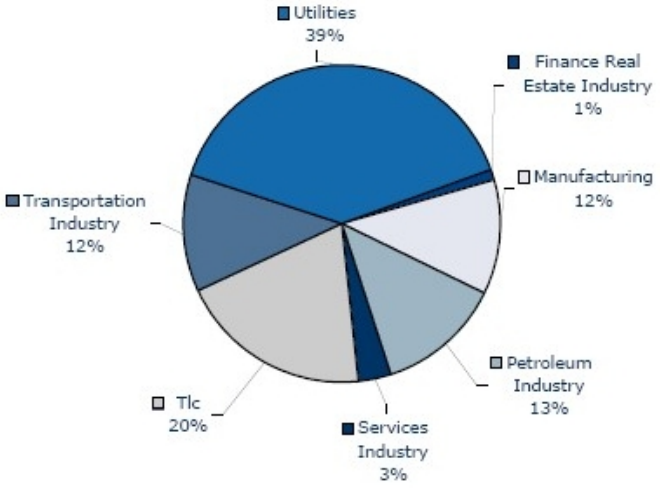
○ 2008년은 약 20억달러의 수입을 얻음

□ 영국의 민영화 수입 분포를 부문별로 살펴보면, 아래와 같음

○ 공익산업(Utilities)[41]이 가장 많은 비중(39%)을 차지하며, 통신산업(TIc)이 20%를 차지하고 있음

○ 운송, 제조, 석유 산업의 경우 비슷한 분포를 지니나 상대적으로 서비스업과 부동산산업의 비중은 작게 나타남

[그림 2-9] 부문별 민영화 수입의 분포



자료: privatization barometer 홈페이지

□ 민영화 이후 수도요금을 제외한 전기, 가스, 통신 등의 공공요금이 모두 하락함

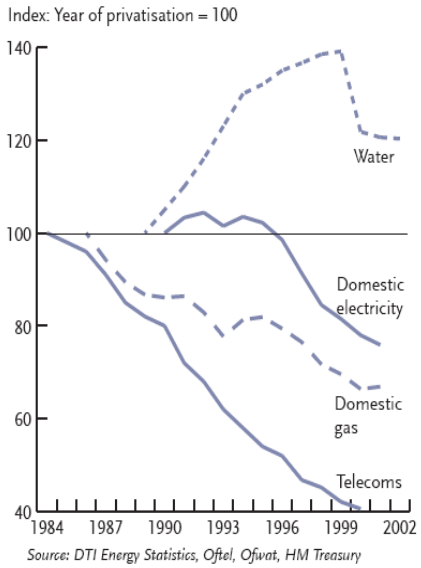
○ 영국 전력산업의 발전 효율성의 변화를 살펴보면 민영화 이후 미미하게나마 상승하는 추세를 보임

---

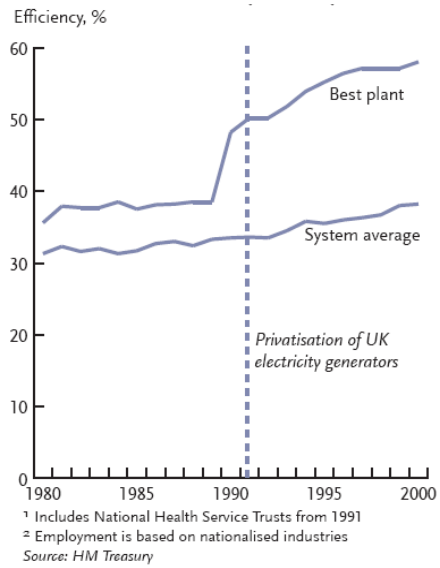
40) 주식공모(Public Offer)는 회사의 주식을 개방하여 대중에게 파는 것이며, 사적매각(Private Sales)은 기업을 단일의 실체로서 다른 기업에 매각하는 것

41) 공익산업(Public Utility, Utilities)이란 통신, 방송, 전기, 가스, 난방, 운송 등 공중의 이익과 직결되는 산업을 뜻함.

[그림 2-10]민영화 이후 공공요금의 변화



[그림 2-11]영국 전력산업의 발전 효율성 변화



□ 최근의 민영화 동향[42]

○ 전 세계적으로 민영화를 통한 수익이 가장 컸던 시기는 1997~2000년으로 볼 수 있음

○ 이후 2001년에는 급격히 감소하였으나 점차 증가하는 추세를 보임

○ 2008년 유럽에서 민영화를 통한 수입이 가장 많은 국가는 프랑스이며, 영국은 6위에 해당함

○ 스웨덴의 경우 직접민영화 방식을, 포르투갈은 간접민영화 방식을 선호하는 것으로 판단됨

○ 영국은 직접민영화보다 간접민영화가 더 많은 것으로 나타남

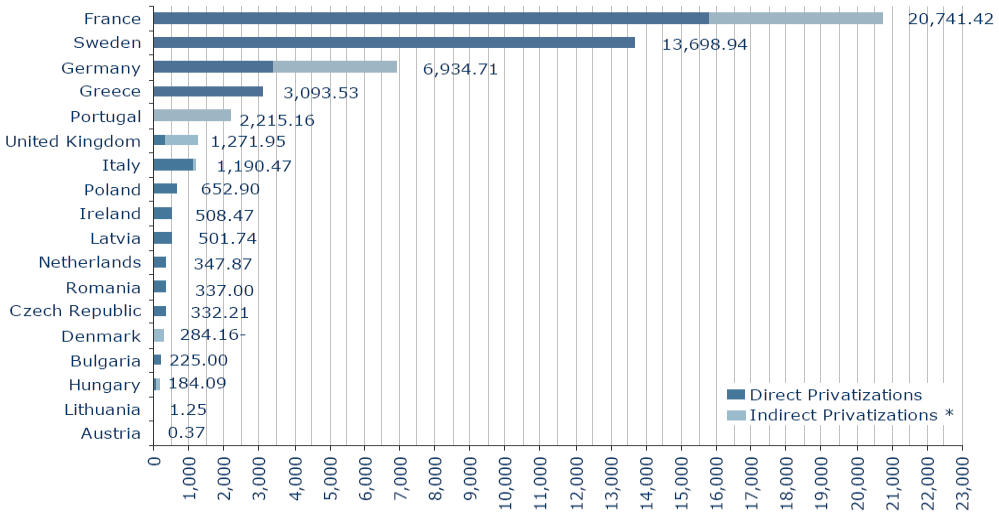
○ 최근의 민영화 사례로 2009년의 British energy[43]와 2008년의 QinetiQ(2008) 등이 대표적임

---

42) 영국의 민영화기업에 대한 정보는 부록에 첨부함.

43) 1996년 민영화되었으나 정부의 재정지원으로 획득한 정부소유지분을 2009년 매각함.

[그림 2-12] 2008년의 국가별 민영화 수입 분포



자료: privatization barometer 홈페이지

2. British Energy의 민영화 사례

□ British Energy의 경우 공기업실(Shareholder Executive)의 2007년 연례보고서에 따르면, 정부가 지분을 소유하지 않는 것으로 명시되어 있으나 2002년 재정지원 이후 일시적으로 지분을 획득함

○ 이러한 구조조정을 통해 65%까지 지분을 가졌으나 2007년에 1차적으로 36%까지 지분을 처분하였으며, 2009년에는 나머지 지분을 모두 매각함

□ British Energy의 소유권은 민간에게 있으나 정부는 여전히 공기업실을 통해 British Energy의 성과를 감독하고 장관에게 자문을 제공하고 있음

가. 민영화 이후의 정부의 재정지원

□ British Energy는 1996년 주식시장 상장을 통해 민영화되기 전까지는 공적으로 소유되었으나 정부는 British Energy의 재무구조 개편을 지원한 후에 2005년 사업에

대한 재정지분을 재획득함

□ British Energy는 전력요금의 하락으로 재정난을 겪게 되고, 2002년 9월 5일에 통상산업부(DTI: Department of Trade and Industry)에 재정지원을 요청함. 2002년 11월 부처는 회사의 재무구조를 조정하는 조건으로 재정지원할 것을 합의함

□ 일반적으로 민간 기업이 어려움에 직면했을 때 상대적으로 비효율적인 기업이 퇴출되어야 하며 정부의 조치에 의해 유지되어서는 안 된다는 전제하에 부처 정책은 개입하지 않는 것임

○ 그러나 정부는 전력산업의 국가 전략적 중요성과 더불어 예상치 못한 원자력 발전소의 폐쇄로 발생할 안전상의 문제와 전력 공급의 문제로 인해 British Energy에 대한 재정지원에 합의함

○ 또한 British Energy는 민간 주주가 완전히 소유한 기업이지만 이들의 행동은 국민가계지출에 있어서 지속적인 영향을 끼침

□ 향후에 현존하는 British Energy의 핵발전소 해체 비용을 책임지는 핵책임기금(Nuclear Liability Fund)은 핵신탁(Nuclear Trust)에 의해 소유되며, 정부가 직접적으로 운영함

나. British Energy의 재민영화

□ 2008년 정부에서 발간한 핵백서(Nuclear White Paper)에서는 새로운 핵발전소가 기후변화에 대한 대비와 에너지 안보라는 목적을 실현하는 데 중요한 역할을 수행해야 한다는 내용을 담고 있음

□ 영국정부가 36% 지분을 보유하고 있는 British Energy는 8개의 원자력 발전소를 운영하고 있으며 발전량은 영국 전체 전력생산량의 6분의 1에 달함

○ 그러나 대부분의 원자로들이 낙후됐고, 15년 이내에 폐기해야 하는 것임

□ 2009년 125억파운드에 프랑스전력공사(EDF SA)에 매각되기 전까지, British

Energy는 영국에서 가장 큰 독립 전력생산가였음

□ 프랑스 전력공사(EDF)는 영국의 원자력 발전소 운영업체인 British Energy를 157억유로에 매입함

○ 이로써 2009년 2월 3일 런던주식시장에서 상장 폐지됨. 영국정부는 British Energy의 매입조건으로 90억~120억유로를 투자하여 3~4기의 원자력 발전소를 추가 건설할 것을 요구한 바 있으며, 매입 성사로 EDF는 약 240억유로를 투자하기로 결정함

□ BBC에 따르면, British Gas의 모회사인 Centrica는 British Energy 지분의 25%를 보유하기 위하여 30억파운드를 EDF에 지불할 계획임

○ 영국정부는 원자력발전소 운영업체가 외국기업에 완전히 매각되는 것을 막기 위하여 Centrica의 British Energy 지분매입을 적극 권장하고 있음

□ EDF는 주당 774펜스에 구매하였으며 이는 이전에 거절한 입찰보다 9펜스 많은 것임

○ 이 과정에서 영국과 프랑스 정부는 VFM(Value For Money)를 추구함과 동시에 정부의 정책적 목적을 실현하기 위해 양국교차팀을 운영함

□ British Energy의 민영화는 에너지 수요에 있어서 석유와 석탄에 대한 의존도를 줄일 수 있고 장기적으로는 불안정한 에너지 가격을 안정시킬 것으로 예상됨

○ 외국자본에 대한 개방된 자세는 BE의 민영화를 이룰 수 있게 함[44)]

3. QinetiQ의 민영화

□ QinetiQ는 DERA(Defence Evaluation and Research Agency)의 유지를 위협하는 국방 연구예산 감소를 해결하기 위해 2001년 설립됨

○ QinetiQ는 국방부의 연구를 수행하며, 장비조달에 대해 조언하고 장비에 대한 실험 및 평가를 관리함

---

44) BBC(2008/09/24), EDF agrees to buy British Energy.

□ QinetiQ의 연혁

○ 1991년, RAE(Royal Aircraft Establishment), ARE(Admiralty Research Establishment), RARDE(Royal Armament Research and Development Establishment), RSRE(Royal Signals and Radar Establishment)가 합쳐져 DRA(Defence Research Agency)가 창설됨

○ 1995년, DRA에 DTEO(Defence Test and Evaluation Organisation), CBDE (Chemical and Biological Defence Establishment at Porton Down), CDA(Centre for Defence Analysis)가 통합되어 DERA(Defence Evaluation and Research Agency)가 만들어짐

○ 2001년, DERA가 분리되어 QinetiQ와 DSTL이 설립됨

□ 영국정부는 2008년 9월 9일 남아있던 QinetiQ의 지분 18.9%를 성공적으로 매각하였으며, 이는 2008년의 가장 큰 매각이었음

□ 영국정부는 QinetiQ의 민영화 과정에서 (1) 열악한 시장상황, (2)초기단계에서의 거래 입찰자의 제거, (3) 인센티브구조 관리의 실패라는 세 가지 문제점을 보임

○ 전략적 파트너에게 주식을 매각하기로 한 결정은 2002년이며, 이 당시 시장상황은 매우 열악하였음

○ 그 당시 검사 및 평가업무는 QinetiQ의 수익의 3분의 1 정도로 계산됨

○ 종합지출평가(CSR)에서는 DERA의 부분 민영화를 2002년 3월 31일까지 완수하여 이를 통해 국방예산으로 2억 5천만파운드가 발생할 것이라고 가정됨

○ 2002년 3월 31일 전에 재무성은 민영화 완수 시 발생할 2억 5천만파운드의 수령액을 담보로 국방부의 2002년 예산지출(budget settlement) 융자하는 데 동의함

○ 이는 전략적 파트너에게 매각을 완수하게 하는 압력을 만들어냄

○ 공식적인 매각과정은 2002년 3월 8일에 시작됨. 총 16개 전략적 파트너가 관심을 보였고, 그 중 한 기업이 SERCO임

○ 그러나 국방부는 다른 잠재적 파트너들보다 그 제안이 미흡하다는 이유로 관심표명 단계에서 SERCO의 제안을 거절함

○ 이는 전략적 파트너를 선택하는 경쟁과정을 약화시키는 결정이었음

○ 2002년 9월 4일, (1) 여전히 장기사업자 협약이 진행되고, (2) QinetiQ의 중요한 연금문제가 미해결된 상황에서 Carlyle가 우선입찰자로 지명됨
○ 이 과정에서 영국정부는 특히 (2)의 문제를 간과하였음
○ 정부의 Carlyle의 우선입찰자 지명으로 인해 QinetiQ의 가치의 5,500만파운드의 감소에 협상하게 됨
○ 또한 국방부는 인센티브구조 운영에 있어 구체적인 위험을 관리하는 데 실패함
○ Carlyle의 인센티브 설계에 의존할 뿐 이익을 보호하기 위한 안전장치를 설정하거나 구제적인 전문적 조언을 취하지도 않음

□ QinetiQ의 민영화는 영국의 국방 이익 사업의 전략적 중요성을 보호하는 데 성공적이었음
○ 또한 QinetiQ의 민영화는 국방 연구예산의 확보와 미국 국방시장에서의 확장 사이에서 균형을 이루었다는 평가를 받음

4. 기업 지배구조의 개선

□ 2003년 공기업실(Shareholder Executive)이 설립된 이래 소유권을 집중관리하는 형태를 가지며, 기업 지배구조 개선을 위한 가이드라인을 제시함

□ 공기업실의 경우 2008년 48명이던 인력이 최근 60명으로 대폭 증가됨. 이는 공기업에 대해 더욱 집중적인 관리를 하겠다는 의미로도 해석됨

□ 기업지배구조에 관한 종합규정(The Combined Code On Corporate Governance (2008)
○ 2008년 개정된 종합규정(Combined Code)의 기원은 '기업지배구조의 재무적 관점에 대한 위원회(Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)'로부터 시작됨(the Cadbury Report, 1992). 몇 차례의 개정을 거쳐 현재에 이름
○ 이는 기업지배구조에 대한 가이드라인을 담고 있음

○ 기업보고 및 지배구조의 신뢰성을 촉진하고 성과를 지원하기 위하여 재무보고위원회(FRC: Financial Reporting Council)에 의해 발간됨

□ 모든 영국의 보고와 규정은 '순응 또는 설명의 접근방식(Comply or Explain approach)'을 취함

○ 런던주식시장에 상장된 회사들의 경우 규정의 원칙을 어떻게 적용하였는지, 규정 조항을 따랐는지, 그렇지 않은 부분에 대해서는 주주에게 명확한 설명을 제공할 의무를 가지고 있음

○ 다른 수단에 의해 더 좋은 지배구조를 달성할 수 있는 경우에는 정당화됨

□ 'CODE OF BEST PRACTICE'에서는 이사(Directors), 보수(Remuneration), 책임성(Accountability)과 회계(Audit), 주주와의 관계, 기관투자자(Institutional Shareholders) 등에 관한 주원칙과 이를 지원하는 부원칙을 규정하고 있음. 종합규정(Combined Code)의 주원칙은 아래와 같음

CODE OF BEST PRACTICE

□ 이사(Directors)

○ 이사회는 효과적인 이사회를 지향해야 하며 회사의 성공에 대한 집합적 책임을 짐

○ 의장과 최고경영자는 이사회의 운영과 사업운영 책임 사이의 명확한 책임의 구분을 가짐

○ 이사회는 의사결정이 어느 개인이나 특정 집단에 의해 지배되지 않도록 사내이사와 사외이사의 균형을 이루어야 함

○ 새로운 이사를 임명함에 있어서 공식적이고 엄격하고 투명한 임명절차를 거쳐야 함

○ 이사회는 의무를 이행하는 데에 적절한 자질을 제공하여야 하며 모든 이사들은 이사회 가입에 대한 안내를 받아야 하며, 정기적으로 그들의 능력과 지식을 업데이트해야 함

○ 이사회는 반드시 이사회의 성과 및 이사 개개인과 이사회에 대한 공식적이고 엄격한 연례평가를 받아야 함

○ 모든 이사들은 만족스러운 성과를 유지하는 경우에 한해 정기적으로 이사회에 재출마할 수 있으며, 이사회는 계획적이고 진보적으로 이사회를 교체해야 함

□ 보수

○ 보수의 수준은 충분히 매력적이어야 하며 회사를 성공적으로 운영하는 데에 필요한 이사의 자질을 획득하고 촉진할 수 있어야 하나 회사는 목적에 필요 이상으로 지급하는 것을 피하여야 함

○ 이사들의 보수는 개별 성과와 회사의 보상을 연결하는 구조로 이루어져야 함

○ 보수에 관한 정책을 개발하고 개별 이사에 대한 보수 패키지를 고정하는 공식적이고 투명한 절차가 있어야 하며, 어떠한 이사들도 보수결정에 관여해서는 안 됨

□ 책임성과 회계

○ 재무보고

- 이사회는 회사의 위치와 전망에 대한 이해가능하고 균형잡힌 평가(assessment)를 제출하여야 함

○ 내부통제

- 이사회는 주주의 투자와 회사의 자산을 보호하기 위해 내부통제에 대한 합리적인 체계를 유지해야 함

○ 회계위원회와 감사

- 이사회는 재무보고와 내부통제 원칙을 어떻게 적용해야 하는지에 대한 고려와 회사의 감사들과 적절한 관계를 유지해야 할지에 대한 공식적이고 투명한 합의를 확립해야 함

□ 주주와의 관계

○ 목적에 대한 상호이해를 바탕으로 기관 투자자와의 대화가 있어야 함. 이사회는 주주들과의 만족스러운 대화를 보장할 책임을 지고 있음

○ 정기총회(AGM: Annual General Meeting)의 건설적인 사용

- 이사회는 투자자들의 참여를 고무하고 의사소통하기 위해 정기총회를 건설적으로 사용해야 함

□ 기관 투자자

○ 기관 투자자들은 목적에 대한 상호이해를 바탕으로 회사와의 대화에 참여해야 함

○ 회사의 이사회 구조와 구성 등과 관계된 지배구조의 조정을 평가할 때 기관 투자자들은 그들의 관심을 끄는 모든 관계된 요소들에 대해 중요하게 생각하여야 함

자료: 기업지배구조에 관한 종합규정

제 3 절 프랑스의 공공기관

□ 프랑스는 전통적으로 강력한 중앙집권적 체제하에 정부가 산업정책 및 공기업 부문을 통하여 국민경제에 적극적으로 개입하는 관행을 가진 나라임

□ 프랑스 공기업은 일관성 있는 계획에 따라 창설된 것이 아니라 정치적 사회적 요인에 따라 국유화되거나 설립되어 프랑스 내에서도 공기업의 개념이 매우 광범위하여 이를 명확하게 정의하기에는 어려움이 있음

□ 이들 공기업은 국가경제상 질적·양적으로 매우 큰 비중을 차지하고 있음

○ 프랑스 공기업은 공기업 고유업무 이외에 별개의 책무[45]가 부과되어 국가의 경제, 사회정책의 수행에 있어 결정적으로 중요한 역할을 하고 있음

□ 프랑스는 지속적인 민영화를 통하여 프랑스 공기업 부문의 외형적 규모 및 국민경제 면에서의 비중은 지속적으로 감소함

○ 프랑스 통계청(INSEE) 2008년 자료 기준 전체 공기업의 수는 867개이며, 공기업 종사인력은 793,200명으로 전체 고용인원의 3.4%를 차지하고 있으며 2007년 대비 기업 수는 17개 늘었으나 고용은 819,900명에서 793,200명으로 3.3% 정도 감소함

□ 최근 프랑스는 공기업 평가제도에 과거만큼 큰 비중을 두고 있지 않으며 주무부처가 간접적인 형태로 경영을 감시·감독하는 수준에 머물고 있는 한편 2003년 국가투자청(APE)을 설립하여 상업성을 띠고 있는 55개의 대표 공기업을 관리

○ 국가투자청은 이들 기업의 가치 증진에 노력하고 있지만 기업의 경영에 개입하거나 정치적인 영향력은 행사하지 않으며 컨설팅 및 조언의 역할을 수행함

---

45) 물가 유지를 위한 전기, 지하철 등의 요금인상을 요청할 수 있음.

□ 프랑스 공기업은 경영계약을 기본으로 사회보고서와 경영보고서를 이용하여 평가하며 정부가 공기업을 통하여 달성하고자 하는 사회적, 정치적 목표를 경영계약을 통해 체결하고 이를 시행에 옮기는 형식. 이를 통하여 계획과 추진에 대해 공기업에 자율성을 부여하며 통제활동은 기업별 제출보고서를 통하여 실시함

□ 1980년대 중반, 경제환경의 변화로 인하여 기업운영의 효율성이 강조되었으며 이에 따라 민영화와 같은 방법으로 공공부문을 축소하려는 움직임이 있었음

○ 이에 대해 좌파정권도 의견을 같이하면서 실용적 논리의 작용이 확산되어 현재까지 지속적인 민영화 정책을 추진하고 있음

□ 프랑스는 국가경제상 공기업이 차지하는 비중이 매우 큰 대표적인 나라이며 상업성을 가진 공기업을 국가투자청(APE)에서 별도로 관리하는 등 현재까지 공기업의 민영화를 위해 지속적인 움직임이 있었음

○ 국가투자청이 별도로 관리하는 공기업은 우리나라의 시장형, 준시장형 공기업과 유사한 것으로 현재 국가투자청(APE)이 수행하고 있는 공기업 관리와 컨설팅 및 조언 등의 지주회사로서의 역할은 우리나라에 시사하는 바가 클 것으로 보임

□ 또한 이전의 엄격한 평가체계에서 최근 컨설팅 및 조언의 형식으로 평가제도를 개선함은 물론 각 기관별 특성을 고려한 경영계약을 기본으로 사회보고서와 경영보고서를 통한 평가는 획일화된 우리나라의 평가제도에 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대됨

Ⅰ. 프랑스 공기업의 현황

1. 프랑스의 공기업의 정의 및 유형분류

가. 프랑스 공공기관 및 공기업 분류

□ 프랑스에서도 공공기관의 개념이 너무 광범위하여 이를 명확하게 정의하기에는 어려움이 있음

□ 프랑스는 전통적으로 강력한 중앙집권적 체제하에 정부가 산업정책 및 공기업 부문을 통하여 국민경제에 적극적으로 개입하는 관행을 가진 나라

□ 프랑스의 공공기관은 주로 사회보장과 관련된 자발적 단체가 정부의 재정 지원하에 공공기능을 수행하고 있음

□ 프랑스 공공기관은 크게 건강, 연금, 가족, 실업 등 네 가지로 구성되어 있는 사회보장기능이 대부분을 차지하고 있음

□ 공공기관의 유형으로는 정부정책을 수행하거나 공공서비스를 경영하는 국가공공기관(Établissements publics nationaux, EPNs)과 공공서비스 연결의 유지와 사업의 수행을 담당하는 산업 및 상업적 공공기관, 그리고 독립관리기관(Autorités administratives indépendantes)이 있음

□ 프랑스의 공기업 부문은 크게 EPIC와 일반 공기업으로 구분

○ EPIC(Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial)는 산업 및 상업적 성격을 가지는 공공부문

○ 일반 공기업은 정부가 지분을 가지는 상업회사를 의미

- 국가가 50% 이상의 지분을 가지고 통제하는 회사
- 국가의 지분이 50%를 넘지 않는 소수지분 회사

- 국가가 지분참여를 하지 않으나 이사회나 감독위원회에 참여하는 회사

□ 공기업은 국가의 경제·사회정책의 수행에 있어 결정적으로 중요한 역할을 하고 있음

○ 즉, 공기업의 고유한 업무 이외에 별개의 책무가 부과되고 있음(물가유지의 관점에서 전기, 지하철 등의 요금인상 요청)

□ 프랑스 공기업은 국가경제상 질적·양적으로 매우 큰 비중을 차지하고 있음

○ 이들 공기업은 일관성 있는 계획에 따라 창설된 것은 아니고, 정치적 사회적 요인에 따라 국유화되거나 설립됨

□ 프랑스는 국가의 통제를 받는 기업의 범위에 대하여 법률에 다음과 같이 규정하고 있음(성승제 외, 2008)

국가통제기업목록작성 규정[46] (Décret n°84-966 du 22 octobre 1984 instituant le répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'État)

○ 상공업적 활동을 하는 프랑스 법인으로서 그 지위를 불문하고 영조물 법인이나 국가기관

○ 상공업적 활동을 하는 프랑스 법인으로서 국영기업이나 국유회사, 공사, 혼성회사 국가가 자본의 반 이상을 소유하고 있는 상업회사

○ 상공업적 활동을 하는 프랑스 법인으로서 그 법적 지위에 관계없이 자본의 과반수나 의결권의 과반수를 직간접적으로 위의 법인이 소유하고 있는 기관

○ 상공업적 활동을 하는 프랑스 법인으로서 그 법적 지위에 관계없이 위에 언급된 법인에 의하여 국가와 공동으로 자본의 과반수나 의결권의 과반수를 직간접적으로 소유하고 있는 기관

○ 상공업적 활동을 하는 외국법인으로서 자본의 과반수가 국가나 위에서 언급된 법인 가운데 하나에 의하여 직접 소유되고 있는 법인

○ 자본의 과반수가 직접적으로 프랑스 법인에 의하여 국가와 공동으로 소유되고 있는 외국법인

나. 프랑스 공기업의 형태

□ 프랑스에서 공기업의 형태는 크게 정부부처형(행정기업), 공사형, 주식회사형으로 구분됨

○ 행정기업은 법인격을 지니지 않는 공기업으로 그 수는 많지 않음

- 우정전신전화청(PTT), 인쇄국(L'imprimerie nationale), 조폐국(Monnaies et Medailles), 알코올전매사업(Regie Commerciale des Alcools) 등이 대표적

○ 공사형 공기업은 독립된 법인격으로 공법에 의해 설립되고, 그 기능, 권한, 기관 구성, 제약조건 등을 특별법 등에서 규정하고 있는 공기업

- 관계부처나 지자체의 통제를 받음
- 에너지부문의 프랑스 전력공사(EDF), 프랑스 가스공사(GDF Suez)를 비롯하여 교통통신부문, 금융보험부문, 제조부문 등에서 널리 찾아볼 수 있음

○ 주식회사형 공기업은 사법에 의해 설립되고, 정부가 직접 50% 이상의 지분을 보유하고 있는 공기업으로, 직원의 대부분이 사법의 통제를 받음[47]

- 주식회사형 공기업은 다른 말로 혼합기업(SEM : Societes d'economie Mixte)이라고도 함
- 혼합기업은 프랑스국유철도(SNCF), 에어프랑스(Air France) 등 모든 부문에 널리 산재함
- 정부가 50% 이상의 지분을 직접 보유하고 있는 주식회사형 공기업이 단독으로 소유하고 있거나 복수의 주식회사형 공기업이 공동으로 50% 이상의 지분을 소유하고 있는 자회사형 공기업이 있음

□ 국유회사(SN : Societe Nationale)

○ 사법에 의해 설립되었다는 점에서 혼합기업과 차이가 없으나 국유화법에 의해 전 주식이 국가소유

- 경영기관의 구성 등은 특별법에서 규정

---

46) Décret는 대통령 혹은 수상이 제정하는 명령으로 법률보다 하위의 효력을 지님. 본 보고서에서는 이를 규정이라 칭함.

47) 주식회사형 공기업은 중앙정부 또는 지방정부와 사기업 또는 사인이 혼합 출자하여야 하며, 중앙정부와 지방정부의 지분율이 보통주식의 50%를 초과해야 함.

- 프랑스 은행(중앙은행)과 3대 시중은행, 보험회사그룹, Renault 자동차회사[48], 라디오 회사와 3개의 TV회사 등이 이에 속하며 그 수는 많지 않음

□ 상업성이 강하며 관리를 통하여 기업의 가치가 증대될 수 있는 이들 공기업은 프랑스 국가투자청(APE)에서 소유권을 가지고 관리하고 있음

2. 프랑스 공기업의 역사

가. 프랑스 혁명 전의 공기업

□ 프랑스 혁명 이전의 프랑스 군주들은 정치적, 군사적, 재정적 필요성과 중상주의 사상의 영향으로 여러 가지 공기업을 운영

나. 19세기, 제1차 세계대전 이전

□ 19세기의 공기업 설립은 다른 나라에서도 흔히 공기업의 형태로 운영되는 부문에 한정(우편, 조폐, 정부인쇄 등 한정된 부문과 순수 재정적 목적을 위해 설립된 담배와 성냥의 전매사업 정도)

□ 은행과 광업 등을 법률에서 민간에게 권한을 부여하는 식으로 정부는 공기업에 참여하지 않았음

□ 중앙정부 차원의 공익사업 : 국가가 독점하였던 고유기능과 전매사업의 운영, 민간업자의 능력부족이나 채산성 악화로 경영에 실패할 경우 사업에 관한 면허권 회수

□ 지방자치단체 차원 : 도시화 시작으로 인한 대중교통, 주택보급, 수도, 보건/위생관리 사업 등

48) 1996년의 민영화로 인하여 현재 정부지분율 50% 미만.

□ 이때의 공익사업의 운영제도로는 별도의 공기업제도보다 행정부 소속 부서에서 직접 담당하는 형태가 주를 이룸

다. 제1차 세계대전 이후의 공기업

□ 제1차 세계대전 이후 공기업이 본격적으로 발달하기 시작하였으며 경제적 성격의 공익사업으로 형성

○ 전쟁으로 파괴된 지역들의 재건과 국토의 정비·개발을 위한 경제적 사업 수행

○ 제1차 세계대전 기간중 주로 국방상의 필요에 따라 무기생산, 식량공급, 운수, 해운보험 등의 활동을 직접 수행

- 수행방식은 종전의 국가에 의한 직영방식이 아니라 국가와는 독립된 기관이 이들 활동을 수행
- 이것이 오늘날의 공기업이 효시를 이루는 것

○ 베르사유조약에 의하여 프랑스에 반환된(제조시설, 광산) 알사스지방의 가성칼리 자원의 개발을 위해 많은 공기업이 설치

○ 제1차 대전 이전의 경우와 비슷하게 민간업자로부터 회수 또는 인수된 면허권의 공적운영이 필요한 경우

○ 기존 민간부문 일부에 대해 정치적으로 국가 정책적 시각에서 국유화를 단행하여 공공부문을 조성하는 경우

- 1921년 정부기관의 행정서비스와 상공 분야의 공공서비스를 구분하는 법령의 도입으로 공공재를 창출하는 분야는 모두 공기업으로 인정받는 프랑스 고유의 공기업법 개념이 정립
- 1930년대의 경제위기 : 도산에 직면한 많은 기업체에 구조의 손길을 뻗쳤는데 이러한 재정적 원조 대신에 기업체의 주를 취득함으로써 이들을 공기업화

□ 이 시기의 공기업은 영조물법인으로서 공사 또는 공사혼성자본기업의 형태를 취함

○ 공사 : 베르사유조약에 따라 프랑스에 귀속된 재산 또는 사업의 경영을 위하여 설립

- 국영공업공사, 알사쓰 국유칼륨광산 등

- 베르사유 조약과 무관한 국립농업기금금고, 석유공사도 있음

○ 공사혼성자본회사[49]는 경제적 상황에 기인

- 1929년의 경제공황 이후 해운, 철도, 항공 등의 특허기업들은 중대한 재정적 위기에 봉착하여 국가의 보조금에 의한 지원이 더 이상 존속할 수 없었거나 이들 기업에 대한 국가의 전도금을 상환할 수 없는 상태
- 이러한 여건하에서 관련 공역무[50]의 계속적 수행, 전도금 회수, 당해 사업에 대한 국가의 계속적 지원이나 그 경영에 대한 국가의 통제 확보를 위한 가장 적절한 형식은 특허기업을 공사혼성자본회사로 전환하는 방식

라. 제2차 세계대전 후의 공기업

□ 1944년에는 독점적 성격을 가진 공공서비스산업은 예외 없이 국영화하도록 헌법상으로 명문화

□ 이전 시기들과 달리 제2차 대전 이후 프랑스 국가 권력의 적극적 개입

□ 제2차 대전 이후 약 2년간의 기간에 걸쳐 상당히 광범위한 사기업의 국유화 조치 단행(프랑스 공기업의 확대, 발전의 결정적 계기)

□ 정부의 공기업 개입 단계

○ 기존 사기업의 국유화

- 2차 대전 직후인 1945~1946년의 기간에 진행
- 경제의 재건 및 발전에 긴요한 사회간접자본 제공기업 한 부류와 다른 부류는 적국의 부역자들과 괴뢰정부였던 비시정부의 소유기업[51]

---

49) 일정 수의 공사혼성자본회사는 국가적 이익에 의하여 정당화되나 사적 부문만에 의하여서는 이를 수행하기 어려운 새로운 경제적 역무의 이행을 위해 설립. 또 다른 공사혼성자본회사는 일정 경제영역의 경우 그에 대한 자본주의적 지배현상은 침해할 수 없는 것으로 인식, 이러한 영역에서는 국가가 관련 기업의 자본이 과반수를 점함으로써 당해 기업경영에 있어 사적 자본가의 실질적 결정권을 배제하기 위한 수단이 됨.

50) 공공단체가 공익을 위하여 행하는 모든 활동으로 프랑스에서 행정법이 적용되는 영역을 뜻함.

51) 국영화된 대표기업 Renault.

○ 제5공화국 초기에 산업 합리화와 정책 산업 육성을 목적으로 항공우주산업, 컴퓨터 산업 등을 대상으로 기존 기업들의 국유화와 신규 공기업의 설립

○ 1981년 미테랑 대통령의 사회당 정부에 의한 국유화 정책[52]의 시행

- 국영화의 주요 대상은 은행업 부문의 대다수, 제조업 부문의 5개 대기업집단
- 그 결과 정부가 주요 금융기관에 대해서도 소유 또는 통제권을 확보
- 제조업의 20대 기업 중 13개 업체에 대해서 지분 전체를 소유, 다른 많은 주요 기업에 대해서도 대주주가 됨

□ 국유화 조치는 개별기업뿐 아니라 경제 분야의 거의 모든 기업을 대상

○ 개별기업이 대상이 된 경우

- 르노자동차공장의 국유화 조치[53], 그놈, 론느 모터회사도 국유화되어 국영비행기 모터연구 제조회사로 변경

○ 일정 경제 분야의 기업 전부가 대상이 된 경우

- 항공운수(에어프랑스, 에르블뢰, 대서양횡단에어프랑스), 금융 분야, 보험 분야, 에너지 분야(전기와 가스의 공급과 생산)가 국유화 됨

□ 국유화의 원인

○ 기업가들의 비애국적인 행동, 독일 점령하에서 프랑스 기업가들의 부역행위(르노자동차[54])등 사기업에 대한 불신

○ 경제사정의 긴급성

- 제2차 세계대전으로 대부분의 산업시설이 파괴된 프랑스의 긴박한 경제사정을 사기업에만 맡길 수 없다는 견해가 지배적

○ 근로자의 복지증진

- 근로자의 높은 임금보장과 싼값에 좋은 물건을 구매할 수 있는 소비자

---

52) 1982년의 국유화 조치는 그 대상기업의 종전의 법제는 그대로 유지한 채 주식만을 국가에 이전하는 형식

53) 전쟁 중 르노가 취한 독일점령군에 대한 협력적 태도에 대한 제재조치로 취해진 것.

54) 개전 전 프랑스군에 납품한 군수품은 불량한 것이었는데, 독일점령 중 독일을 위하여 제조, 공급한 군수품은 많은 양에 달했고 연합군은 계속적인 폭격에 의하여 이를 저지. 이와 같은 사실이 프랑스 국민의 사기업에 대한 불신을 조장했으며, 나아가 국유화를 초래하게 된 중요한 원인의 하나가 됨.

□ 국유화의 범위 : 석탄, 가스, 전기, 은행, 보험 등. 이외에도 몇 개의 사기업이 부역 행위의 혐의로 인하여 국유화(르노 등)

3. 공기업 현황

가. 프랑스 전체 공공기관 및 공기업에 관한 통계

□ 프랑스 통계청(INSEE[55])은 국가가 직간접적으로 참여하고 있는 모든 기관에 대해 공기업으로 분류하고 있음[56]

1) 프랑스 전체 공기업의 규모 및 비중

□ 프랑스 통계청은 공공기관 전체를 공기업으로 보고 통계를 작성하여 2008년 기준 867개이며, 공기업 종사인력은 793,200명으로 전체 고용인원의 3.4%를 차지하고 있음

□ 2007년 대비 기업 수는 17개 늘었으나 고용은 819,900명에서 793,200명으로 3.3% 정도 감소

□ 프랑스 공기업 부문의 외형적 규모 및 국민경제 면에서의 비중은 지속적으로 감소

55) INSEE(Institut National de la Statistique et des Études Économiques) : 프랑스 통계청

56) 프랑스의 공기업 현황을 나타내는 자료는 두 가지. 본문에서는 편의상 공공기관을 포함한 867개 모두를 포괄하고 있는 프랑스 통계청의 자료는 전체 공기업이라 하고 프랑스 국가투자청에서 관할하고 있는 대표 공기업은 공기업이라 칭하고 있음.

〈표 3-1〉 프랑스 공기업 부문의 규모 및 비중 추이

(단위: 개, 명, %)

구분 / 연도	기업 수	고용인원	
		규모	비중
1985	3,058	1,856,000	10.5
1986	3,224	1,838,000	10.0
1987	1,990	1,435,000	7.7
1988	2,001	1,355,000	7.2
1989	2,319	1,344,000	7.0
1990	2,505	1,348,000	6.9
1991	2,622	1,763,000	9.0
1992	2,748	1,738,000	8.9
1993	2,652	1,608,000	8.3
1994	2,816	1,505,000	7.8
1995	2,636	1,446,000	7.3
1996	2,506	1,302,000	6.5
1997	2,510	1,255,000	6.2
1998	1,785	1,181,100	5.7
1999	1,657	1,110,300	5.2
2000	1,594	1,123,500	5.1
2001	1,570	1,136,600	5.1
2002	1,623	1,126,100	5.0
2003	1,491	1,132,500	5.0
2004	1,307	916,800	4.1
2005	1,144	866,400	3.8
2006	853	874,200	3.8
2007	850	819,900	3.5
2008	867	793,200	3.4

자료 : RECME, INSEE, 2008. 12. 31

□ 프랑스의 공공기관 중 국가가 자본의 반 이상을 가지고 직접 통제하는 기업은 92개로 나타남[57]

〈표 3-2〉 2007년 및 2008년의 공기업 통제

(단위: 개, 명)

통제범위	기업 수		고용인원	
	2007	2008	2007	2008
1	93	92	702,600	631,900
2	149	130	32,900	66,400
3	254	200	31,200	28,700
4	175	194	24,500	37,500
5	137	207	21,900	22,900
6	35	38	5,400	4,600
7 이상	7	6	1,400	1,200
Total	850	867	819,900	793,200

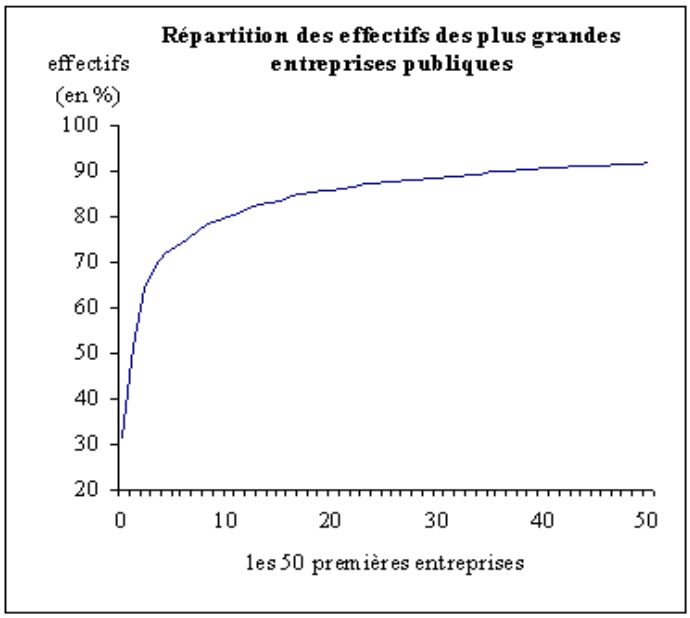
자료 : RECME, INSEE, 2008. 12. 31

□ 공기업 고용 중 상당수가 규모가 큰 일부 공기업에 집중됨

○ 프랑스의 3대 공기업 프랑스 우체국(La Poste), 프랑스 국영철도회사(SNCF), 프랑스 전력공사(EDF)가 공기업 고용 전체의 약 4분의 3에 해당하는 578,400명을 차지

57) 프랑스 국가가 직접 통제하는 92개의 기업은 〈부록 3〉에 자세히 나타나 있음.

[그림 3-1] 상위 50개 공기업의 고용



Chiffres provisoires pour l'année 2005

Champ et Source : Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'État, Insee

자료 : RECME, INSEE, 2008. 12. 31

2) 프랑스 전체 공기업의 산업별 현황

□ 감소한 공기업의 경우 업종별로 상당한 차이를 보임

○ 1985년 이후 은행업·보험업은 급격히 감소하는 추세를 보이고 있으며 대부분이 민영화되었음

○ 운수업, 에너지·제조업이 그 뒤를 잇고 있으며 체신·통신업의 경우 민영화가 가장 더디게 나타남

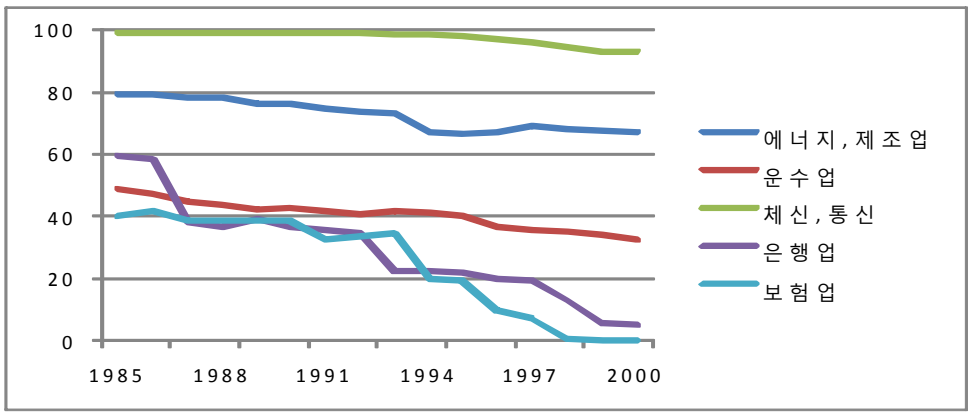
〈표 3-3〉 프랑스 공기업 업종별 비중 변화

(단위: %)

연도	에너지,제조업	운수업	체신, 통신	은행업	보험업
1985	79.3	48.8	99.0	59.4	40.2
1986	79.1	47.3	99.0	58.5	41.5
1987	78.4	44.9	99.0	38.2	38.5
1988	78.1	43.9	99.0	36.8	38.6
1989	76.1	42.0	99.0	39.0	38.7
1990	76.5	42.7	99.0	36.8	38.9
1991	74.6	41.9	99.1	35.9	32.6
1992	73.6	10.5	98.9	34.7	33.4
1993	73.3	41.7	98.5	22.6	34.7
1994	67.2	41.1	98.4	22.6	19.8
1995	66.5	40.2	97.9	21.8	19.4
1996	66.9	36.9	97.0	19.7	9.6
1997	69.0	35.4	96.0	19.4	7.2
1998	68.0	35.3	94.4	13.2	0.4
1999	67.7	33.9	93.2	55.5	0.1
2000	67.3	32.7	92.8	5.4	0.1

자료 : RECME, LIFI, INSEE, 2002

[그림 3-2] 프랑스 공기업의 업종별 비중 변화



□ 프랑스 공기업부문에 있어서 3차산업은 과거부터 지배적인 위치를 차지하고 있었음

○ 2007년 전체 공기업 수의 약 75%가 3차산업을 영위하고 있으며 고용의 80%이상이 3차산업에 해당됨

□ 3차산업 내에는 체신 · 통신 사업을 중심으로 하는 사업 서비스업과 운수업에 대한 공기업들이 대부분

□ 금융업의 경우 과거 국영화 시절에 높았던 공기업 비중이 민영화로 인하여 현재 미미한 비중으로 떨어짐

〈표 3-4〉 프랑스 공기업의 산업별 현황

(단위: 개, 천명)

경제활동	2006		2007		주요기업
	기업수	고용인원	기업수	고용인원	
1차 농업	ns[1)]	10.3	ns	10.2	Office national des forêts
2차산업	144	185	142	182.0	
농업관련사업	ns	ns	ns	ns	
산업소비재	5	0.7	8	1.1	Imprimerie Nationale
산업용품	31	21.2	27	21.5	Giat-industries, CEA
중간상품산업	29	10.0	23	9.0	Société Nationale des Poudres et Explosifs, CEA
에너지	78	153.1	83	150.3	CEA, EDF, GDF
건설	26	8.0	30	8.2	
3차산업	666	670.9	656	661.8	
거래	18	1.3	18	1.4	
교통	143	239.3	103	237.8	SNCF, RATP, Aéroports de Paris, Ports autonomes…
금융	64	18.8	60	18.6	Banque de France
부동산	92	2.9	118	2.7	
비즈니스서비스	284	370.2	290	362.5	La Poste, CEA, CNES, ONERA
개인서비스	44	25.6	45	25.8	France Télévision, SNR, Opéra de Paris
교육, 건강, 사회	5	8.3	6	8.4	Établissement français du sang
터미널(여객 등)	16	4.5	16	4.6	
합계	853	874.2	848	862.2	

주: 1) ns는 nonsignificant 결과

자료 : RECME, INSEE, 2008. 12. 31

□ 산업별 분포에서 제조업에 대한 프랑스 공기업 부문의 비중은 과거에 상당한 수준이었으나 현재 대폭 축소되었음

□ 1982년 국영화로 인하여 제조업에 상당한 부분의 공기업 구축

□ 1985년 종사자 수와 부가가치가 각각 20%에 달하지만 2000년 들어 1.5%로 대폭 축소

□ 과거 공기업 부문이 지배적이었던 철강업, 철광산업, 인조섬유 제조업 등의 축소로 인하여 나타나는 현상

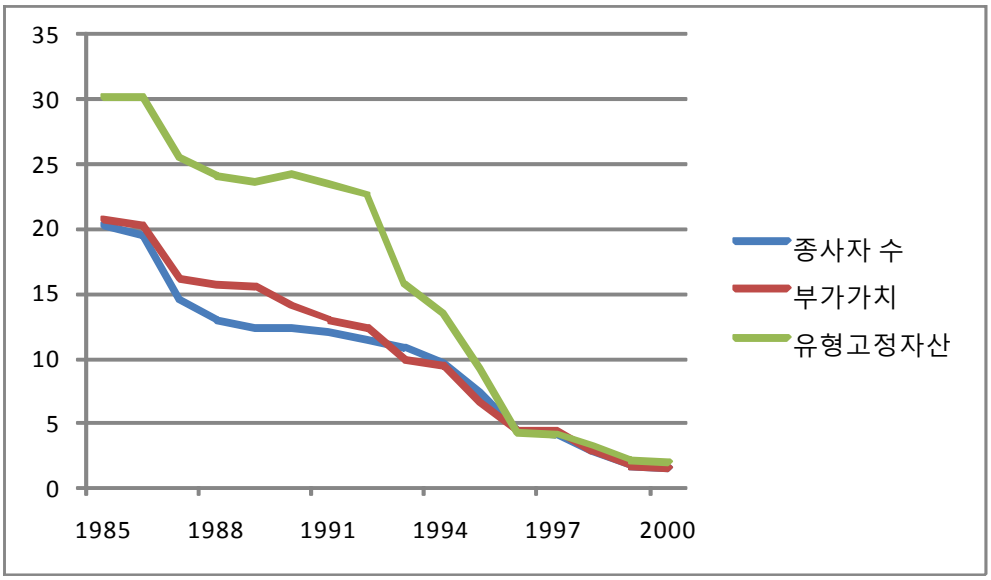
〈표 3-5〉 프랑스 제조업 내 공기업 부문의 비중 추이

(단위: %)

	종사자 수	부가가치	유형고정자산
1985	20.3	20.8	30.2
1986	19.5	20.3	30.2
1987	14.5	16.2	25.4
1988	13.0	15.7	24.1
1989	12.3	15.6	23.7
1990	12.4	14.0	24.3
1991	12.1	13.0	23.5
1992	11.4	12.3	22.6
1993	10.8	9.9	15.7
1994	9.6	9.4	13.5
1995	7.3	6.5	9.1
1996	4.5	4.5	4.3
1997	4.1	4.4	4.1
1998	2.8	2.8	3.3
1999	1.7	1.7	2.1
2000	1.5	1.5	2.0

자료 : RECME, LIFI, INSEE, 2002

[그림 3-3] 프랑스 제조업 내 공기업 부문의 비중 추이



나. 프랑스 국가투자청(APE)의 대표 공기업 현황 및 재무 현황

1) 프랑스 공기업의 현황

□ 프랑스 국가투자청(APE[58])에서 관할하고 있는 공기업은 대표 공기업 및 국가가 통제하거나 지분을 참여하고 있는 기업

□ 상업성이 강한 기업, 정부의 지원 등으로 기업 가치를 올릴 수 있는 기업이 해당됨

□ 프랑스 국가투자청의 관할 공기업은 2007년 4월 기준으로 53개 기관

□ 2008년 연차보고서 기준 대표 공기업은 55개로 나타남

○ 프랑스 국가투자청 결합 재무제표에 포함되는 대표 공기업은 〈표 3-7〉과 같음

58) Agence pour la Participation de l'Etat

〈표 3-6〉 국가투자청 관할 공기업 목록

- Agencepour la diffusion de l'information technologique (ADIT)
- Aéroport de Bale-Mulhouse
- Aéroports de Paris (ADP)
- Aéroports de province demeurant de la responsabilité de l'État
- Air France-KML
- Arte France
- Autoroutes de France
- Caisse nationale des autoroutes
- Casino d'Aix-les-Bains
- Charbonnages de France (CDF)
- Civipol Conseil
- CNP Assurances
- Compagnie générale maritime et financiére (CGMF)
- Développement des agroindustries du Sud (DAGRIS)
- DCN
- Défense Conseil international groupe (DCI)
- Entreprise miniére et chimique (EMC)
- Électricité de France(EDF)
- ERAP
- Établissement public de financement et de restructuration (EPFR)
- France télécom
- France télévisions
- Gaz de France
- GIAT Industries
- La Français des jeux
- La Post
- La Monnaie de paris
- Ports autonomes
- Radio France
- Radio France International (RFI)
- Régle autonome des transports parisiens (RATP)
- Renault SA
- Réseau ferré de France (RFF)
- SAFRAN
- SEMMARIS· Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB-Autoroutes et Runnel du Mont-Blanc)
- Société de gestion de garanties et de participations (SGGP)
- Société de gestion et participations aéronautiques (SOGEPA)
- Société des chemins de fer luxenbourgeois
- Société des participations de CEA (AREVA)
- Société financiére de radiodiffusion (SOFIRAD)
- Société française d'exportation de systémes avancés (SOFRESA)
- Société de valorisation fonciére et immobiliére (SOVAFIM)
- Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF)
- Société Imprimerie nationale
- Société internationale de la Moselle
- Société nationale des chemins de fer française (SNPE)
- Sociéténéo-calédonienne d'énergie ENERCAL
- Thales
- TSA

자료 : 국가투자청(APE) http://www.ape.minefi.gouv.fr/

〈표 3-7〉 2008 연차보고서 결합 재무제표 기업 범위

국방

DCI
DCNS
GIAT/NEXTER
SNPE
SOGEADE
SOGEPA
TSA
EADS
SAFRAN
THALES

미디어

ARTE
AUDIOVISUEL EXTÉRIEUR DE LA FRANCE (AEF)
FRANCE TÉLÉVISIONS
RFI
RADIO FRANCE

CHARBONNAGES DE FRANCE (CDF)
ENTREPRISE MINIÈRE ET CHIMIQUE (EMC)
EPFR
SGGP
ÉRAP

운송 및 사회기반시설

AÉROPORT DE BORDEAUX
AÉROPORTS DE LA CÔTE D'AZUR
AÉROPORTS DE LYON
AÉROPORTS DE PARIS (ADP)
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC
ATMB
SFTRF
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE
GRAND PORT MARITIME DE NANTES-SAINT NAZAIRE
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN
RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE

금융

SPPE

전략투자기금

SIF

에너지

AREVA
EDF
GDF SUEZ

서비스

LA POSTE
FRANCE TELECOM

운수업

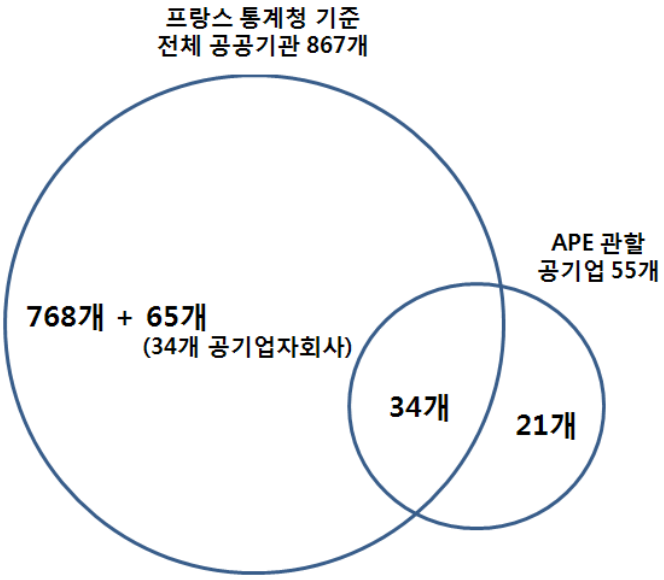
RATP
SNCF
AIR FRANCE KLM

기타

BRGM
LA FRANÇAISE DES JEUX
IMPRIMERIE NATIONALE
LFB
LA MONNAIE DE PARIS
SIG
SIMAR
SIDR
SOVAFIM
RENAULT
SEMMARIS

자료 : APE 2009 Report, French State as a shareholder

[그림 3-4] 통계청 기준 공공기관과 국가투자청 관할 공기업 비교



□ 프랑스 통계청 기준 전체 공공기관 867개 중 국가투자청(APE) 관할 공기업과 일치하는 기업은 모두 34개로 나타남[59)]

□ 나머지 833개 기관 중 65개는 34개 국가투자청(APE) 관할 공기업의 자회사이며 해당기업의 목록은 부록에 제시되어 있음

□ 국가투자청(APE) 관할 공기업 중 통계청이 지정한 공공기관에 해당하지 않는 21개 공기업에는 국영철도회사(SNCF), 에어프랑스(Air France), 프랑스 텔레콤(France telecom) 등이 있음

2) 프랑스 공기업의 국가자본 현황

□ 국가투자청(APE)에서 관할하고 있는 대부분의 공기업은 국가자본이 50% 이상이거나 국가자본과 국가 외 공공자본의 합이 거의 100%에 가까운 기업

59) 프랑스 전력공사(EDF), 원자력 및 에너지(AREVA), 우체국(LA POSTE), 국방, 방송, 운송 기업 등 34개.

〈표 3-8〉 국가투자청 관할 공기업의 정부 및 공공부문 지분율

(단위: %)

기업명	업종	국가자본	국가 외 공공자본
RATP	대중교통관리	100	-
SNCF	철도운영법인	100	
Aéroport de Bordeaux	보르도의 공항	60	40
Aéroport de la Cote D'azur	니스의 공항	60	40
Aèroports de Lyon	리옹의 공항	60	40
Toulouse-Blagnac	툴루즈의 공항	60	40
Aéroports de Paris	파리의 공항	68.4	-
ATMB	몽블랑터널, 블랜치고속도로 관리	57.9	20.8
SFTRF	프레쥐터널, 모리엔느 고속도로관리	-	97.3
Port de Bordeaux	보르도의 항만	100	-
Dunkerque	뒹케르크의 항만	100	-
Havre	르아브르의 항만	100	-
Marseille	마르세유의 항만	100	-
Nantes-Saint-Nazaire	낭트, 생나제르의 항만	100	-
Port Autonome de Paris	파리의 항만	100	-
La Rochelle	라로셸의 항만	100	-
Rouen	루앙의 항만	100	-
Rèseau Ferrè de France	프랑스 철도기반시설 관리	100	-
Areva	원자력 및 기타 에너지 산업	5.2	88.2
EDF	전력회사	84.9	-
GDF Suez	천연가스회사	35.6	39.8
DCI	무기제조업체에 기술적 지원 회사	49.9	-
DCNS	조선회사	75	-
EADS	우주항공산업	0.1	15
Nexter(GIAT Industries)	무기산업	99.9	-
SAFRAN	무기, 우주항공산업	30.4	7.4
Groupe SNPE	농약과 같은 화학물 회사	99.9	-
Thales	무기, 우주항공 산업	-	27.11
Arte France	tv방송, 라디오 산업	25	75
Audiovisuel extèrieur de la France	tv방송, 라디오 산업	100	-
France Tèlèvisions	tv방송, 라디오, 인터넷 산업	100	-
Radio France	라디오 방송	100	-
France Tèlècom	통신회사	18.2	9.2
Groupe La Poste	우체국	100	-
Française des jeux	로또	72	-
Imprimerie Nationale	공적 인쇄 작업소	100	-
LFB	의약회사	100	-
La Monnaie de paris	동전과 메달 박물관	100	-
Semmaris	파리 수도권의 큰 도매시장	32.2	23.4

자료 : Prèsentation par entreprise 2008

3) 프랑스 공기업의 국내총생산 대비 공기업 비중 및 고용현황

□ 국내총생산 대비 공기업 비중

○ 국가투자청 관할 주요 공기업(55개 기관)이 차지하는 부채가 23.3%

○ 프랑스 공기업은 OECD국가 중 자산규모가 제일 큰 나라

○ 국내총생산 대비 자산규모의 경우 27.6%로 나타났으며, OECD보고서에서도 국내총생산 대비 비중이 상위 5위 안으로 나타남

〈표 3-9〉 2008 국내총생산 대비 공기업 비중

(단위: 백만유로, %)

부채	454,672	자산	538,963
GDP	1,950,100	GDP	1,950,100
GDP 대비 부채비율	23.3	GDP 대비 자산비율	27.6

□ 국가투자청(APE)에 나타나는 고용 현황 역시 프랑스 3대 공기업 프랑스 국영철도회사(SNCF), 우체국(La Poste), 프랑스 전기(EDF)가 국가투자청 관할 전체 공기업 고용의 절반 가까이 차지하고 있음

□ 공기업 고용의 상당수가 규모가 큰 일부 공기업에 집중되고 있음을 보여줌

□ 프랑스 통계청 (INSEE)의 자료와 고용현황이 상이한 것은 각 공기업 자회사의 고용을 포함하였기 때문임

〈표 3-10〉 프랑스 공기업별 고용 현황

(단위: 명)

기업명	2005	2006	2007	2008
RATP(대중교통관리)	44,860	44,907	45,879	46,409
SNCF(철도운영법인)	205,839	201,742	201,545	201,339
Aéroport de Bordeaux(공항)			182	188
Charbonnages de France	2,295	2,295	925	1
Aèroports de Lyon (공항)			478	489
Toulouse-Blagnac (공항)			255	275

〈표 3-10〉의 계속

(단위: 명)

기업명	2005	2006	2007	2008
Aéroports de Paris (공항)	10,688	10,816	11,429	11,788
ATMB (도로관리)	427	436	440	447
SFTRF (도로관리)	292	301	306	308
Port de Bordeaux (항만)	450	428	427	412
Dunkerque (항만)	526	492	482	459
Havre (항만)	1,510	1,493	1,488	1,465
Marseille (항만)	1,457	1,484	1,495	1,485
Nantes-Saint-Nazaire (항만)	705	703	710	715
Port Autonome de Paris (항만)	193	228	224	227
La Rochelle (항만)		135	139	136
Rouen (항만)	570	575	577	554
Rèseau ferrè de France(철도시설관리)	691	761	843	939
Areva(원자력에너지)	58,760	61,111	65,583	75,414
EDF(전력)	156,765	155,968	154,033	155,931
GDF Suez(가스)	52,958	50,244	47,560	234,653
DCI(무기기술지원)	764	656	648	680
DCNS(조선회사)	12,556	12,459	12,831	12,579
EADS(우주항공산업)	113,210	116,805	116,493	118,349
Nexter(GIAT Industries) 무기산업	5,512	4,267	3,656	3,248
SAFRAN(무기산업, 우주항공산업)	51,928	57,669	52,515	53,336
Groupe SNPE(화학물 회사)	4,907	4,296	3,620	3,685
Thales(무기, 우주항공산업)	54,536	52,160	61,195	63,248
Arte France(tv방송, 라디오 산업)	524	525	541	544
Audiovisuel extèrieur de la France (tv방송, 라디오 산업)	-	-	-	-
France Tèlèvisions(tv방송, 라디오, 인터넷 산업)	11,400	10,997	11,093	10,900
France Tèlècom(통신회사)	196,452	189,028	183,799	182,793
Groupe La Poste(우체국)	306,345	303,401	299,010	295,742
Française des jeux(로또)	1,204	1,247	1,231	1,266
Imprimerie Nationale(공적 인쇄 작업소)	816	757	593	573
LFB(의약회사)	1,273	1,302	1,383	1,531
La Monnaie de paris(동전, 메달 박물관)			619	533
Semmaris(파리 수도권의 도매시장)	220	219	215	212
Total	1,300,633	1,289,907	1,284,442	1,482,853

자료: APE 2009 Report, French State as a shareholder

4) 프랑스 공기업의 재무 현황

□ 국가투자청(APE)에서 관할하고 있는 프랑스 공기업의 최근 자산은 5,389억유로로 2007년에 비해 38억유로 증가하였음

□ 반면 부채는 2007년 4,623억유로에서 2008년 4,545억유로로 약 100억유로 가량 감소한 것으로 나타남

〈표 3-11〉 2007, 2008년 프랑스 대표 공기업의 자산현황

(단위: 백만유로)

자산	2007	2008
비 유 동 자 산	360,430	373,693
유 동 자 산	174,337	165,077
자 산 매 각	444	193
총 자 산	535,184	538,963

자료: APE 2009 Report, French State as a shareholder

〈표 3-12〉 2007, 2008년 프랑스 대표 공기업의 부채, 자본현황

(단위: 백만유로)

부채, 자본	2007	2008
자 기 자 본	67,523	81,591
총 자 본	70,566	84,291
비 유 동 부 채	197,299	186,714
유 동 부 채	267,141	267,810
합 계	535,184	538,963

자료: APE 2009 Report, French State as a shareholder

□ 프랑스 공기업의 손익현황은 2007년에 비해 수익은 감소하였으나 비용의 감소와 기타수익으로 인하여 당기순이익은 증가세를 나타냄

〈표 3-13〉 2007, 2008년 프랑스 대표 공기업의 손익현황

(단위: 백만유로)

손익계산서	2007	2008
수 익	151,455	143,331
영 업 비 용	84,971	83,721
인 건 비	42,989	43,515
기타비용 및 수익	15,547	18,550
영 업 이 익	19,488	22,620
당 기 순 이 익	11,212	20,437

자료: APE 2009 Report, French State as a shareholder

□ 프랑스 공기업의 수익성 지표

○ 생산 및 영업활동에 투자한 자본으로 어느 정도 이익을 거두었는지 나타내는 지표로서 재무구조의 건전성과 수익성을 판단함

○ 기업에 투자된 모든 자본에 대한 수익성을 측정함

○ 2007년과 비교했을 때 3.6% 정도 수익성이 향상됨

〈표 3-14〉 자기자본 수익률

(단위: %, 백만유로)

	2007	2008
자기자본수익률	20.6	29.0
순 수 익	13,880	23,659
자 기 자 본	67,522	81,591

〈표 3-15〉 투하자본 수익률

(단위: %, 백만유로)

	2007	2008
투하자본수익률	11.0	14.6
영 업 이 익	19,488	22,620
투 하 자 본[1)]	176,899	154,426

주: 1) 영업용 순자산을 말함.

○ 투하자본 수익률은 기업에 투자된 자본을 사용하여 이익을 어느 정도 올리고 있는가를 나타내는 지표임(기업의 이익창출능력)

○ 자기자본 이익률이 높은 기업은 자본을 효율적으로 사용하여 이익을 많이 내는 기업으로 볼 수 있음

○ 2007년과 비교했을 때 프랑스의 공기업은 자본의 효율적 사용으로 이익이 증대되고 있음을 알 수 있음

〈표 3-16〉 영업이익률

(단위: %, 백만유로)

	2007	2008
영 업 이 익 률	12.9	15.2
영 업 이 익	19,488	22,620
수 익	151,455	148,331

○ 영업이익률은 매출액에서 발생한 영업수익에 대한 영업이익의 비율로서 영업활동의 수익성을 나타냄

○ 2007년과 비교했을 때 수익은 다소 감소하였으나 이에 대한 영업이익은 증가, 영업활동으로 인한 수익성이 증가한 것으로 나타남

〈표 3-17〉 법인세차감전영업이익 대비 순부채 규모

(단위: 배, 백만유로)

	2007	2008
순부채/법인세차감전영업이익	2.8	4.1
순부채	84,161	100,514
법인세차감전영업이익	30,030	24,602

○ 2007년에 비해 부채는 늘어나고 법인세차감전영업이익을 감소함

〈표 3-18〉 자기자본 대비 순부채 비율

(단위: 배, 백만유로)

	2007	2008
순부채/자본	1.25	1.23
순부채	84,161	100,514
자기자본	67,522	81,591

자료: APE 2009 Report, French State as a shareholder

○ 자기자본 대비 순부채 비율은 2007년 대비 비슷한 수준을 나타냄

□ 재무 건전성 지표

○ 자기자본비율은 기업의 자본구성의 건전성을 나타내는 지표임

○ 2008년 프랑스 공기업의 자기자본비율은 15.64%임

〈표 3-19〉 프랑스 공기업의 자기자본 비율

(단위: %, 백만유로)

	2007	2008
자 기 자 본 비 율	13.19	15.64
자 기 자 본	70,566	84,291
총 자 산	535,184	538,963

〈표 3-20〉 프랑스 공기업의 부채비율

(단위: %, 백만유로)

	2007	2008
부 채 비 율	658.4	539.4
부 채	464,618	454,672
자 기 자 본	70,566	84,291

○ 부채비율은 타인자본의 의존도를 표시하여, 경영분석에서 기업의 건전성의 정도를 나타내는 지표임
○ 기업의 부채액은 자기자본액 이하인 것이 바람직하므로 100% 이하가 이상적임
○ 프랑스의 경우 부채비율이 2007년 658%에서 2008년 539%로 하락하였지만 여전히 500% 이상의 높은 부채비율을 나타냄

□ 유동성 지표
○ 유동비율은 기업이 보유하는 지급능력, 또는 그 신용능력을 판단하기 위해 쓰임
○ 유동비율이 클수록 재무 유동성이 크다고 볼 수 있음
○ 200% 이상으로 유지되는 것을 이상적으로 보고 있으나, 프랑스 공기업의 경우 60% 정도임

〈표 3-21〉 프랑스 공기업의 유동비율

(단위: %, 백만유로)

	2007	2008
유 동 비 율	65.3	61.6
유 동 자 산	174,337	165,077
유 동 부 채	267,141	267,810

□ 프랑스 공기업의 재무현황 전반
○ 재무비율을 통하여 분석한 프랑스 공기업은 전체적으로 부채비율이 상당히 높게 나타났음
- 2007년과 비교했을 때 2008년 부채비율이 100% 이상 감소한 것으로 나타남
- 민영화를 통해 지속적으로 재무구조 개선을 추진
○ 수익성 및 건전성은 점차 나아지고 있으나 부채비율이 타 국가에 비해 지나치게 높게 나타남
○ 유동성 비율 역시 약 60% 정도로 단기지급능력이 현저히 떨어지게 나타남

5) 프랑스 공기업의 배당현황

□ 프랑스 공기업의 최근 배당 이익액

○ 국가투자청(APE)의 발표에 의하면, 2007년(회계연도 2006년) 프랑스 정부가 지배주주로서 배당받은 금액은 2006년(회계연도 2005년) 29억유로보다 증가한 48억유로를 기록했음

○ 2008년은 56억유로를 기록하였으며 2009년은 49억유로로 추정하고 있음

〈표 3-22〉 연도별 배당실적

(단위: 십억유로)

연도	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
배당실적	0.9	1.2	1.4	2.9	4.8	5.6	4.9

자료: 국가투자청(APE)

□ 공기업의 배당결정 주체 및 배당절차

○ 공기업이라 하더라도 주식회사에서는 회사 설립 시 지배주주와 논의, 배당정책을 결정·발표하고 이는 회사정관에 명기됨

○ 회계연도 결산이 2월, 3월에 이루어진 후 주주총회를 통해 지배주주와 논의, 결정된 배당 정책을 발표하고 그것에 따라 배당률과 배당액을 결정함

○ 배당금 배분 날짜는 미리 공고되며 회사마다 약간의 차이가 있지만 대부분 4월부터 6월에 배당금 배분에 들어감

- 국영기업의 대주주가 국가일 경우, 국가가 예외적으로 배당금 배급을 앞당겨 선금을 요구할 수 있음

예) 국가 적자의 심화를 늦추고 2007년 예산금액을 지키고자 지난 11월 프랑스 정부는 프랑스 전기공사(EDF)에 2007년분 배당금을 6개월 앞당겨 주주들에게 배분하라고 지시했음. 국가 몫은 약 10억유로에 이름(프랑스 경제 일간지 Les Echos 2007년 11월 9일자). 이는 시장 규칙을 어긴 권력 남용이라는 비판을 받고 있음

□ 공기업에 통일적으로 적용되고 있는 배당 기준 여부

○ 프랑스 국가가 공기업에 통일적으로 적용하고 있는 배당 정책과 기준에 대해서는 조사되어 있지 않음

○ 지배주주를 중심으로 한 이사회에서 배당정책과 기준이 기업별로 책정되며 해마다 주주총회를 통해 다시 검토, 그 해 배당률과 배당액이 결정됨. 국가가 지배주주라 하더라도 국가에서 통일적으로 의무 적용하는 배당기준은 없는 것으로 추정됨

Ⅱ. 프랑스 공기업의 소유·지배구조

1. 프랑스 공기업의 소유구조[60]

□ 당초 재무성/각 주무부처 혼합형 모델이었으나, 2003년 재무성에 프랑스 국가투자청(APE : Agence des Participations de l'État)을 설립하여 소유권 기능을 집중화함

□ 정부의 배당금 절차 관리는 재경부의 정치경제자금 감독위원회(DGTPE : Direction Gènèrale du Trèsor et de la Politique)의 국영기업관리위원회에 의해서 이루어짐

□ 국가투자청은 기업의 주주로서 국가의 역할과 활동을 실행하는 기관으로 국영기업의 이윤창출을 도모하고 시장경제원리에 의거 기업의 전략, 재무, 투자, 합병, 매각 등을 총지휘함

2. 프랑스 공기업의 내부 지배구조

□ 국가주도형 시장경제의 전통을 바탕으로 대주주인 정부에 의해 경영진을 감시, 통제하는 내부 통제시스템이 발달함

---

60) 프랑스 공기업의 소유·지배구조는 한국개발연구원(2005)의 자료를 바탕으로 수정·보완하였음.

□ 최근 프랑스에서는 공기업의 민영화와 기관투자자의 영향력증대로 인하여 정부에 의한 직접적 영향력행사는 점차 줄어드는 추세임

□ 프랑스 기업의 지배구조는 단일기관제[61]와 이중기관제[62]로 나뉠 수 있으며 민간기업의 경우 두 가지가 병존하고 있으나 공기업의 경우 일반적으로 단일 기관제 방식에 의해 지배구조가 설계됨

□ 공기업의 지배구조는 정부 주도로 구성됨

가. 기관장

□ 기관장은 관련 정부부처 장관 또는 국무총리 추천(국가투자청 관여)후, 의회에서 평가 후 선임하며 기관장 평가 실시

□ 일반적으로 프랑스 공기업의 기관장은 3년 단위의 임기로 임명하고 있음

나. 이사회

□ 정부대표 : 민간위원 : 종업원대표를 최대 15명까지 1:1:1의 비율로 하며, 정부대표 및 민간대표는 최소 2인 이상으로 구성됨

○ 정부대표는 규정[63]에 의해 임명되지만 경우에 따라서는 주주총회에서 임명되는 주주가 대표가 될 수 있음

○ 민간위원은 기술적 혹은 과학적 이유로 기업의 활동과 관련하여 소비자와 이용자의 자격으로 규정에 의해 임명되는 자를 대표로 함

---

61) 단일기관제는 이사회라는 단일의 경영기관의 경영의 주요사항에 대해 심의, 의결하는 기관으로서 내부 경영조직의 결정, 채용, 해고, 재정정책의 결정 및 실행 등 경영권을 가지고 있다. 단일기관제는 관리적 경영과 집행적 경영이 명백히 분리되어 있지 않아 많은 공기업이 이사회라는 단일의 합의제기관의 형태를 띰.

62) 이중기관제는 정책결정기관과 집행담당기관을 분리시키는 제도로 정책결정의 역할을 수행하는 관리위원회와 집행기관의 성격을 띠고 있는 이사회가 양립하는 유형을 말한다.

63) dècret

○ 종업원대표 역시 규정에 의하여 결정되며 종업원대표는 이사회 전체 이사의 수의 3분의 1이상이어야 함

□ 이사회의 의장은 이사회 이사 가운데 이사회의 추천으로 임명됨

□ 이사회는 이사회 의장의 소집으로 정기회의를 가지며 정기회의에서는 의장이나 과반수의 이사들의 요구로 등록된 안건에 대하여 심사함

○ 이사회가 두 달 이상 소집되지 않는 경우 이사의 3분의 1 이상이 이사회 소집을 요구할 수 있음

□ 이사회 내에 전문위원회(기업지배구조위원회 등)를 설치하고, 이사회의 성과평가는 실시하지 않음

□ 이해관계자 자본주의 모형에 따라 구성되는 이사회의 예

○ 석탄공사의 이사회는 정부대표 5명, 전문가 3명, 소비자대표 2명, 종업원대표 5명 등 총 15명의 이사로 구성되며 임기는 5년임

○ 석탄공사의 경우 이해관계자 자본주의 모형 또는 직능대표제의 전형적인 이사회 구성방식이라 볼 수 있음

○ 프랑스 가스공사(GDF) 이사회의 경우 5명의 정부대표, 5명의 전문가, 5명의 종업원대표로 구성됨

□ 이사회 임원에 관한 법률은 아래와 같음 (성승제 외, 2008)

공공부문의 민주화에 관한 법률

(loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public)

○ 이사회 운영에 관한 법률

- 이사의 임기는 5년으로 함
- 결원이 생긴 경우에 후임자는 전임자의 잔여임기 동안 임무를 수행함
- 국가를 대표하는 이사는 업무를 수행하는 데 필요한 경비를 제외하고는 무보수로 함

- 이사는 공기업 이사회의 이사직을 동시에 4개 이상 수행할 수 없음
- 이사회 이사가 새로운 임기를 시작할 때 이 조항의 내용과 충돌하는 상황에 처해 있는 경우에는 3개월 이내에 하나를 사임하여야 함

○ 임기종료 및 해임에 관한 법률

- 규정에 의하여 임명된 제2조의 공기업 이사회 이사는 규정에 따라 언제든 임기가 종료될 수 있음
- 공공부문의 민주화에 관한 법률에 적용대상이 되는 공기업의 주주총회는 언제든지 주주총회에서 임명한 이사를 해임할 수 있음
- 회사운영에 심각한 장애가 발생하는 경우 이사 전체에 대하여 규정에 의해 해임을 할 수 있음
- 위와 동일한 사유로 이사들 전체에 대하여 주주총회의 심의를 거쳐 해임할 수 있음
- 이사회 이사 전체에 대한 해임은 전체 이사를 갱신하는 것이고 이러한 조치는 1년이 경과하기 전에는 다시 행해질 수 없음

자료: 『공공기관의 운영에 관한 법률』, 한국법제연구원 2008

다. 내부감사

□ 외부위원 2명 이상의 감사위원회를 설치하여 감사기능 수행

3. 프랑스 공기업의 외부 지배구조

가. 전략적 목표설정

□ 공기업·정부 간 성과계약을 통해 위임사항 명시(1982년 법제화)

○ 정부는 수익성, 사회정책 등에 대한 위임사항 명시, 기관의 발전목표를 정의함

○ 재무수익성 및 생산성 목표의 성과측정도구를 정의함

나. 경영공시

□ 홈페이지를 통한 포괄적 공개
○ 결합 재무제표 공개(2000년부터), EU의 IFRS 기준 준수

□ 통합연차보고서 발행(재무부)
○ 부문별 공기업 분석, 사회적 측면 강조함

□ 2004년부터 주식발행 공기업의 반기보고서 제출 의무화[64]
○ 재무제표, 자본지출, 회사경영환경 변화 등을 내용으로 함

다. 외부감사

□ 입법부, 행정부로부터 독립된 조직으로 감사원격인 회계감사원(Cours des Comptes)에서 감사 후 행정부에 결과를 보고함

□ 외부회계전문가에 의한 감사 의무화
○ 외부회계전문가는 기업 또는 감사위원회에서 선정함

라. 정부감독

□ 주무부처의 전략적 통제로 기술적 감독과 규제・경쟁・지역정책 등 정부정책에 대한 공기업 정책의 순응도를 평가 감독함

□ 재무부는 주식투자/매각 및 기관경영관련 포괄적 감독권을 행사함

□ 국가투자청(APE) 주도의 성과지표에 근거한 감독・보고체계임

---

64) 2003년 8월 1일 제정된 '금융안전 법률(Loi de senurite financiere)'

4. 프랑스 전력공사(EDF)의 지배구조

□ 상업적 운영이 보장되는 국가소유기업으로 국가투자청에서 관할함

□ 에너지정책을 담당하고 있는 산업부의 에너지청이 주무부처로서 감독권을 행사함

□ 공기업의 요금정책 및 자금차입 등에 관련한 사항은 재무부에서 규제권한을 행사하며, 회사 운영에 관한 중대한 결정에 대하여 장관에게 보고함

□ 프랑스 전력공사의 이사회는 총 15명의 이사로 구성
  ○ 5명의 정부대표, 5명의 종업원대표, 5명의 전문가(1:1:1)로 구성됨
  ○ 이사회의 의장은 전문가 그룹 중에서 선임함

〈표 3-23〉 프랑스 공공기관 지배구조 현황

구분	주요현황
〈소유권행사〉	• 당초 재무성/각 부처 혼합형모델이었으나, 2003년 재무성에 국가투자청(APE)을 설립, 소유권기능 집중화 (Agence pour la Participation de l'Etat)
〈내부지배구조〉	
기 관 장	• 정부 추천(국가투자청 관여) → 의회에서 평가 후 선임 • 기관장 성과평가 실시
이 사 회	• 재무부 장관 임명 • 이사회 구성 - 정부대표 : 민간위원 : 종업원대표 = 1:1:1(최대 15명) - 정부대표 및 민간대표는 최소 2인 이상 - "공공부문 민주화법"에 근거하여 종업원대표의 대표성 보장 • CEO와 이사회 이사장 분리 • 이사회 내 전문위원회 설치(기업지배구조위원회 등) • 이사회 성과평가 미실시
감 사	• 감사위원회(외부위원 2명 이상) 설치
〈외부지배구조〉	
전략적 목표설정	• 공기업·정부간 성과계약을 통해 위임사항 명시(1982년 법제화) - 정부는 수익성, 사회정책 등에 대한 위임사항 명시, 기관 발전목표 정의 - 재무수익성 및 생산성목표의 성과측정도구 정의

〈표 3-23〉의 계속

구분	주요현황
경영평가	• 목표 대비 성과에 근거한 경영성과평가 • 성과지표에 근거한 감독·보고체계 - 국가투자청 주도로 재무지표 및 질적지표에 근거한 월간 보고체계 개발추진 • 정부회계감사자(State Controller)의 성과계약에 대한 연간 재검토 - 재검토 결과는 재무부장관에게 보고
경영공시	• 홈페이지를 통한 포괄적 공개 - 결합재무제표 공개(2000년부터), EU의 IFRS기준 준수 • 통합연차보고서 발행(재무부) : 부문별 공기업 분석, 사회적 측면 강조 • 2004년부터 주식발행 공기업의 반기보고서 제출 의무화 - 재무제표, 자본지출, 회사경영환경 변화 등을 내용으로 함
외부감사	• 감사원격인 회계감사원(Cours des Comptes)에서 감사 후 행정부에 결과보고 • 외부회계전문가에 의한 감사 의무화 - 외부회계전문가는 기업 또는 감사위원회에서 선정
정부감독	• 주무부처의 전략적 통제 : 기술적 감독과 규제·경쟁·지역정책 등 정부정책에 대한 공기업 정책의 순응도 평가, 감독 • 재무부는 주식투자/매각 및 기관경영관련 포괄적 감독권 행사

자료: 한국개발연구원, 「공공기관 지배구조 혁신방안 공청회 발제자료」, 2005

Ⅲ. 프랑스 공기업의 평가관리제도[65]

□ 프랑스의 평가시스템은 민간기업의 경영평가시스템을 공기업의 경영성과 평가에 적용한 형식임 (중장기 경영계약제도 및 사회보고제도)

□ 모든 평가 활동의 내용과 절차를 3~5년 단위로 이루어지는 경영계약서(Contrat de Service Public)내에 제시하고 있음

□ 프랑스의 공기업 평가 관리시스템은 경영보고서, 사회보고서, 경영계약 평가의 세

65) 프랑스 공기업의 평가관리제도는 배준호 외(2008), 김지홍(2008), 배준호(2007)를 바탕으로 수정·보완하였음

가지로 구분할 수 있음

○ 정부가 공기업을 통하여 달성하고자 하는 사회적·정치적 목표로 정부와 공기업 사이에 체결되는 경영계약

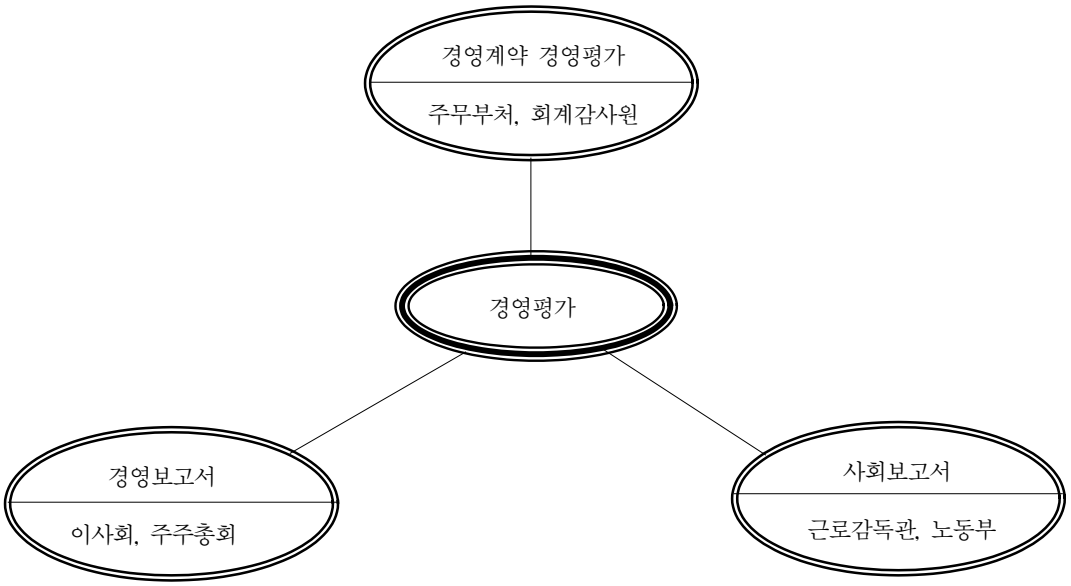
○ 대차대조표, 손익계산서 및 현금흐름표 등과 같은 세부 경제적 성과들에 대한 경영보고서

○ 노사관계, 근로조건, 복리후생과 같은 사회적 성과들에 대한 지표를 나타내는 사회보고서(Bilan Social)

- 1984년부터 3년치를 의무적으로 공시해야 하는 제도가 운영되고 있음
- 종업원 50명 이상의 민간기업은 물론 모든 공기업에서 사회보고서를 작성하고 있음

□ 계획과 추진 활동은 공기업에 자율성을 부여하면서 통제 활동은 기업별로 제출한 사회보고서(Bilan Social)와 연도별 중장기 성과보고서를 중심으로 객관적 평가, 목표관리를 강조함[66]

[그림 3-5] 프랑스 공기업의 경영평가



66) 박기찬, 「공기업 경영평가시스템에 대한 특성 비교」, 『경영교육연구』, 제12권 제2호, 2008, p. 23~54

프랑스 공기업 평가의 3대 원칙[67]

□ 자율적 평가체제
- 모든 공기업은 성과보고서와 사회보고서(Bilan Social)를 이사회와 주주총회의 확인을 거쳐 성과보고서는 공기업 담당부처와 재경산업부에 제출하고, 사회보고서는 근로감독관을 통하여 노동부에 제출
- 경제적, 사회적 성과평가에 대한 제1차적 책임과 의무는 공기업에 있음

□ 객관적 평가지표
- 각 산업 분야별로 평가지표를 다르게 하고 있음
- 평가지표는 단순히 공기업에 대한 지표만을 나타내는 것이 아니라 공공서비스를 통한 고객만족도 지표와 정부정책 수행도 지표까지 포함하여 계량 지표로 활용

□ 혁신적 결과반영
- 정부와 공기업 간 중장기 경영계약 체결(보통 3~5년)에 의한 목표관리 및 평가결과에 따른 APE의 전략적 지원
- 공기업 자체 평가보고서(성과보고서 및 사회보고서)와 중장기 경영계약 체결사항을 중심으로 취약부분에 대한 투자자문과 예산지원을 위한 컨설턴트형 평가관리

1. 공기업 평가관리 시스템

가. 경영계약제도

□ 프랑스 정부는 1967년부터 공기업 관리의 기본 틀로 정부와 공기업 사이에 체결하는 경영계약(Contrat de plan)을 설정함

□ 정부가 기업과 경영계약을 체결하여 해당 공기업을 통하여 달성하고자 하는 사회적·정치적 목표를 분명히 하고, 자율권을 부여함

67) 배준호, 『공기업 경영실적 평가제도 연구』, 2008

□ 일반적으로 경영계약의 경우 정부와 공기업 사장간에 3년 혹은 4년으로 계약기간을 체결하여 장기적인 관점의 경영목표를 부여함

□ 공기업은 경영계약에 의거하여 매 분기마다 경영성과를 정부에 보고, 정부는 매년 경영성과 점검을 통하여 공기업을 통제함
- 프랑스의 경영계약제도는 정부 소유 기업에 대한 간접규제방식으로 정부 규제활동의 투명성 향상은 물론 기업의 내부에도 적용하여 공기업 내부의 경쟁시스템으로 작용하고 있음

나. 경영보고서(Annual Report)

□ 투자수익률, 시장수익률 등과 같은 세부 경제적 지표를 나타냄

□ 매년 작성하여 이사회 및 주주총회의 확인 및 자체 평가를 거쳐 주무부처와 재정경제산업부에 제출함

다. 사회보고서(Bilan Social)[68]

□ 고용 및 임금관리, 근로조건, 노사관계 등 사회적 성과에 대한 지표를 나타냄

□ 1984년 이후 사회보고서를 작성하여 3년치를 의무적으로 공표하는 제도가 시행되었음

□ 종업원 50명 이상의 기업은 민간 기업은 물론 공기업 모두 사회보고서를 작성함

□ 보고서에 대한 이사회 및 주주총회의 확인 및 자체평가를 거쳐 담당 근로감독관을 통하여 노동부에 의무적으로 제출함

---

68) 사회보고서의 상세 평가내용 및 지표는 부록에 나타나 있음.

〈표 3-24〉 사회보고서(Bilan Social)의 평가내용 및 평가지표

1.고용관리	2.근로시간	3.교육훈련	4.임금지표	5.복리후생	6.산업안전보건	7.노사관계
11.인원 12.외부인력 13.채용 14.이직 15.승진및 전환배치 16.실업 17.장애인 18.결근	21.근로시간 22.근로조직과 내용 23.근로조직의 변형	31.교육 훈련비 총액 32.교육 훈련 인원과 시간 33.실습	41.임금총액 42.임금계층 43.임금 계산 방식 44.제수당 45.외부 근로자 지급총액 46.퇴직금 47.부적응 종업원	51.복리후생비 총액 52.현물지급비용 53.법정복리비 54.법정외 복리비 55.보육시설 설치 및 운영	61.안전사고 62.원인별 사고분류 63.특성별 사고자분류 64.안전관리 비용 65.작업환경 66.건강진단 및보건관리 67.산업보건의 68.산업안전 보건위원회	71.노동조합 72.노사 협의회 73.정보와 커뮤니 케이션 74.정당한 절차

2. 경영평가의 형식

가. 경영평가의 주체

□ 2003년 국가투자청의 설립 이전의 공기업 평가의 주체는 정부의 기획위원회(CGP : Comissariat Genenral au Plan)[69]에서 주관하였으며 정부부처의 관료에 의해 평가가 이루어짐

□ 기획위원회에서 강력한 평가권을 행사해 왔으나 2003년 국가투자청의 출범 이후 전략분석원(CAS : Centre d'Analyse Strategique)으로 개칭, 한정된 역할을 수행함

□ 국가투자청에서 모니터링과 컨설팅 역할을 새롭게 수행하며 공기업을 관리감독, 회계감사원(CdC : Cour des Comptes)이 연도별 사후 감사를 진행함

69) 합의기구로서 독립적 전문가 집단과 이해관계자 집단이 참여하여 공공기관에 관한 의사결정에 대한 전망과 전략을 추진하는 곳.

○ 국가투자청은 각 공기업을 전담하는 인력을 두고 투자 및 경영성과에 대한 모니터링 및 컨설팅을 실시하지만 평가업무를 위한 위원회 활동은 하지 않음

나. 평가주기

□ 연도별 경영보고서와 사회보고서에 대한 정기 감사 및 경영평가는 주무부처, 유관부처와 각 공기업간의 3~5년 경영계약에 의해 이루어짐

□ 과거에는 매년 주기적으로 평가하였으나 현재는 공기업의 3~5년간 중기경영전략 사항에 입각하여 연도별 또는 기간 말에 평가함

□ 평가에 따른 순위 결정이나 평점 산정 등의 평가방식은 찾아보기 힘들며 점차 자문과 컨설팅 형식의 평가방식이 강화되고 있음

3. 평가결과의 활용

가. 평가결과의 공표

□ 연도별 경영성과보고서 및 사회보고서는 이사회와 주주총회를 거쳐 외부에 공표함

□ 공기업에 대한 경영평가 결과는 외부공개를 원칙으로 하고 있으며, 회계감사원에 의한 테마 감사결과도 책자로 발간함

나. 예산통제 및 예산외 제재

□ 프랑스 공기업은 전략의 수립 및 추진이 공기업 자율적·독립적으로 이루어지며 이에 따라 예산심의(기본적으로 3년 단위) 역시 회사 내 감사위원회에서 자체적으로 시행, 정부의 통제가 전제되지 않음

□ 경영계약에 관한 평가 외 사회보고서와 경영보고서에 따른 제재는 동종 산업의 성과 평균치를 기준으로 평가하며, 평균 이하의 성과를 보인 기업은 다음 연도에 미흡한 사업에 대해 시정 및 투자 증대를 요구함

□ 정부의 정책과 연계된 평가지표별로 미흡한 부분에 대한 국가투자청(APE)의 지도와 지원 역할에 보다 초점을 둠

다. 인건비 등 각종 인센티브

□ 공기업 및 경영진의 업무성과가 미진할 경우 이에 대한 사항이나 제제는 공식화되어 있지 않음

□ 인센티브, 보너스, 수당, 임금인상 문제들은 기업내부의 고유 문제이므로 경영진이 결정하게 되어 있음

4. 프랑스 전력공사(EDF)의 경영평가[70]

가. 정부와 프랑스 전력공사간의 경영계약제도

1) 정부와 프랑스 전력공사간의 공공서비스 계약방식

□ 1996년 12월 19일 정부방침에 따라 전력시장 개방의 원칙이 성립, 2004년 7월부터 해외에도 개방함으로써 프랑스 전체 전력공급의 약 70% 정도가 경쟁함

□ 정부와 전력공사는 고객의 이익을 보장하고 유럽경제 전반에 기여해야 하는 의무를 가지고 있으며, 새로운 서비스의 제공 및 연구경쟁력 강화를 위한 경쟁체제를 갖추도록 협력함

---

70) 배준호, 『공기업 경영실적 평가제도 연구』, 2008

□ 정부의 에너지 정책은 다음과 같음

○ 에너지의 독립성 및 에너지의 안정공급

○ 환경보전과 지구 온난화 현상 방지

○ 에너지 기업과 경영활동에 의한 최고의 에너지 시장구축

○ 지역 및 사회적 통합의 추진

○ 에너지 공급설비의 확보 및 유지를 위한 재원과 인원 조달 등

□ 에너지 정책 추진을 위해서 2003년, 2004년 법령으로 전력의 공공서비스 활동을 유지 및 발전시키기 위한 지침을 설정, 정부투자청 설립 이전에 2001년~2003년 중기 경영계약을 정부와 체결함

□ 1995년 체결한 법조항을 수정한 2004년 법령으로 EDF와 EDF-RD, RTF-EDF 등과 경영계약을 체결하여 2005~2007년 3년간의 경영수행 사항과 재정보상 방안에 관하여 확정함

□ 매 3년간의 경영실적에 대한 평가를 실시, 공공서비스 관련 경영계약 사항은 수정 불가능, 동일한 평가절차를 통하여 강력하게 추진하고 있음

2) 정부와 프랑스 전력공사(EDF) 간의 공공서비스 계약내용

□ 정부와 프랑스 전력공사 간의 공공서비스 계약내용은 아래와 같음

가) 프랑스 전력공사

□ 프랑스의 전력판매 가격변동 방식

본 계약은 일반 전력 사용 고객대상 전기요금 설정원칙을 정한바, 향후 5년간은 인플레이션 이상의 비율로 요금이 인상되어서는 안 된다는 점을 확정함

□ 경영계약 실천에 따른 비용보상과 평가방식

2004년 8월 9일 법령에 근거하여, 본 경영계약은 비용보상과 평가방식을 계약내용상의 각 항목별로 구분하여 확정함

□ 일반고객에 대한 전력공급 및 전력 공공서비스 활동

○ 전력의 공급가격은 전국 차원의 할당 대상이 되며, 누구나 전력공급의 혜택을 받을 수 있도록 함

○ 특히 전력사용의 혜택이 어려운 소비자 집단에 대한 특별한 보호와 투자를 실시함

□ 생산 및 상업화

○ 프랑스의 전력생산 핵심기업인 EDF는 재생에너지는 물론 새로운 연구개발에 의해 생산되는 모든 에너지를 구입하여 정부 에너지 정책에 부합되는 필수 공헌활동을 해야 함

○ 특히 EDF는 원자력 발전 등과 같은 생산시설의 안전성과 환경보전 및 투명경영이 요구되는 내용에 의거하여 새롭게 계약체결을 맺도록 해야 함

□ 전력시스템의 안전성에 대한 공헌

○ 전력공급과 수요 간의 균형달성과 함께 이상현상의 발생에 대비한 전국 및 지역 차원의 전력공급과 재고 확보에 노력해야 하며, 이를 위하여 EDF는 RTE EDF-Transport와 전력시스템의 최적화를 위한 계약을 맺도록 해야 함

○ 정부 역시 이와 동일하게 전국의 주요 전력공급업체와 계약을 체결하도록 함

나) 프랑스 배전망[71)]

□ 공공 네트워크 및 전력의 유통관리

○ 전력 유통네트워크 업체(EDF Reseau Distributuin)는 EDF로부터 사업을 위임받아 전국 95%의 전력유통관리를 담당하며, 2004년 8월 9일 법령에 의거하여 독립적으로 사업을 실시함

○ 전력 공급사업에는 전력의 품질보장, 전력공급시설의 안전 확보, 환경보호 및 모든 고객에게 전력을 제공해주는 활동 등이 포함됨

---

71) 프랑스 배전망(ERDF : Electricite Reseau Distribution France)

□ 전력시스템의 안전성 확보 및 극한상황에서의 전송품질 보장

○ EDF Reseau Distribution사에서는 RTE EDF-Transport사의 요구에 부응하여 전력의 공급-수요 불균형 문제를 해결하도록 해야 함

○ EDF Reseau Distribution사는 전력공급이 중단될 경우 신속하게 이를 복원하도록 해야 함

다) 프랑스 송전망[72]

□ 송전 네트워크 관리

○ EDF와 법이 허용하는 범주 내에서 RTE-EDF Transport사는 전력공급 시설의 안전관리와 환경개선 및 송전의 품질을 제고시키도록 해야 함

○ 이를 위해서는 사전 예측분석을 통하여 전력의 안전재고 확보 및 송배전 관리를 하도록 해야 함

□ 전력시스템의 안전성 확보

○ 마지막으로 전력공급의 안전성 확보를 위하여 주 전력생산업체와 생산공급 조정활동을 해야 하며, 균형적 공급-수요를 위한 네트워크 관리 및 효과적으로 전력부족 문제를 해결하도록 해야 함

3) 계약이행방법 및 평가

□ 경영계약의 마지막 부분은 추진방법 및 평가지표를 다룸

□ 중기(3~5년) 경영전략 사항, 공기업 특성별로 고객만족관련 종합지표와 세부실행지표에 대한 지표로서 매우 구체적임

72) 프랑스 송전망(RTE : Reseau de Transport d'Electricite)

□ 프랑스 전력공사(EDF) 평가지표(2005~2007)는 아래와 같음

〈표 3-25〉 프랑스 전력공사(EDF) 평가지표(2005~2007)

항목		CSP 2005~2007	목표수준	평가주기	추가설명	참조
목표지표	3.2	총광고비 중 에너지 경제 홍보비	10%	매 연도		
	3.3	에너지 산업 발전기금	20M /년	매 연도	연도별 협약사항	
	3.4	고객욕구 대응기간	8일 이내	매 연도		
	4.2	ISO9001기준의 수력발전 활동수준	100%	2007년		
	4.2	ISO14001기준의 생산활동	100%	2005년 말		
실행지표	3.2	에너지 사용 고객의 고충처리 건수		매 연도		
	3.3	전력사용이 어려운 고객 대응 처리		매 연도		
	3.3	전력사용 기금지원 영세 고객 수	244,480명	매 연도		2003년
	3.4	노사간 중재 건수		기간 말기	이해관계자 포함	
	3.4	지역사회 관련 단체협약 체결 건수		매 연도		
	3.4	장애인 채용 실적 (%)		매 연도		
	4.1	전력공급 말소 대상		매 연도	전력공급자 결정	
	4.2	NOx 배출 감소 투자		매 연도		

□ 프랑스 배전망(EDF-Reseau Distribution) 평가지표(2005~2007)는 아래와 같음

〈표 3-26〉 프랑스 배전망 평가지표(2005~2007)

항목		CSP 2005~2007	목표수준	평가주기	추가설명	참조
목표지표	1.1	고장 및 안전사고 응급 복구시간	4시간 내			
	1.2	송배전 MT시설 지하화비율	90%	기간 말	EDF와의 공동작업	
	1.2	송배전 BT 연계시설 지하화 비율	65%	기간 말	EDF와의 공동작업	
	1.3	재정 및 기술 복구팀 파견지체 기간	3개월			
	2.2	24시간 대기 전기기술자 수	3,250명	2005년 말		
실행지표	1.1	BT 프로그램 복구 최대소요 시간	10시간	매 연도	BT 사용 고객기준	
	1.1	MT 프로그램 복구 최대소요 시간	4시간	매 연도	MT 사용 고객기준	
	1.1	평균 BT 전원 공급 중단 시간	51분	매 연도	송전사고 및 초과수요 발생 경우는 제외됨	2001~2003년 평균
	1.1	평균 MT 전원 공급 중단 시간	32분	매 연도		
	1.1	일시적 BT 전력공급 중단 횟수	3.2/고객	매 연도	일시적 중단 : 1초~3분 미만 장기적 중단 : 3분 이상	
	1.1	장기적 BT 전력공급 중단 횟수	1.3/고객	매 연도		
	1.1	일시적 MT 전력공급 중단 횟수	1.7/고객	매 연도		
	1.1	장기적 MT 전력공급 중단 횟수	1.0/고객	매 연도		
	1.1	BT고객 3시간 이상 전력중단 비율	4.5%	매 연도		
	1.1	전압 저하 및 부족 발생 비율	1.4%	매 연도		2003년말
	1.1	불충분한 전력공급 대상 EDF 고객 (단상207~244V,삼상358~423V)	0.9%	매 연도	전압변동 (-10%;+6)	2003년말
	1.2	산간지방 공중 송전선 길이		매 연도		
	1.2	도시지역 공중 송전선 길이		매 연도		
	1.3	BT고객 전화수신 후 평균 복구시간		매 연도		
	1.5	연구개발비 투자비율		매 연도		
	2.2	BT 안전공급 공공시설물 수		매 연도		

□ 프랑스 송전망 (RTE-EDF Transport)의 평가지표(2005~2007)는 아래와 같음

〈표 3-27〉 프랑스 송전망 평가지표(2005~2007)

항목		CSP 2005~2007	목표수준	평가주기	추가설명	참조
목표지표	1.1	신규 전력공급계획 실천 비율	85%	2007년	산간, 빈곤, 위험	
	1.1	전력 안전공급시설 우선대상 비율	70%	2007년	2015년 100% 달성	
	1.1	전력 안전공급시설 차선대상 비율	25%	2007년	2015년 100% 달성	
	1.2	송전 지하화에 의한 HT 라인 비율	30%	2007년	총 경로 길이	
	1.2	공중 라인 교체비율	100% 이상	기간말	공중 라인 길이	
실행지표	1.1	자연재해 위험방지시설 투자비	101M	매 연도	일반 안전투자비 제외	2003~2004년
	1.1	장기적 전력중단 평균 횟수	0.1/고객	매 연도	일시:1초~3분미만 장기:3분 이상	2001~2003년
	1.1	단기적 전력중단 평균 횟수	0.6/고객	매 연도		평균
	1.1	평균 전력공급 중단 시간	4.12분	매 연도	전력공급중단시간	

□ 3~5년간 중기경영계약제도로 이루어지는 경영평가는 수상실, 주무부처, 유관부처와 체결한 경영계약을 토대로 그 추진성과에 대하여 평가가 이루어짐

나. 경영성과 보고서

□ 경영성과보고서(Annual Report)는 이사회 및 주주총회의 확인과 자체평가를 거쳐 경영성과보고서는 에너지청(주무부처)과 재정경제산업부에 제출

□ 경영성과에 대해서는 재정경제산업부 산하의 국가참여청에서 이를 모니터링하여 자문 및 컨설팅 실시

다. 사회성과보고서

□ 사회성과보고서(Bilan Social)는 이사회 및 주주총회의 확인과 자체평가를 거쳐 담당 근로감독관을 통하여 노동부에 제출

□ 사회적 성과가 동종업종의 평균 이하로 나타날 경우, 노동부에서 해당기업에 대한 사회보장비 지원액을 삭감하거나 차년도 투자증대 방안을 요구

Ⅳ. 프랑스 공기업의 개혁 및 동향

1. 공기업 관리체제개혁

□ 2003년 국가투자청(APE) 신설

○ 프랑스의 경우 제도개혁에도 불구하고 국가가 경제의 모든 영역에 개입하였음

○ 국가투자청의 신설은 공기업에 대한 국가의 직접적 통제가 더 이상 효율적이지 않게 된 상황에서 보다 효율적으로 공기업들의 경영과 통제를 이루기 위한 프랑스 정부의 노력으로 볼 수 있음

□ 국가투자청 (APE : Agence des Participations de l'Etat)

○ 프랑스의 재정경제산업부(MINEFI) 주도하에 공기업의 정상적인 경영을 관리하기 위해 2003년 3월에 설립함

○ 국가투자청의 주요한 역할은 정부 자산의 가치증식과 공기업 경영여건의 호전에 있음

○ 공기업 지주회사의 성격을 가지고 전반적인 공기업 관리 업무를 담당함

○ 전략적인 필요성을 제외하면 가능한 한 많이 민영화를 주도하는 일이 국가투자청의 역할 중 하나임

□ 효율성, 명확성, 투명성 강화

○ 효율성은 타 공기업과 긴밀한 협의를 통해 목표와 전략을 세우고 이를 실행하기 위해 협조하고 통제하는 측면을 말함

○ 명확성은 공기업과 정부의 관계설정 및 교류에 목표와 절차, 평가 등을 제도화 하는 측면을 말함

○ 투명성은 국가투자청 활동 및 운영성과를 정부, 국민과 의회에 보고하거나 공시 하는 측면에서 추구해야 할 가치를 말함

□ 국가투자청 관할 공기업

○ 통계청의 통계에 의하면 프랑스 정부가 2008년 직간접적으로 참여하고 있는 공기업은 867개 기관임

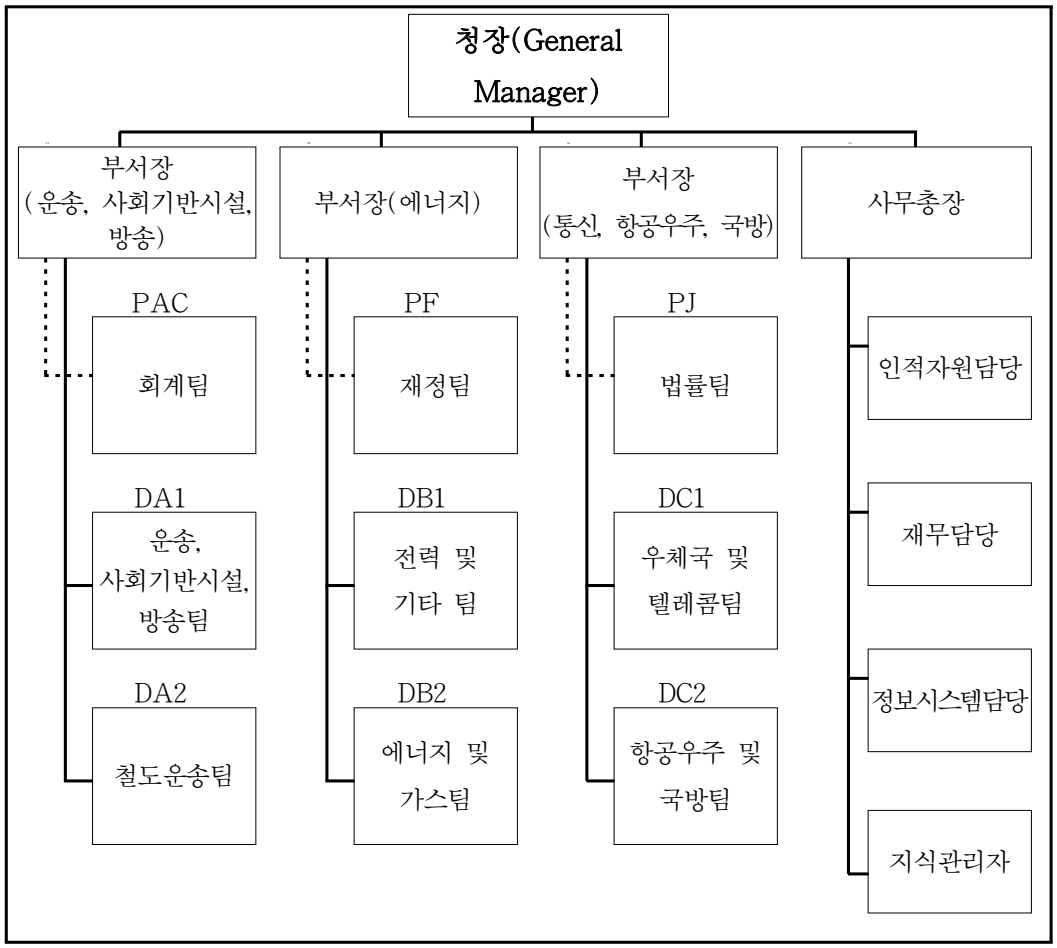
○ 이 중 국가투자청에서 관할하는 공기업은 2007년 4월 기준으로 53개 기관, 2008년 12월 Annual report 기준 55개 기업임

○ 대표 공기업 및 국가가 통제하거나 직간접적으로 지분참여를 하고 있는 기업으로서 상업성을 가지고 있어 가치를 증가시킬 수 있는 기업임

- 국가투자청에서 관할하고 있는 대부분의 공기업은 국가자본이 50% 이상인 기업, 국가자본과 국가 외 공공자본의 합은 거의 100%이거나 100%에 가까움

□ 국가참여청 조직도

[그림 3-6] 국가참여청 조직도



2. 프랑스 공기업의 민영화

가. 공기업 민영화의 배경

□ 프랑스는 다른 유럽 국가에 비해 공기업이 경제 전반에 미치는 영향력이 상당히 높음

□ 1980년대 중반부터 경제 환경의 변화로 인하여 운영의 효율성이 강조되었으며, 민영화와 같은 방법으로 공공부문을 축소하려는 움직임이 있었음

□ 이에 대해 좌파정권도 의견을 같이하면서 이념적 논리보다 실용적 논리가 작용됨

□ 경쟁 가속화의 국제정세에 적응할 수 있는 능력과 신축성 있는 조직 및 신속한 의사결정의 필요성에 부합하지 못하는 정부의 관리 및 규제의 완화를 제기함

나. 민영화 정책의 배경

□ 기업내부의 비효율 초래 인식의 확산

○ 민영화를 통해 공기업을 시장경제에 노출시켜 기업에게 자율권을 부여함으로써 기업의 효율성을 제고시키려는 노력임

□ 적자 공기업에 대한 자원 필요성을 제거하고 공기업 매각수익금의 창출로 재정적자를 축소시킬 목적임

○ 공기업의 민영화는 단기간에 막대한 재정수입을 확보할 수 있는 재원조달 수단이 됨

□ 증권시장을 통한 국민주 방식의 민영화로 대중주주(actionnariat populaire)의 수를 확대하고 파리증권시장의 활성화를 도모함

□ 프랑스 공기업을 둘러싼 대외 경제여건의 급속한 변화

○ 유럽시장통합의 진전, 세계무역의 자유화 추세, 외국유수기업의 국제화 추세 등 대외 경제여건의 급속한 변화에 정부의 보호막 아래 안주하고 있는 프랑스 공기업의 경영체질로는 적절히 대응할 수 없었음

○ 민간기업의 효율성, 자금조달, 외국기업과의 매수·제휴 등의 이점이 필요한 상황임

□ 국영기업 경영자의 정치적 성격의 임명 배제 및 수익성을 감안하지 않는 국가의 간섭을 배제함

다. 프랑스 민영화의 특징

□ 프랑스에서 민영화의 정의는 해당 기업의 소유권이 정부에서 민간으로 이전하는 것만을 의미, 규제완화, 시장구조의 변화 등은 민영화의 논의[73]에서 제외함

□ 민영화 대상기업 선정에 있어서 경쟁부문에 노출되어 있는 기업이 주를 이룸
- ○ 민간부문과 대등한 조건에서 생산 및 서비스 활동을 하는 은행, 금융회사, 상공업 부문의 기업, 보험회사가 대표적임
- ○ 1986년 민영화 관련 기본법에 명시되어 있는 민영화 대상 65개 기업은 모두 경쟁부문의 공기업임

□ 공공서비스 기업이 민영화에서 제외되는 배경
- ○ 공공서비스 수행 기업의 직원들이 가지고 있는 신분상 공무원에 준하는 대우와 혜택으로 인한 민영화 여건이 미성숙함
- ○ 철도・운송・통신 분야와 같은 특정 공공서비스 분문에 대한 프랑스인들의 공공성에 대한 애착이 존재함

□ 대규모 공기업의 민영화시 대부분의 경우 한 가지 방법만을 사용하지 않고 다양한 방법을 병행하여 사용함[74]
- ○ 특정 한 공기업을 매각할 때 투자자그룹별(일반 개인투자자, 종업원, 안정주주, 외국인 투자자 등)로 매각배분비율을 사전에 결정하여 고정가격공모에 의한 국민주 방식
- ○ 안정주주 그룹에 대한 직접매각 방식
- ○ 종업원에 대한 우선 배정방식 등

---

73) 프랑스 민영화의 기본법이라 할 수 있는 1986년 7, 8월에 공포된 두 개의 법과 1993년의 7월 민영화 관련 보완 법에 명시. 정부가 사회, 경제적 차원에서 여러 가지 조치를 취할 수 있도록 허용하는 법(Journal Officiel, Lois et dècrets, 1986, pp. 8240-8241), 민영화 적용양식에 관한 법(Journal Officiel, Lois et dècrets, 1986, pp. 10255~10259), 민영화에 관한 법(Journal Officiel, Lois et dèdrets, 1993, pp. 9695~9697)

74) 1986년 민영화법, 1993년 민영화법에 의해 투자자그룹별로 다양한 매각방식을 사용할 수 있는 법적 근거를 마련해 놓고 있음.

□ 안정주주[75]간의 상호자본출자로 인하여 소수 기업집단에 의한 경제력 집중현상 심화, 민영화 기업의 경영진에 대한 통제와 감시가 높아졌다는 문제점이 발생함

라. 민영화 변화 추이

□ 프랑스는 1986~1988년, 1993~1996년 두 차례에 걸친 대규모의 민영화와 1997년 이후 좌파정부에 인한 세 번의 민영화 과정을 겪음

□ 1차 민영화 시기 (1986~1988년)[76]

○ 공기업 민영화 수익금을 통해 누적된 재정적자를 보전하기 위해 5년[77]에 걸쳐 65개(자회사 포함 1,454개)공기업의 민영화를 결정

- 8개의 제조그룹
  · 1982년에 완전 국유화된 5대 제조그룹 : Compagnie Gènèrale d'Electricitè (CGE, 전기 ·전자산업), Thomson(전자), Saint-Gobain(유리·세라믹), Pèchiney (금속·기초 화학), Rhone-Poulenc(화학)
  · 1982년에 외국기업으로부터 매수한 2개 제조 기업 : Bull(전자), CGCT(전화)
  · 1981년 이래 정부가 다수지분을 취득하고 있던 1개 제조 기업 : Matra(방위전자)
- 1개 석유그룹 : ELF-Aquitaine(프랑스 제1의 석유회사)
- 38개 은행
  · 1982년에 국유화된 36개 은행
  · 1945년 국유화된 3대 상업은행(BNP, Crèdit Lyonnais, Sociètè Gènèrale)
- 4개의 금융그룹
  · 1982년에 국유화된 Paribas, Indosuez
  · CIC, CCF산하의 각 금융그룹
- 1946년에 국유화된 13개의 보험회사
- 1944년에 국유화된 1개 통신그룹(Agence Havas)

---

75) 프랑스 경제의 경우 정부가 계속적으로 경제운영에 개입하고 국영기업 중심의 경제성장정책을 추구하였기 때문에 미국, 영국과 같은 다른 나라에 비해 민간경제 중심의 자본주의 체제가 상대적으로 취약하다고 할 수 있음. 이에 대규모 공기업의 주식을 인수할 수 있는 안정주주 자본이 부족하기 때문에 소수 기업집단에 집중될 수밖에 없는 구조를 가짐.

76) 김승민, 『프랑스의 민영화 정책』, 1998

77) 1991년 3월 1일이 완성시점

○ 1차 민영화는 쉬락정부의 집권하에서 이루어졌으며 매우 빠른 속도로 진행되었음
- 민영화 시작 1년 4개월 만에 14개의 공기업이 일반투자자, 종업원, 기관 투자자들의 높은 참여 속에 성공적으로 매각
- 이 기간 동안 프랑스의 공기업 매각 수입금은 710억프랑에 달하였으며, 이 중 2/3(460억프랑)는 정부부채를 상환하는 데 사용하고 나머지(250억프랑)은 국영기업에 재투자되었음

○ 5년으로 예정되었던 1차 민영화 계획은 끝까지 진행되지 못하고 1988년 봄에 중단

〈표 3-28〉 1차 민영화 실적(1986~1988)

기업(업종)	민영화 시기	기업(업종)	민영화 시기
Elf Aquitaine(석유)	1986년 9월	Havas(통신)	1987년 5월
Saint Gobain(제지·목재)	1986년 11월	CGE(전기통신)	1987년 5월
Paribas(은행업)	1987년 1월	Sociètè gènèrale(은행업)	1987년 6월
Sogènal(은행업)	1987년 3월	TF 1(방송)	1987년 6월
BTP(은행업)	1987년 4월	Suez(은행업)	1987년 10월
BIMP(은행업)	1987년 4월	Matra	1988년 1월
CCF(은행업)	1987년 4월		

□ 2차 민영화 시기 (1993~1996년)[78]

○ 1993년 집권에 성공한 우파 발라뒤르 정부가 대규모 민영화 법안(1997. 3)을 제정

○ 1993년 민영화법은 민영화 범위를 은행, 보험, 전자, 석유산업뿐 아니라 1986년 민영화법에 포함되지 않았던 철강, 자동차, 항공기, 항공, 해운, 방위등 주요 전략분야까지 확대

○ 1986년 민영화법에 포함되었으나 민영화되지 못한 12개 기업과 새로이 민영화 대상으로 추가된 9개 기업 총 21개를 민영화 대상기업으로 선정
- 1986년 민영화법에 포함되었으나 민영화되지 못한 12개 국영기업
· 3개 보험회사: AGF, GAN, UAP

78) 김승민, 『프랑스의 민영화정책』, 1998

· 4개 은행: Hernet, Crèdit Lyonnais, BNP, Sociètè marseillaise de crèdit
· 4개 제조 기업: Pèchiney(금속, 기초 화학), Rhone-Poulenc(화학, 의약), Bull(전자), Thomson(전자)
· 1개 석유회사: Elf-Aquitaine(석유)

- 1993년 민영화법에 의해 새로이 민영화 대상으로 추가된 국영기업 9개
· 2개 보험회사: Caisse centrale de rèassurance, Caisse nationale de prèvoyance
- 5개 제조기업: Usinor-Sacilor(철강), Snecma(방위산업), Seita(담배), Renault(자동차), Aèrospatiale(항송우주산업)
- 2개 운송회사: Air France, Compagnie gènèrale de maritime

○ 정치적·이데올로기적 요인이 작용했던 1차 민영화 때와 달리 2차 민영화는 경제적·재정적 요인이 제기됨

○ 2차 민영화 시기 4년 동안 21개 대상기업 중 총 10개 공기업이 민영화되어 약 1,400억프랑의 민영화 매각수입금을 거둠

〈표 3-29〉 민영화 대상 10개 기업

기업(업종)	민영화 시기	기업(업종)	민영화 시기
BNP(은행업)	1993년 10월	SEITA(담배)	1995년 2월
Rhone-Poulenc(화학)	1993년 11월	Usinor-Sacilor(철강)	1995년 7월
Elf aquitaine(석유)	1994년 2월	Bull(전산)	1995년 10월
UAP(보험업)	1994년 5월	Pèchiney(알루미늄)	1995년 12월
Renault(자동차)	1994년 10월	AGF(보험)	1996년 5월

□ 3차 민영화 시기(1997년 이후)

○ 실용주의 바탕위에서 진행, 헌법 제34조에 따라서 완수함

○ 국가이익 보전, 프랑스 경제의 구조 재조정, 일반대중의 주식소유 가능 및 예외소득에 의한 국가예산 마련 필요성 등에 따라 민영화를 시행함

〈표 3-30〉 1997년 이후 완전민영화 실적

(단위: %)

회사명	업종	연도	국가소유지분	민영화 내용
GAN S.A	손해보험회사	1998.7	100 → 0	- GROUPAMA에 양도, 90억프랑 매각수익
CIC (CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL)	은행	1998.8	67 → 0	- CREDIT MUTUEL 참여하여 지분매각을 통해 민영화 - 133억 6천만프랑 매각수익
CNP	국영우체국보험공사	1998.9	90 → 0	- WKQHSDML 26.5% 주식시장 상장 - 1992년 주식회사 전환 후 민간주식 전량 매각 민영화
CREDIT LYONNAIS	은행	1999~2005	69 → 0	- 핵심사업부문 민영화 - 은행 구조조정을 통해 민간은행으로 탈바꿈
Autoroutes du Sud de la France (ASF)	고속도로산업	2002-03-27 2005-12-14	0	
Dassault Systemes SA	조선산업	2003-09-03	0	
Pages Jaunes (France Telecom)	통신산업	2004-07-08 2006-10-11	0	
SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)	고속도로산업	2005-03-23 2005-12-14	0	

〈표 3-30〉의 계속

(단위: %)

회사명	업종	연도	국가소유지분	민영화 내용
SAPRR (Autoroutes Paris Rhin-Rhone)	고속도로산업	2004-11-25	0	
		2005-12-14		
Thomson Multimedia SA (Thomson)	전자산업	1998-12-07	0	
		1999-11-02		
		2000-10-05		
		2002-03-04		
Total SA (TotalFinaElf 2000, Total 2003)	종합국제석유 및 가스회사	1991-10-24	0	
		1992-06-25		
		1996-02-28		
		2004-09-29		
Usinor-Sacilor SA (Arcelor 2001, Arcelor Mittal 2007)	제철산업	1995-06-27	0	
		1997-10-22		
		2005-08-25		
EDF Energies Nouvelles	재생에너지산업	2006-11-29	0	
Suez Environment	환경산업	2008-07-22	0	

〈표 3-31〉 부분민영화 및 민영화 진행 실적

(단위: %)

기업명	업종	매각일	잔여지분	민영화 내용
Aerospatiale Matra(EADS, 2000)	우주항공산업	1988-01-27 1999-05-26 2001-01-09	15.00	- 1999년 MATRA와 합병하여 830억 프랑의 매각수익을 낸 바있음 - 2000년 CASA, DASA[1]와 함께 EADS[2]에 합병, 현재 공공자본 15%의 공기업
Air France (AirFrance-KLM, 2004)	항공회사	1999-02-09 2004-12-09	17.80	- 2004년도 네덜란드 항공사 KLM과 합병 - 1999년과 2004년 12월 매각을 통해 정부지분 97%에서 7.8%로 감소
Cie Financiere de Suez SA (Suez 2001, GDF SUEZ 2008)	에너지산업	1987-10-05 2008-07-17	37.40	- 2007년 수에즈가 환경 등 비(非)에너지 사업 분야의 지분 65%를 매각한다는 조건으로 GDF와 수에즈의 에너지부분을 합병합의 후 2008년 합병을 완료
Gaz de France (GDF SUEZ 2008)	가스산업	2005-07-07 2008-07-17		
FranceTelecom	통신산업	1997-10-17 1998-11-30 2004-09-02 2005-06-06 2007-06-26	27.40	- 도이치 텔레콤과 제휴 목적의 자본개방을 시작으로 1997년부터 민영화 움직임 - 현재 정부지분 100%에서 27.4%로 지속적인 민영화 움직임

〈표 3-31〉의 계속

(단위:%)

기업명	업종	매각일	잔여지분	민영화 내용
RenaultSA	자동차산업	1994-11-03 2002-04-02 2003-07-28	15.01	- 글로벌 전략을 실현과 경영난 극복을 위하여 1994년부터 민영화, 현재 국가지분 15%
Snecma (safran 2004)	항공우주산업	2004-06-17 2005-02-23	37.80	- 2004년 전자통신업체인 SEGEM과 합병하여 safran(항공우주산업)으로 새롭게 탄생
Electricite de France - EDF	전력산업	2005-11-21 2007-12-04	84.90	- 2005년 이후 지속적으로 주식매각
Aeroports de paris SA	공항	2006-06-16 2008-12-08	60.40	- 2005년 주식회사로의 변경결정 후 민영화 절차 진행, 지속적으로 주식을 매각하여 민영화 진행
Thomson CSF (Thales 2000)	무기,우주항공산업	1998~2000	27.29	- 2000년에 회사명을 Thales로 변경, 현재 지분의 27.11%가 공공소유

주: 1) 스페인의 항공우주사업
2) 독일과 유럽의 항공방위우주회사

□ 프랑스 공기업의 민영화 추이는 다음 표와 같음

- 〈표 3-32〉는 프랑스 공기업 및 공공기관 모두를 포함하고 있는 프랑스 통계청(INSEE) 자료임
- 2003년 국가투자청(APE)설립 이후 감소하던 민영화 움직임이 2008년 다시 상승하는 움직임을 보임

〈표 3-32〉 연도별 민영화 추이

(단위: 개, 명)

연도	기업 수	고용인원
1993	179	88,000
1994	356	72,000
1995	195	81,000
1996	308	116,000
1997	209	11,300
1998	471	66,700
1999	147	68,000
2000	22	5,500
2001	14	2,300
2002	-	-
2003	-	-
2004	169	201,900
2005	44	29,400
2006	28	17,900
2007	2	200
2008	117	33,700

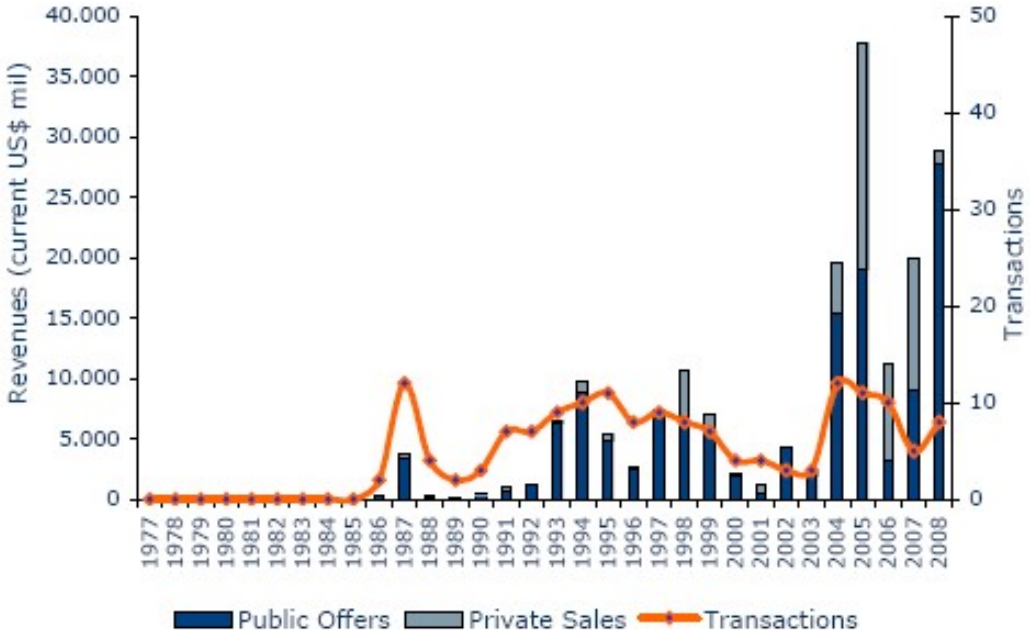
자료 : RECME, INSEE, 2008. 12. 31

□ 프랑스 공기업 민영화 수입 및 거래건수

○ 민영화가 가장 활발하였던 1990년대 초반 및 중반 이후 민영화 수입과 거래건수가 지속적으로 감소하는 경향을 보임

○ 2003년 국가투자청 설립 이후 민영화 수입이 급속히 증가하는 현상을 보이는데 이는 2005년 프랑스 텔레콤(France Telecom), 프랑스 가스공사(Gaz de France)등 대형공기업의 지분매각으로 인한 결과임[79)]

[그림 3-7] 프랑스 공기업 민영화 수입 및 거래건수



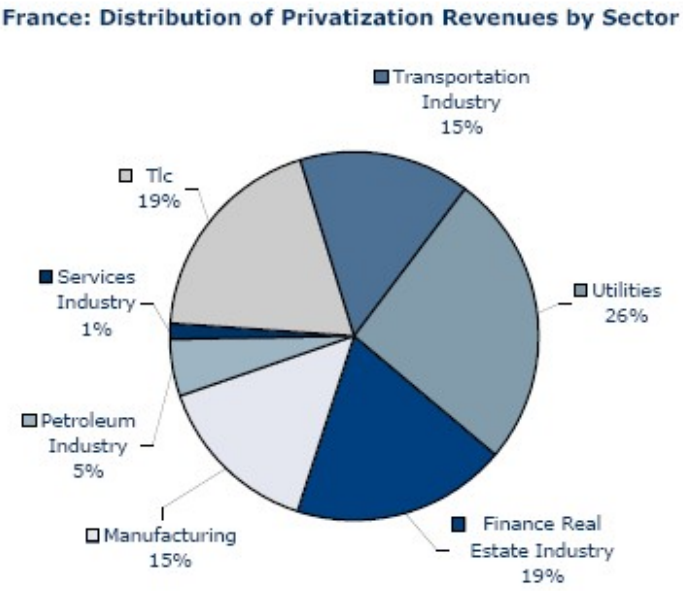
자료: Privatization(http://www.privatizationbarometer.net/atlas.php?id=4&mn=ST)

□ 부문별 민영화 수입

○ 프랑스 공기업의 민영화로 인한 수익은 서비스와 석유사업을 제외한 제조, 운송, 공익산업, 금융 및 부동산업 등 산업별로 고루 분포되어 있는 것으로 나타남

79) 각 연도별 공기업의 민영화 목록은 부록에 제시되어 있음.

[그림 3-8] 프랑스의 부문별 민영화 수입



3. 프랑스 에너지 기업의 민영화 (GDF와 SUEZ의 합병사례 중심)

□ 프랑스의 전기·가스 산업의 부분적 민영화는 기업내부의 경영 어려움을 만회하기 위한 것보다 유럽의 전기·가스 시장통합계획에 의해 진행됨

○ 때문에 비용절감을 위한 구조조정보다는 시장개방에 따른 경쟁체제 진출 준비에 주안점을 둠

□ 프랑스의 민영화는 공공서비스에 대한 국민의 요구를 수용하기 위해 완전한 민영화보다는 부분적인 민영화가 중심이 되었고, 급진적 민영화보다는 점진적 민영화로 진행

○ 에너지 시장 개방 후에도 핵심기업의 경영권 통제를 위한 자본을 항상 소유

○ 공공서비스의 역할을 유지하기 위해 요금체계, 고용 및 서비스 체계에 대한 변화 역시 크지 않았음

□ 본래 프랑스 정부는 프랑스 가스공사(GDF)와 전력공사(EDF)와 합병을 추진하여 '프랑스 에너지'라는 종합에너지 기업을 형성하려 하였으나 무산됨

○ 경제성 및 고용 등 두 기업의 통합이 시너지 효과를 내기에는 무리가 있었음

○ 유럽위원회의 독점남용 규제로 인하여 법률적으로도 통합의 어려움이 있었음

□ 프랑스 가스공사(GDF) 역시 독자적으로 발전할 수 있는 능력을 지닌 기업이었고 2006년 당시 수에즈(SUEZ)[80]가 외국기업에 매각되는 것을 막기 위해 가스공사(GDF)와 수에즈(SUEZ)의 합병을 결정

□ 2006년 12월 7일, 에너지 분야에 관한 법에서 프랑스 가스공사(GDF)의 민영화를 승인하고 2008년 7월 공식적인 합병

○ 합병 시 수에즈의 에너지 분야는 가스공사와 통합하여 GDF-Suez를 탄생시켰고, 물·폐기물 청소분야는 수에즈 환경(Suez environment)이라는 독자기업으로 분리함

□ 프랑스 가스공사(GDF)는 2008년 수에즈(SUEZ)와의 통합으로 인하여 세계 3위의 에너지 기업으로 부상하고, 2007년 에너지 분야 매출총액에서 2위를 기록하는 등 좋은 성과를 보이고 있음

80) 프랑스-벨기에 기업으로 에너지와 물·폐기물 청소 분야의 기업

제 4 절 스웨덴의 공공기관

□ 스웨덴은 북구유럽의 사민주의 복지국가의 전형으로, 완전고용을 추구하는 정책과 더불어 교육 및 보건 지출의 수준이 복지·성장의 선순환 관계가 성립되도록 뒷받침되는 국가로 인식됨

○ 1930년대 최악의 실업률을 동반한 대공황 중 사회민주당이 집권하여 44년간 장기집권하면서 노·사 간, 고·저소득층 간의 대타협을 바탕으로 일관성 있게 복지국가의 틀을 다짐

○ 1990년대 들어 금융위기와 함께 마이너스 성장, 고실업, 재정적자를 겪으면서 대폭적으로 복지제도를 축소하고 연금개혁 등으로 스웨덴 모델을 수정하였으나, 이후에도 스웨덴 복지지출규모는 세계에서 가장 높은 수준을 유지하고 있음

□ 스웨덴의 공공부문은 국민들에게 투명하고 깨끗한 정부라는 공감대가 형성되어 있으며 최대한의 서비스를 제공하고자 큰 정부가 유지되고 있음

○ 이에 따라 스웨덴 경제에서 공공부문이 차지하는 비중이 상당히 크며 다른 국가들과 비교해 보더라도 그 수준이 높음(주OECD 대표부, 2005)

○ 공공부문의 규모는 1980년대 급속히 증가하여 1990년대 초반에는 가장 높은 수준을 보였으며 공공부문의 재정 지출이 국민총생산의 약 70%를 보임

○ 1990년대 초반 복지국가모델의 개혁과 함께 2000년까지 공공부문의 비중을 줄여갔으나 2000년도 이후에는 비슷한 수준을 유지하고 있음

○ 생산측면에서는 2005년 스웨덴에서 중앙정부(사회보험 포함)와 지방정부가 생산한 부가가치는 전체 국민총생산의 18% 수준이며, 공기업을 합하면 약 25% 수준에 달함(최준욱 외, 2007)

○ 스웨덴 공공부문의 고용 또한 전체 고용에서 차지하는 비중이 2000년대에 35% 대의 수준을 보이고 있음

□ 스웨덴은 20세기 초반 중요한 산업을 개발하기 위해 국가 소유의 기업을 만들고 소유권을 확장하였음. 그 과정에서 정부기업(public enterprises)과 공기업(state-owned companies)이 형성됨

○ 자연독점 성격을 가진 산업부문에 국가 소유의 기업들이 집중되었으며, 대부분 초기 자본 투입비용이 크고 높은 위험과 낮은 수익률이 예상되는 기간산업이었음

○ 초기에 전화·통신망과 철도건설, 수력발전 및 송배전망 산업에서 정부기업, 공기업이 형성됨

○ 광업, 임업, 철강과 같이 국가경제 개발에 있어 전반적으로 중요한 역할을 하는 기반사업에 대한 국가의 직접적인 영향력을 강화하기 위함

○ 강력한 복지국가로서 공공부문의 비중이 큰 스웨덴에게 자국의 산업과 기업을 지키고 고용을 확보하기 위한 노력으로 정부기업과 공기업은 중요한 수단이 되었음

□ 공공부문 비중이 크고 정부의 역할이 중시되는 스웨덴의 공기업의 정책은 스웨덴이 처한 역사적, 경제·사회적 배경 아래 나타난 것으로 우리나라에 직접적으로 적용하는 것에는 한계가 있지만, 다양한 관점에서 공기업의 관리체계와 정책을 살펴본다는 점에서 의미가 있음

○ 스웨덴은 세계적 추세에 맞추어 공공기관 특히 공기업에 대한 소유권의 운영과 관리를 개혁하였으며, 2005년 OECD 공기업지배구조 가이드라인이 스웨덴 등의 북구모델을 중심으로 작성될 정도로 국제기준을 선도하고 있음

○ 스웨덴 정부가 국가의 가장 중요하고 큰 기업의 소유권자 역할을 하면서 스웨덴 기업 정책을 선도하고 고부가가치를 창조하는 기업문화를 정착시키고자 한다는 점에서 스웨덴 공기업 정책과 그 운영에 대해 살펴보고자 함

□ 스웨덴의 공공기관의 분류체계는 통상적인 우리나라와는 그 체계가 상이하기 때문에 우리나라 공공기관 체계에서 공기업에 해당한다고 볼 수 있는 스웨덴의 공기업(State-owned companies)을 중점적으로 살펴보기로 함

Ⅰ. 스웨덴 공기업의 현황[81]

1. 공기업(State-Owned Companies)의 정의 및 유형분류

□ 스웨덴의 공공부문은 부처(Ministry), 책임운영기관(Agency), 정부기업(Public Enterprises), 공기업(State-Owned Companies)으로 구분할 수 있음[82]

○ 책임운영기관은 포괄적인 개념으로 부처와 구분되며, 하나의 기관유형으로 정부에 의하여 규제·통제되는 기관임

○ 정부기업은 경쟁에 노출되어 있으나 정부의 통제를 강하게 받는 기관임

○ 공기업은 주식(유한)회사(incorporated)의 형태로서 정부가 기업의 전부 혹은 일부(wholly or partly) 주식을 직접 투자의 형태로 소유함으로써 국가가 기업에 대한 직접적인 소유권(direct ownership)을 가지고 있는 기관임

- 국가는 소유주로서의 역할을 수행하며 공기업을 민간기업과 동일한 방식으로 운영하고자 노력함

○ 주식회사화되어 국가가 기업의 보통의 소유권자로서의 권리를 행사하는 공기업과는 달리, 정부기업은 정부가 직접적으로 소유, 운영을 주도하기 때문에 국가의 통제를 많이 받으며, 정부의 정책에 따라 운영됨

---

81) 본 스웨덴 공기업에 대한 내용은 주로 스웨덴 공기업 관리 주체인 '기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)'에서 발간하는 스웨덴 공기업 연간보고서(Annual Report State-owned Companies)의 내용으로 구성되었음.

82) 공공부문에 대한 정의는 목적에 따라 다양하게 나타남. 일반적으로 공기업은 공공부문에 포함되는 것으로 인식됨. 하지만 스웨덴의 경우 통계상의 공공부문의 정의에서 공기업을 제외하는 특징이 있기 때문에 이를 주의해야 함.

□ 본 보고서의 주요내용은 공기업(State-Owned Companies)을 대상으로 함

스웨덴의 공공부문(Swedish Public Sector) : 통계상의 정의

□ 공공부문의 정확한 범위와 활동에 대한 정의는 논란의 여지가 많음

○ 공공부문의 범위에 대한 다양한 정의 가운데, 통계의 목적으로 내려진 공공부문의 정의를 설명하고자 함

○ 이는 일반 공공부문의 정의와 차이가 있기 때문에 통계자료를 이용할 때 주의하여 고려해야 함

□ 공공부문(Public Sector)은 정부부처보다는 광범위한 개념

○ 세금을 운영기금으로 사용하는 활동(tax-funded activities)뿐 아니라, 공공요금이나 사용료(fee and charge)를 받아 운영되는 기관을 포함하게 됨

○ 통계상의 공공부문은 중앙정부부문(의회, 내각부, 정부기관)과 지방정부부문, 사회보험성연금의 3부문으로 나눌 수 있음

○ 중앙정부, 지방정부부문은 각각 공공기관(Public authorities)과 정부기업(Public enterprises) 등을 포함하고 있음
- 공공기관은 비시장성 산출물(non-market production)을 생산하며, 세금으로 운영되는 기관을 의미함
- 비시장성 상품은 무료로 제공되는 상품과 경제적으로 의미 없는 가격이 책정되어 유통되는 상품을 의미함

□ 공공부문 중에서도 상업적인 성격을 가지고 상업적 기능을 하는 부분이 존재함

○ 하지만 이러한 부분은 통계적 개념상 공공부문에 포함될 수 없음

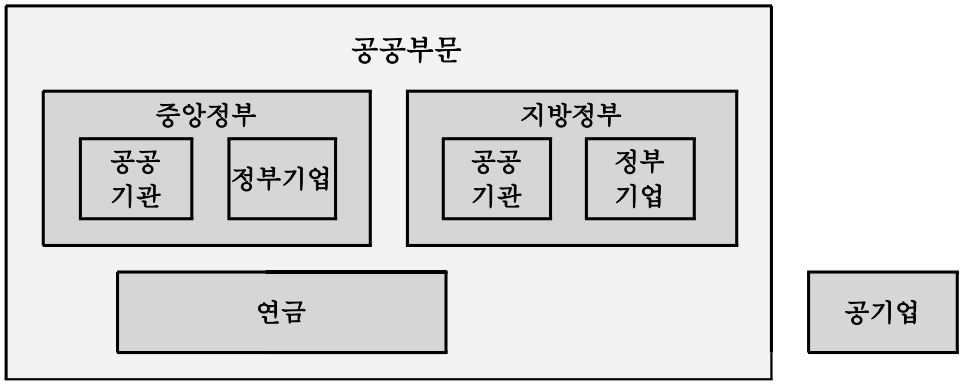
○ 그러므로 국민계정(national account) 통계에서 공공부문의 상업적인 부분(commercial arrangements)은 공공부문이 아닌 공기업(State-Owned Companies)으로 분류되어 있음

□ 공기업(State-Owned companies)은 시장성 산출물(market production)이 경제적으로 의미 있는 가격으로 거래되기 때문에 통계적 개념상 공공부문에 포함되지 않음

□ 정부기업(Public enterprises)과 정부기업 관련 기관들은 시장 가격에 의해 그 산출물이 거래되지 않고 정책적으로 운영되기 때문에 공기업과 달리 공공부문에 해당됨

자료 : Swedish Public Finance 2009

[그림 4-1] 통계상 공공부문과 공기업의 포함관계



□ 스웨덴은 정부를 스웨덴에서 가장 중요한 기업의 소유주라 표현

○ 공기업은 국가의 모든 납세자들의 공통 재산으로 인식되고 이러한 이유에서 공기업에 대한 정부의 올바른 소유권 행사가 강조됨

- 정부는 실질적인 부가가치를 창출하며 많은 고용을 이루어내야 함
- 기업에 대해 능동적이며 전문적인 소유주가 되어야 하는 책임이 있음

□ 공기업은 시장 조건하에서 운영되는 공기업(Companies operating under market conditions)과 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업(Companies with special societal interests)의 두 개 집단으로 구분됨[83]

□ 시장 조건하에서 운영되는 공기업은 시장에서 요구되는 조건을 충족하기 위해 노력하며, 그 요구 조건의 충족 정도로 평가가 이루어짐

○ 이 집단에 포함된 공기업은 높은 수익성을 목적으로 하며 시장 요구 조건을 충족하도록 적당한 재무적 목표(financial targets)를 설정하고, 이에 긴밀하고 정확하게 연관되어 운영되어짐

---

83) 본 보고서에서는 시장 조건하에서 운영되는 공기업(Companies operating under market conditions)을 공기업(Ⅰ)로, 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업(Companies with special societal interests)을 공기업(Ⅱ)로 나타냄.

- 이 집단의 공기업은 적절한 자본구조(capital structure)를 통해 적정하고 합리적인 재무적 위험을 감당해야 하여, 투자 자본에 대해 기대되는 목표 이윤이 기업이 감당하는 재무적 위험을 포함하는 비용을 초과하도록 운영되어야 함

○ 국가가 소유권자로서 기업 운영에 대해 행사하는 영향력은 보통의 자연스러운 시장 질서를 방해하지 않는 정도로 유지되어야 하며, 그러기 위해 영향력의 범위와 정도를 사전적으로 설정함

- 국가가 기업에 대해 행사하는 영향력을 사전적으로 설정하는 것은 소유주(owner)와 기업(company) 사이의 의견 교환을 용이하게 하고 이는 기초 재무 목적을 적절하게 설정하도록 도와줌
- 소유주로서의 국가는 이러한 전체적인 틀(framework) 안에서 특별한 목적을 설정할 수 있음

○ 소유주, 이사회, 임원은 함께 설정된 목적들을 이루기 위해 노력할 의무가 있음

□ 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업은 기업 활동으로 인해 증진된 사회 편의의 정도를 그 기업의 가치로 판단함

○ 이 집단의 공기업들은 수익성을 나타내는 재무적 목표보다는 각각의 공기업이 달성해야 하는 사회적 역할에 따라 개별적으로 특수한 목적이 설정됨

- 기업의 필수적인 이익(required returns)은 각각의 기업이 속하여 있는 시장 상황에 맞는 일반적인 수준으로 설정되며, 이익의 실현은 재무적 목적 달성을 위한 기업 운영의 노력의 결과가 아니라, 시장 조건에 완전히 의존하여 나타나는 것으로 봄
- 사회적 이익 추구와 소유주 지배의 정도는 기업의 종류에 따라 다양하게 나타남
- 이 집단의 공기업의 평가는 사회-경제적(socio-economic)목표 또는 정책 목표와 효율성(efficiency) 또는 요구되는 수익 목표(earning requirements)로 만들어진 질적 변수(qualitative parameter)를 통해 이루어짐

〈표 4-1〉 공기업의 유형분류

	공기업 (Ⅰ) 시장 조건하에서 운영되는 공기업	공기업(Ⅱ) 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업
개수[1)]	30개	24개
판단 기준	- 경쟁시장에서 운영되는 기업 - 소유주인 국가가 기업의 위험 상태(risk profile)에 기초한 수입(earning), 이익(return)과 재무적 균형(financial balance)을 위한 시장의 필요조건을 충족하기 위해 노력하는 기업	- 소유주인 국가가 실제적으로 직접적인 방법으로 기업을 관리하는 기업 - 특별한 단서조건(provisos)하에 운영되는 기업
비고		- 속하여 있는 시장의 경쟁 정도는 기업마다 상이함. - 이 집단의 기업이 속해 있는 시장이 모두 경쟁이 존재하지 않는 것이 아님

주: 1) 2007년 기준 54개 공기업 중
자료 : Annual Report State-owned companies(2007)

2. 공기업의 현황

□ 스웨덴 공기업은 소유권 행사주체에 따라 중앙 정부기관에서 운영되는 중앙공기업과, 지방자치단체에 의해 운영되는 지방공기업, 광역정부(country council)에 의해 운영되는 공기업으로 나눌 수 있음[84)]

○ 이 보고서에서는 중앙공기업만을 대상으로 살펴보고자 함

84) 스웨덴은 290개의 지방자치단체가 있는데 2005년 기준으로 지방정부 소유의 공기업은 1,500개 이상이며, 광역정부 소유의 공기업은 약 122개가 있으며 대부분 운송 분야 회사임. 공기업의 분포를 보면 지방공기업의 숫자가 중앙공기업과 광역정부 소유의 공기업보다 많지만 직원 수는 중앙공기업의 직원이 많음.

가. 공기업의 규모

1) 공기업 수의 변화

□ 중앙공기업은 2008년 기준으로 총 55개로 중앙정부가 지분을 100% 소유한 (wholly-owned) 공기업은 42개이고, 나머지 13개는 중앙정부가 부분적인 지분 (partly-owned)을 가지고 있음

〈표 4-2〉 공기업 수의 변화

(단위: 개)

연도	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
총 계	62	62	59	57	57	55	55	54	55
전체지분 (wholly-owned)	47	47	44	43	43	41	42	40	42
부분지분 (partly-owned)	15	15	15	14	14	14	13	14	13

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

2) 추정 시장 가치(estimated market value)

□ 공기업의 추정 시장 가치(estimated market value)는 2006년 약 7,700억SEK이고 2007년은 약 7,500억SEK임

○ 국민총생산(GDP) 대비 공기업의 추정가치는 2006년 28.9%, 2007년 27.5%로 스웨덴 경제에서 공기업이 차지하는 역할과 비중이 크다는 것을 확인할 수 있음[85]

○ 2006년에서 2007년 사이에 공기업 추정가치는 약 2.5% 하락하였음

85) 스웨덴 국민총생산(GDP)은 2006년 2조 6,609억SEK, 2007년 2조 7,287억SEK임

3) 매출 및 자산 (turnover and asset)[86]

□ 국민총생산(GDP) 대비 공기업 전체의 총매출액, 총자산은 모두 높은 수치를 보임

○ 특히 국민총생산 대비 총자산의 경우 2005년에 비해 2007년 4%p 증가하고 있으며, 스웨덴의 공기업 자산의 크기는 국제적으로도 높은 수준임

〈표 4-3〉 국민총생산 대비 공기업의 총매출 및 총자산 비중

(단위: 백만SEK, %)

연 도	2005	2006	2007
총매출(total turnover)	310,700	314,509	336,404
국민총생산 대비 총매출 비중 (turnover/GDP)	12.2	11.8	12.3
총자산(total asset)	1,050,635	1,133,553	1,229,363
국민총생산 대비 총자산 비중 (asset/GDP)	41.1	42.6	45.1

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 〈표 4-4〉는 시장 조건하에 운영되는 공기업과 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업 각각의 국민총생산 대비 총매출과 총자산의 비율을 나타냄

○ 총매출의 경우 공기업 집단의 성격에 맞게 수익성을 중시하는 시장 조건하에서 운영되는 공기업의 총매출이 국민총생산 대비 비율에서 차지하는 역할이 큰 것을 확인할 수 있음

○ 총자산의 경우 공기업의 자산 대부분을 시장 조건하에서 운영되고 있는 공기업이 차지하고 있음

---

86) 국민총생산(GDP)은 유량변수(flow)이고 자산은 저량변수(stock)로서 상호 비중 대비가 적절치 않으나 국민경제에 대한 공기업의 규모를 정확히 비교하기 위한 공기업의 부가가치 자료가 미비하여 이와 같은 비중 비교를 함. 국민총생산 대비 매출 및 국민총생산 대비 자산 등의 수치로 공기업의 규모를 비교한 방법은 OECD(2005) Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises를 참고했으며, 이는 공기업의 규모를 가늠해 볼 수 있는 하나의 지표로 사용될 수 있음.

〈표 4-4〉 분류에 따른 각 공기업의 국민총생산 대비 총매출 및 총자산 비중

(단위: %)

		2005	2006	2007
총매출	공기업 (Ⅰ)	12.2	8.5	8.8
	공기업 (Ⅱ)	3.3	3.3	3.5
총자산	공기업 (Ⅰ)	39.0	40.5	42.5
	공기업 (Ⅱ)	2.1	2.1	2.6

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

4) 고용 (Employment)

□ 공기업 전체 고용자 수는 2005년 18.1만명에서 2006년 17.7만명으로 약 2.5% 감소하고, 2007년에도 약 0.5% 감소한 17.6만명을 나타내고 있음

○ 두 공기업 집단에서의 고용자 감소 추세 또한 2007년보다는 2006년의 감소폭이 더 크게 나타남[87]

□ 공기업 고용의 구성은 시장 조건하에 운영되는 공기업이 공기업 전체 고용의 약 77%를 차지하고 있음

〈표 4-5〉 공기업 고용의 구성

(단위: 명, %)

	2005		2006		2007	
	총수	비중	총수	비중	총수	비중
총공기업	181,660	100	177,112	100	176,130	100
공기업 (Ⅰ)	140,563	77.4	136,920	77.3	136,247	77.4
공기업 (Ⅱ)	41,204	22.7	40,192	22.7	39,883	22.6

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies (2007)

87) 시장 조건하의 공기업의 경우 2006년, 2007년 각각 2.5%, 0.4%의 감소폭을 보이며, 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업의 경우 2.4%, 0.7%의 감소폭을 보임.

□ 총고용[88] 대비 공기업의 고용 비중을 살펴보면, 약 4%를 나타내고 있으며 이는 국제적으로는 높은 수준에 해당됨[89]

〈표 4-6〉 총고용 대비 공기업 고용의 비중

(단위: %)

	2005	2006	2007
총공기업	4.18	4.00	3.90
공기업 (Ⅰ)	3.23	3.10	3.01
공기업 (Ⅱ)	0.95	0.91	0.88

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

5) 부채 (liabilities)

□ 공기업의 부채 총액은 꾸준히 증가하고 있음

○ 2005년 7,608억SEK에서 2007년 8,959억SEK로 약 17.8% 증가세를 보임

○ 부채의 구성을 보면 시장 조건하에서 운영되고 있는 기업의 부채가 부채 총액의 평균 95.0%를 차지함

〈표 4-7〉 공기업의 총부채 현황

(단위: 백만SEK, %)

	2005		2006		2007	
	총액	비중	총액	비중	총액	비중
총공기업	760,780		817,555		895,961	
공기업 (Ⅰ)	722,390	95.1	780906	95.5	845,722	94.4
공기업 (Ⅱ)	37,491	4.9	36649	4.5	50,239	5.6

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

88) 이때의 고용은 국민계정상의 총고용을 의미함.
89) 2005년 OECD 조사에 따르면 16개 OECD국가 중 5위에 해당됨.

○ 공기업 두 집단 모두 부채 총액이 증가하고 있음. 2005년에서 2007년 부채 증가 추세는 시장 조건하에서 운영되는 기업은 약 17.1%, 특별한 조건하에서 운영되는 공기업은 약 34.0%임

- 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업의 경우 절대적인 양은 적지만 그 증가 비율이 높은 것에 주목해야 함

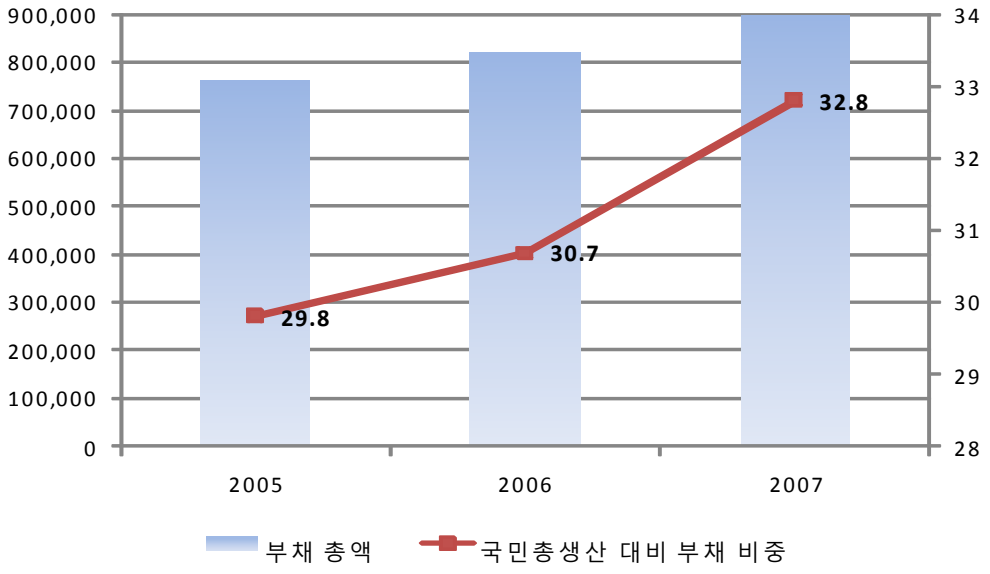
〈표 4-8〉 공기업의 국민총생산 대비 부채 비율

(단위: %)

	2005	2006	2007
총공기업	29.8	30.7	32.8
공기업 (Ⅰ)	28.3	29.3	31.0
공기업 (Ⅱ)	1.5	1.4	1.8

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

[그림 4-2] 공기업 부채 총액 및 국민총생산 대비 부채 비율



자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 국민 총생산 대비 공기업 부채 비율 또한 증가세를 보이고 있음

○ [그림 4-2]에서 확인할 수 있듯이 공기업 부채의 총액이 증가함은 물론 국민 총생산 대비 부채 총액 또한 증가세를 보이고 있음

○ 시장 조건하에 운영되는 기업과 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업 모두 부채의 비율이 증가하고 있음

〈표 4-9〉 총공기업의 부채의 구성

(단위: 백만SEK, %)

	2005		2006		2007	
	총액	총부채 대비 비중	총액	총부채 대비 비중	총액	총부채 대비 비중
이자부 충당금 (Interest-bearing provisions)	51,160	6.7	53,645	6.6	60,783	6.8
비이자부 충당금 (Non-interest bearing provisions)	88,316	11.6	79,448	9.7	76,334	8.5
총충당금	139,476	18.3	133,093	16.3	137,117	15.3
이자부 장기부채 (Interest-bearing long-run liabilities)	371,998	48.9	342,344	41.9	477,037	53.2
비이자부 장기부채 (Non-interest bearing long-run liabilities)	18,366	2.4	6,658	0.8	7,668	0.9
총장기부채	390,366	51.3	349,002	42.7	484,705	54.1
이자부 단기부채 (Interest-bearing current liabilities)	144,687	19.0	226,794	27.7	167,142	18.7
비이자부 단기부채 (Non-interest bearing current liabilities)	86,253	11.3	108,666	13.3	107,058	11.9
총단기부채	230,940	30.4	335,460	41.0	274,200	30.6
총부채 (Total liabilities)	760,780	100	817,555	100	896,022	100

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 부채 총액과 국민총생산 대비 부채 비율이 지속적으로 증가하고 있지만, 이 수치가 공기업 운영의 건전성이나 사업안전성을 직접적으로 나타내는 수치라 할 수는 없음
  ○ 부채의 구성과 다른 재무지표와의 관계 등을 통해 건전성과 안전성을 판단해야 함

□ 〈표 4-9〉는 공기업 전체의 부채의 구성을 나타내고, 〈표 4-10〉은 분류에 따른 공기업의 부채 구성을 나타냄

□ 공기업 전체의 부채 구성을 보면 평균적으로 장기부채가 단기부채보다 많은 부분을 차지하고 있음
  ○ 단기부채가 장기부채보다 적다는 것이 그 기업의 재무 건전성을 나타내는 것은 아니며, 단기부채에 관하여는 유동자산, 특히 현금성 자산과의 비교가 요구됨
  ○ 장기부채의 경우 부채의 상환기간, 상환조건 등이 함께 고려되어야 함

〈표 4-10〉 분류에 따른 각 공기업의 부채의 구성

(단위: 백만SEK, %)

		2005		2006		2007	
		총액	총부채 대비비중	총액	총부채 대비비중	총액	총부채 대비비중
공기업 (Ⅰ)	이자부 충당금 (Interest-bearing provisions)	50,936	7.0	53,420	6.8	60,562	7.2
	비이자부 충당금 (Non-interest bearing provisions)	85,504	11.8	76,647	9.8	73,434	8.7
	총충당금	136,440	18.9	130,067	16.7	133,996	15.8
	이자부 장기부채 (Interest-bearing long-run liabilities)	354,958	49.1	326,643	41.8	449,670	53.2
	비이자부 장기부채 (Non-interest bearing long-run liabilities)	17,225	2.4	5,400	0.7	6,383	0.8
	총장기부채	372,183	51.5	332043	42.5	450,538	53.2
	이자부 단기부채 (Interest-bearing current liabilities)	139,993	19.4	221,962	28.4	162,094	19.2

〈표 4-10〉의 계속

(단위: 백만SEK, %)

		2005		2006		2007	
		총액	총부채 대비비중	총액	총부채 대비비중	총액	총부채 대비비중
공기업 (Ⅰ)	비이자부 단기부채 (Non-interest bearing current liabilities)	74,673	10.3	96,834	12.4	93,579	11.1
	총단기부채	214,666	29.7	318,796	40.8	255,673	30.2
	총부채 (Total liabilities)	723,289	100	780,906	100	845,722	100
공기업 (Ⅱ)	이자부 충당금 (Interest-bearing provisions)	224	0.6	225	0.6	221	0.4
	비이자부 충당금 (Non-interest bearing provisions)	2,812	7.5	2,801	7.6	2,900	5.8
	총충당금	3,036	8.1	3,026	8.3	3,121	6.2
	이자부 장기부채 (Interest-bearing long-run liabilities)	17,040	45.5	15,701	42.8	27,367	54.4
	비이자부 장기부채 (Non-interest bearing long-run liabilities)	1,141	3.0	1,258	3.4	1,285	2.6
	총장기부채	18,181	48.5	16,959	46.3	28,652	57.0
	이자부 단기부채 (Interest-bearing current liabilities)	4,694	12.5	4,832	13.2	5,048	10.0
	비이자부 단기부채 (Non-interest bearing current liabilities)	11,580	30.9	11,832	32.3	13,479	26.8
	총단기부채	16,274	43.4	16,664	45.5	18,527	36.8
	총부채 (Total liabilities)	37,491	100	36,649	100	50,300	100

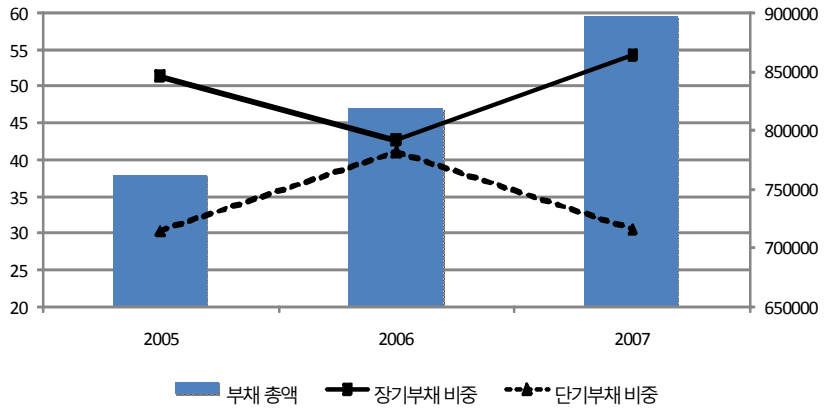
자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ [그림 4-3]을 보면 2006년 총공기업의 부채 구성의 큰 변화를 확인할 수 있음

○ 2006년 공기업의 단기부채 비중이 현격히 증가한 것을 볼 수 있음

○ 이는 유동성의 위험을 의심해 볼 수 있는 현상임

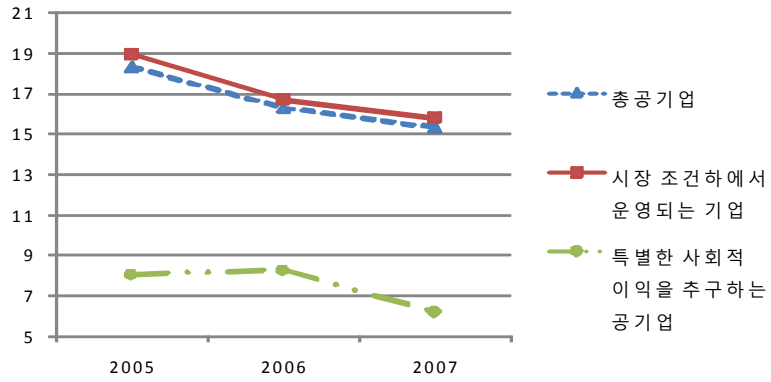
[그림 4-3] 총공기업의 부채 구성



자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 충당금 또한 부채의 구성에서 중요한 부분임. 총공기업과 각 분류에 따른 공기업의 충당금을 살펴보면, 부채의 총액은 계속적으로 증가하지만, 충당금의 총액과 비율은 감소하는 것을 확인할 수 있음

[그림 4-4] 충당금 비율



자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 부채의 구성뿐 아니라 재무제표상의 다른 지표와의 관계를 통해 재무 건전성을 확인해 볼 수 있음

〈표 4-11〉 총공기업의 부채관련 지표 (건전성 지표)

(단위: %)

	2005	2006	2007
총부채/총자산(총부채비율, total debt ratio)	72.4	72.8	72.9
단기자산/단기부채(유동비율, Current ratio)	113.9	90.1	128.3
총부채/자기자본(부채비율, leverage ratio)	262.5	258.7	268.8
자기자본/총자산(자기자본비율, leverage ratio)	27.6	28.1	27.1

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 총공기업의 건전성 지표 〈표 4-12〉를 확인할 수 있음

〈표 4-12〉 분류에 따른 각 공기업 집단의 부채관련 지표(건전성 지표)

(단위: %)

		2005	2006	2007
공기업 (Ⅰ)	총부채/총자산	72.6	72.4	73.0
	단기자산/단기부채(유동비율, Current ratio)	111.3	86.9	126.9
	총부채/자기자본(부채비율, leverage ratio)	264.9	262.2	270.4
	자기자본/총자산(자기자본비율, leverage ratio)	27.4	27.6	27.0
공기업 (Ⅱ)	총부채/총자산	69.0	83.5	70.9
	단기자산/단기부채(유동비율, Current ratio)	148.2	149.8	147.1
	총부채/자기자본(부채비율, leverage ratio)	223.0	202.0	243.3
	자기자본/총자산(자기자본비율, leverage ratio)	31.0	41.4	29.2

자료 : 스웨덴 통계청 및 Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 총부채비율과 자기자본비율로 볼 때 자산에서 자기자본보다 부채의 비율이 약 70%로 높음

□ 재무 건전성의 확보를 위해 보통 부채비율을 200% 이하로 유지하도록 권고하는 것을 고려해 볼 때, 스웨덴 공기업 부채비율이 약 300% 가까이 되고 있는 것은 재무 건전성에 대한 주의가 필요하다고 보여짐

□ 단기 유동성을 나타내는 유동비율의 경우도 권고되는 200%에 미치지 못하는 수준이며, 특히 2006년 단기부채의 급작스런 상승으로 인해 유동비율이 100%에도 미치지 못함

나. 공기업 전체의 재무 현황

□ 공기업의 재무 현황은 대차대조표(balance sheet), 손익계산서(income statement), 현금 흐름표(cash flow)등을 통해 확인할 수 있음

○ 〈표 4-13〉은 2000년부터 2007년까지의 연간보고서에 발표된 총공기업에 대한 재무 현황을 정리한 내용임[90]

〈표 4-13〉 공기업 재무 현황 변화

(단위: 십억SEK, %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
총매출액	246.7	294.2	337.5	298.9	287.6	310.7	314.5	336.4
순이익	20.5	17.4	8.6	21.9	67.5	52.6	53.6	55.4
모회사						51.2	54.2	52.6
자회사						1.3	1.2	1.0
주주 자기자본액 (shareholders' equity)	161.8	176.0	195.2	205.3	256.9	289.8	316.0	333.4
모회사					246.0	378.0	304.2	320.2
자회사					10.9	11.8	11.8	13.2
영업활동에서의 현금흐름	47.4	50.9	75.0	25.1	34.0	-1.4	28.6	25.8
총투자액	89.7	129.0	67.6	26.4	26.0	36.6	35.1	36.7
자본 대비 수익 (ROE)	12.9	10.3	4.6	10.9	14.6	19.6	18.6	16.8
자산 대비 자본 (Equity/Assets)	20.4	22.0	18.7	19.7	22.3	27.4	23.7	23.9
배당 (dividend)	12.1	10.2	9.1	12.3	17.4	26.5	37.1	31.2

자료 : Annual Report State-Owned companies(1999~2007)

Ⅱ. 공기업의 소유·지배구조

□ 스웨덴 정부는 공기업 경영에 있어 스스로의 위치와 역할에 대한 중요한 원리를 확실히 정립하고 이를 준수하고자 함

○ 기업지배구조는 정부의 역할을 명확히 규정하며 기업에게 책임성을 주고 자율권을 확보해 주는 방향으로 이루어지고 있음

1. 정부의 공기업 소유권 행사와 운영

□ 스웨덴 공기업은 스웨덴 의회(Riksdag)가 정부에 임무를 부여하는 과정에 따라 공기업 소유권 행사와 운영에 대한 권한이 '기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)'에 집중적으로 위임되어 있음

□ [그림 4-5]는 스웨덴 중앙 공기업 소유권 및 운영에 관한 행사 권한의 위임과정과 조직을 나타냄

[그림 4-5] 스웨덴 공기업 운영 조직도

자료 : Annual Report State-Owned companies(2007)

90) 총공기업과 분류에 따른 두 집단의 상세 재무 정보는 〈부록 1〉에 수록되어 있음

가. 공기업 소유권 및 운영에 관한 권한 부여 과정

□ 스웨덴 정부는 의회로부터 특별한 사회적 요구를 충족하며 장기적으로는 최상의 가치를 창출하도록, 국가의 자산을 적극적으로 관리하는 임무를 부여받았음

□ 국가는 스웨덴 헌법 제9조 8항에 따라 국가 소유의 기금과 기타자산들을 정부에 처분함

○ 공기업의 설립은 국가가 정부에 그 자산을 처분하여 국가의 자산이 공기업의 자본이 되는 개념

□ 헌법 제9조 9항에 따르면 스웨덴 의회는 국가의 재산에 대한 처분과 운영에 대한 기간을 확고히 결정해야 할 의무가 있음

○ 헌법에 따라 스웨덴 의회는 각 공기업마다 정부의 법률(government bill)로 공기업 운영에 대한 내용을 규정하고 있음

□ 헌법에 따라 스웨덴 의회는 공기업 운영에 대한 법령(administration mandate)을 법률로써 정하고 이는 정부가 공기업을 운영하는 방향을 제시해 줌

○ 정부는 공기업에 대한 운영 방향을 바꾸거나, 소유권을 약화시키거나, 자본 출자, 지분의 매도·매각 등의 기업의 중요한 사항에 대해 의회의 승인을 받아야 함

○ 국가예산법(The State Budget Act, 1996:1059)에 따르면, 의회가 다른 결정을 내리지 않는다면 국가가 투표권이나 참여권을 절반 이하로 소유하고 있는 기업에 대해서는 정부가 국가의 지분을 매각할 수 있음

○ 하지만 국가가 절반 이상을 소유하고 있는 경우에는 의회의 승인 없이 국가의 지분을 매각할 수 없음

○ 배당에 관한 결정은 일반적인 경영에 포함되기 때문에 의회의 결정이 필요하지 않음

○ 공기업 운영에 대한 법령에 포함되어 있는 운영 방향에 따라 행하여지는 취득(acquisitions), 처분(disposals), 폐업(close-downs)은 별도의 의회 승인을 필요로 하지 않음

나. 집중된 소유권 및 운영권

□ 헌법 제7조 5항에 따르면, 중앙정부 수상(prime minister)은 공기업 경영의 중요한 사항을 결정하는 소유권 행사의 권한을 기업·에너지 장관(minister for Enterprise and Energy)[91]에게 위임함

○ 공기업에 대한 소유권 행사를 '기업 및 에너지 통신부'에 두어 중앙 집중화한 것은 공기업의 운영이 산업 정책 및 정치적 목적 등에 치우치지 않고 기업의 분명한 목표와 가이드라인을 통해 이루어지도록 하기 위함임

○ 집중화된 소유권을 행사하는 기관이 모든 공기업에 대한 통일된 정책을 수행함에 있어 좋은 조건이 됨

○ 기업・에너지 장관은 공기업에 대한 모든 운영 책임을 가지고 있으며, 의회가 민영화 대상으로 지정한 기업에 대한 운영과 민영화 진행의 책임을 가지고 있음

- 의회는 법률에 따라 선정한 민영화대상 기업과 목표 지분율을 제시함

□ 공기업 운영 집중화를 위한 특별한 주체인 '기업 및 에너지 통신부'에 이를 위한 모든 자원과 역량(resources and competence)이 집중되어 있음

○ 2007년 기준 54개의 공기업 중 기업 및 에너지 통신부의 공기업운영부서(Division for State Enterprises)에서 40개의 공기업에 대한 소유권을 행사하며 운영 책임을 가지고 있음

○ 나머지 14개의 공기업들의 운영에 대한 책임이 여러 다른 부처에 분산되어 있지만, 기업 및 에너지 통신부의 통일된 공기업 소유권 행사 정책은 중앙정부(The Government Offices)에 의해 모든 공기업에 동일하게 적용됨

91) 기업・에너지와 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)의 두 장관 중 기업・에너지 담당 장관을 의미함

〈표 4-14〉 부처별 소유권 행사 공기업 분류

기업 및 에너지 통신부의 공기업운영부서 (Ministry of Enterprise, Energy and Communications / Division for State Enterprises)		기업 및 에너지 통신부의 다른 부서 (Ministry of Enterprise, Energy and Communications/Other Division)
Akademiska Hus	SP Sveriges	A-Banan
Arbetslivsresurs	Tekniska	ALMI foretagspartner
Bostadsgaranti	Forskningsinstitut	Botniabanan
Dom Shvetsii	Specialfastigheter	Innovationsbron
Green Cargo	Stattum	Norrland Center
Gota kanalbolag	Sveaskog	SVEDAB
IRECO	Svensk Bilprovning	SweRoad
Kasernen	Swedish Ships	VisitSweden
Lernia	Mortgage Bank	
LKAB	Swedcarrier	
Nordea	TeliaSonera	
OMX	Teracom	
Posten	Vasakronan	
Swedish Space Corp.	Vasallen	
Samhall	Vattenfall	
SAS	Venantius	
SBAB	V&vin&Sprit	
SJJ	Zenit Shipping	
SOS Alarm		
재경부처 (Ministry of Finance)		환경부처 (Ministry of Enviroment)
Statens Vostadsomvandling		Svenska Mijostyningsradet
Svensa Spel		Sweduesurvey
통합 및 남녀평등부처 (Ministry of Integration and Gender Equality)		교육 및 연구부처 (Ministry of Education and Research)
SIS Mijomarkning		Imege
보건 및 사회부처 (Ministry of Health and Social Affairs)		외교부처 (Ministry for Foreign Affairs)
Apoteket		Svensk Exportkredit
Systembolaget		Swedfund International
문화부처 (Ministry of Culture)		
Kungliga Dramatiska Teatern		
Kungliga Operan		
Voksenasen		

자료 : Annual Report State-Owned companies (2007)

2. 내부지배구조

가. 연차주주총회(Annual General Meeting)

□ 연차주주총회는 주주들의 최고 의사결정주체(supreme decision-making body)임 회사법에 따라 주주들의 동의로 특별히 제한하는 것이 없으면 누구에게나 공개됨

○ 국가가 적어도 50%의 지분을 가지고 있거나 직원이 50명 이상이 되는 공기업의 연차주주총회에는 국회의원들이 참석할 수 있는 권리를 가지고 있음

- 이사회는 연차주주총회에 대한 공지를 최대 6주에서 최소 2주 전에 의회에 공지할 의무가 있음
- 연차주주총회에 참석하기 원하는 국회의원은 사전에 기업에 알려주어야 함

□ 연차주주총회는 회사법과 기업지배구조 코드 이외의 공기업이 따라야 하는 원칙을 제시하고자 개최됨

□ 국가가 전적 소유권을 가진 기업(wholly-owned companies)은 반드시 대중이 기업의 경영에 대해 질의할 수 있는 기회를 주어야 함

□ 연차주주총회는 매년 4월 30일 이전에 개최되도록 권고하고 있으며, 2008년 기준으로 47개의 공기업이 이 권고에 따라 연차주주총회를 개최함

나. 기관장(The Chief Executive Officer)

1) 기관장의 활동과 임면

□ 기관장은 이사회에 의해 임면됨

□ 기관장은 항상 기업과 주주의 이익을 위해 일해야 함. 이를 위해 이사회와 기관장의 역할 분리가 필요하기 때문에 정부는 기관장이 이사회의 구성원이 되지 못하도록 함

○ 기관장은 이사회에서 정해진 가이드라인과 지침에 따라 기업을 운영해야만 함
○ 회사법 제8조 3항에 따르면, 이사회는 반드시 이사회와 기관장의 권한을 구분해야 하며, 경영 방향은 반드시 명문화된 문서로 기관장에게 전달되어야 함
○ 기관장은 적시에 이사회에 경영에 대한 정보를 제공할 의무가 있으며, 올바른 의사결정을 위해 노력해야 함

2) 기관장의 보수 체계

□ 합리적인 보수체계는 공기업에 대한 소유주 지배(owner control)의 핵심 수단임

□ 이를 위해 정부는 공기업 고위관리자[92]의 보수체계에 대한 가이드라인(Guidelines for terms of employment for senior executives in State - owned Companies)을 제시하였음
○ 고위관리자의 핵심은 기관장으로서 기관장도 이 보수체계 가이드라인을 따르게 됨
○ 가이드라인에는 고위관리자의 기본적 보수체계, 퇴직연금 및 퇴직금 등에 대한 사항이 기술되어 있음
○ 2009년 스웨덴 정부는 공기업의 고위관리자(senior executive)의 보수체계에 관한 새로운 가이드라인을 채택함. 이는 기존 2008년에 채택한 가이드라인을 대체하게 됨

공기업 고위관리자의 보수체계에 대한 가이드라인

□ 이사회가 심사숙고하여 고위관리자의 보수체계와 관련된 여러 이슈를 처리하는 것이 중요하며, 또한 이사회가 합리적인 보수체계를 가지고 있다는 사실을 확인시켜 줌으로써 이사회의 책임성과 투명성을 공표하는 것이 더욱 중요시 되고 있음
○ 이사회는 고위관리자들이 높은 도덕적 기준에 부합하고 바른 기업문화를 창출하도록 동기 부여를 할 수 있는 알맞은 보수체계를 고려해야 함

92) 고위관리자라고 표현한 Senior executives에 대한 스웨덴 정부의 정의는 다음과 같음. 고위관리자(Senior executives)란 기관장(CEO__Chief Executive Officer)과 기업의 간부 관리직(executive managements)을 맡고 있는 개개인을 의미함. 이러한 집단의 사람들은 회사법 제8조 51항(Companies Act chapter 8, section 51)에 의해 정의되어짐. 간부 관리직 외에 이와 비슷하게 기관장에게 직접 보고를 할 수 있는 집단에 속한 개인도 고위 관리자에 포함됨.

○ 이사회는 고위관리자의 총보수금액을 합리적으로 책정해야 하며, 합리적인 보수의 수준이 공공의 다수에게 정당하게 인식되도록 노력해야 함

□ 이를 위해 정부는 정부 수준의 통합적인 공기업 고위관리자의 보수체계에 대한 가이드라인을 제시하고 공기업의 가이드라인 준수를 감시하고 평가하려고 함

○ 정부는 기업이 얼마나 가이드라인을 적용하여 보수체계를 만들었는지 살펴봄

○ 기업의 보수체계에 대한 감시와 평가는 매년 이루어지는 정부가 의회에 하는 공기업에 대한 연간보고(Government's annual submision to the Riksdag)에 포함됨

적용범위(Area of Application)

□ 이 가이드라인은 2008년 6월 3일에 시행되었던 고위관리자의 보수체계에 대한 가이드라인을 대체함

○ 이사회는 기존에 존재하는 계약에 대해 새로운 가이드라인에 따라 조정할 의무가 있으며, 새로운 가이드라인과 상충되는 계약은 조정하여 재계약을 해야만 함

□ 이 가이드라인은 정부가 직접적인 소유권 행사를 하고 있는 공기업[93]뿐 아니라 공기업의 자회사에도 적용됨

○ 정부의 완전한 소유가 아닌 공기업의 경우 주주로서의 정부는 다른 소유주와의 논의를 통해 이 가이드라인이 적용되도록 노력해야 함

이사회의 책임 영역(The Board's area of responsibility)

□ 상장된 기업의 경우와 마찬가지로 공기업의 이사회는 연차주주총회(annual general meeting)의 논의와 결정을 통해 공기업의 고위관리자의 보수체계에 대한 가이드라인을 제안해야 함

○ 이러한 과정은 회사법 제8조 51~54항에 명시되어 있음(Chapter 8, sections 51~54 of the Companies Act)

□ 제안되는 가이드라인은 정부의 가이드라인에 반드시 부합되어야 함

○ 이사회는 기업의 보수체계 가이드라인이 정부가 제시한 가이드라인에 어떻게 부합하는지 확실히 제시해야 함

○ 기업의 가이드라인에는 개개인의 보수를 결정하기 이전의 기업 전체의 보수비용을 보여

주는 자료가 포함되어야 함

○ 이사회는 기업의 가이드라인이 정부의 가이드라인과 차이가 있을 경우, 모든 사항에 대해 특별한 이유를 제시하고 이를 보고해야 함

□ 이사회는 고위관리자의 합리적인 보수체계를 결정하고 감시해야 하는 의무가 있음

○ 고위관리자의 보수에 대한 내용은 전적으로 이사회의 책임으로 이루어져 있음

○ 이사회는 반드시 기관장과 기타 고위관리자의 보수가 연차주주총회에서 결정된 가이드라인 안에서 이루어지도록 감시해야 함

보수체계의 원리 (Remuneration Principles)

□ 고위관리자의 보수 총액은 합리적이어야 하며, 공공의 합의를 얻을 수 있도록 잘 고려되어야만 함

○ 고위관리자의 보수 총액은 적절한 목적 달성을 위해 경쟁적이어야 하지만 상한선이 존재하며, 이러한 보수 수준은 유사한 동종 기업의 임금을 선도(leading)하는 것이 아니라 조정(moderation)하는 역할을 수행해야 함

○ 또한, 고위관리자의 보수 총액은 일반 고용자의 알맞은 보수 정도를 가늠할 수 있는 지도(guidance)로 제시될 수 있어야 함

□ 고위관리자에게는 변동성 급여(variable salary)가 지급되어서는 안 됨. 일반 고용 자에게 다양한 형태의 급여를 지급하는 것은 가이드라인에서 허용하고 있음

○ 변동성 급여(variablesalary)란 성과급(incentiveprograms), 수고료(gratification),기업이익배분(payments from profit-sharing foundations), 활동수수료(commission salary)등을 의미함

○ 따라서 고위관리자의 경우 고정 기본급(fixed salary)외의 기타 형태 급여의 지급이 제한되어 있음

□ 퇴직연금(Pension)

○ 퇴직연금의 지급은 두 가지 방식으로 이루어짐

○ 고정할당량연금(defined contribution pension)과 고정액연금(defined benefit pension)이 있음

- 고정할당량연금(defined contribution pension)은 premium-defined pension이라고도

하며, 현재의 매달의 고정 기본급에서 일정한 할당량을 적립하여 연금을 마련해 놓는 방법임

- 고정액연금(defined benefit pension)은 정하여진 고정 기본금 총액의 일정한 비율을 연금으로 하는 방법을 말함

○ 보통 적용하는 전체 연금 기준(group pension scheme)을 따르지 않고 고유의 할당량으로 퇴직연금을 지급할 시에는 반드시 이전에 일정한 할당 비율을 정해야 함

○ 이 할당비율은 최고 30%를 초과해서는 안 됨

○ 또한, 전체 연금 기준이 제시하는 임금수준을 초과하는 급여를 지급받는 경우에는 이 부분에 대한 일정한 할당비율 기준을 정해야 함

○ 기업의 퇴직연금 비용은 반드시 해당 고용자가 근무하는 기간 동안 마련되어 자본화되어야 함

○ 고용자가 퇴직한 후에는 추가적인 연금 적립이 기업을 통해서 이루어지지 않음

○ 퇴직연금 지급 연령은 62세 이하는 절대 금지되며, 적어도 65세가 되어야 함

□ 퇴직금(Severance salary)

○ 기업은 해고 6개월 이전에 고용자에게 해고 통지를 해서는 안 됨

○ 기업이 고용자를 해고하는 경우 퇴직금(Severance salary)은 최대 18개월치가 지급될 수 있음

- 퇴직금은 매달 지급이 되며, 기타 추가 지급사항 없이 고정 기본금이 지급됨

○ 만약 해고된 고용자가 새로 취업을 하거나, 다른 영업활동으로 인한 소득이 있는 경우, 퇴직금과 다른 소득이 함께 지급되는 기간동안 해고 통지를 한 기업은 다른 소득에 해당하는 금액을 퇴직금에서 제한 후 지급하게 됨

○ 고용자 쪽에서 고용 계약을 정지하기 원하는 경우에는 퇴직금이 지급되지 않음

○ 퇴직금은 65세 이상에서는 지급되지 않음

보고 및 공개(Reporting)

□ 이사회는 연차주주총회에서 결정된 가이드라인을 준수 여부와 그 이유를 공개해야 함

○ 감사는 주주총회 전, 지난 주주총회 이후 적용된 가이드라인을 기업이 잘 준수했는지 여부를 판단한 보고서를 이사회에 제출해야 함

□ 고위관리자에게 지급된 보수에 대한 내용을 상장기업과 유사한 방식으로 공개해야 함

다. 이사회(The Board)

1) 이사회 임명 절차(The Board Nomination Process)

□ 기업 및 에너지 통신부 장관은 공기업과 관련된 이사회 구성원 임명에 대한 특별한 책임을 가지고 있음

○ 헌법 제7조 5항에 따르면 기업 이사회 임명에 관한 관리 책임은 스웨덴 중앙정부의 장관에게 주어진다고 명시되어 있음

○ 이에 따라 공기업의 운영에 대한 책임을 가지고 있는 기업 및 에너지 통신부 장관이 이사회 임명에 관한 책임을 부여받음

□ 정부의 정책 혹은 정치적 간섭을 제한하고 공기업의 독립성과 전문성을 강화하기 위하여 공기업의 이사회 임명에 있어 능력을 주요 선임기준으로 하는 체계적인 선임절차제도를 확립하고자 함

○ 이사회 임명 절차에서 정부의 목표는 이사회의 구성원이 각 기업들이 직면한 어려움에 대하여 여러 가지 상이한 상황에서의 사업 활동을 하는 데 있어 높은 차원의 능력을 갖추도록 하는 것임

○ 따라서 이사회는 항상 기업의 이익을 최우선으로 하는 사람들로 구성되어야 함

○ 정부는 이사회 구성원들이 높은 수준의 청렴성(integrity)을 가지고 정부의 대표로서 기대되는 훌륭한 판단력 조건에 부합되기를 기대함

□ 공기업 운영의 효율성을 제고하고 기업 이사회에 요구되는 역량 확보를 확실히 하기 위해 모든 공기업은 동일하게 규정된 체계적인 임명과정을 통해 이사회 구성원을 임명함

○ 기업 및 에너지 통신부의 공기업실에서 이사회 임명 과정이 구조적으로 동일하게 이루어지도록 해야 하는 책임이 있음

○ 이러한 원칙은 전체적으로 임명 절차의 질을 신뢰할 수 있게 함

---

93) 회사법 제1조 11항(Companies Act chapter 1, section 2)에 따라 정부의 소유권 행사가 이루어지는 공기업을 의미함.

□ 임명위원회(nomination committee)[94]는 임명에 관련된 결정사항들을 담당하는 주주 주체임

○ 기업 및 에너지 장관의 책임 아래 이사회 의장과 다른 이사회 구성원, 주주들의 논의에 의해 임명절차가 이루어짐

○ 작업반(working group)은 기업의 활동과 상황 그리고 기존의 이사회 구성을 기초로 하여 필요한 역량이 무엇인지 분석함

○ 분석에 따라 모집요건(recruitment requirements)이 만들어지고 모집활동(recruitment work)이 착수됨

○ 이 과정이 완벽하게 되었을 때, 임명과정은 코드의 가이드라인에 따라 공개됨

□ 상장기업의 경우, 소유주들은 연차주주총회 전에 임명위원회를 통하여 주요 주주들과 의견을 교환하는데, 임명위원회에는 최소 한명의 소유주 대표가 포함되어야 함[95]

○ 제안된 선임안은 연차주주총회 전에 발표되고 임명위원회 위원들은 그들의 제안을 정당화하기 위해 연차주주총회에 참석함

□ 규칙에 따라 이사회 구성원은 매년 한 번씩 임명되며, 같은 이사회에 9년 이상 소속되어 있을 수 없음

○ 이사회 구성원에 70세 이상의 사람은 임명할 수 없음

□ 정부와 이사회 구성원의 독립성에 관한 보고서

○ 기업지배구조 코드에서는 새로운 이사회 구성원의 임명에 있어 "정부와의 관계의 독립성에 관한 보고서"가 제공되어야 함

○ 하지만 정부가 대주주인 경우 정부와의 관계에 있어서 이사회 구성원의 독립성에 관한 보고서는 제공할 의무가 없음

○ 기업의 대주주와 독립적 관계에 있는 최소 두 명의 이사를 두어야 하며, 코드가 모든 이사회 구성원의 대주주와의 독립성에 관한 보고서를 명문화한 것은 소액주주를 보호하기 위한 것임

○ 따라서 전적으로 소유권이 정부에 있는 기업이나, 부분적인 소유권을 가진 기업

94) 임명위원회는 3~5명으로 구성됨

95) OECD 2004 for details about the Swedish system of nomination by shareholder.

중 주주의 수가 적은 기업의 경우 독립성에 관한 보고서가 필요하지 않음

2) 이사회의 구성(The Composition of The Board)

□ 모든 이사회 구성원의 임명은 개별의 기업 이사회에 필요한 역량과 능력을 바탕으로 이루어짐

○ 이사회의 구성은 반드시 균형 잡힌 능력과 경험이 뒷받침되어야 함

○ 그러므로 스웨덴에서 이사회[96]의 구성원은 기업과 기업이 속한 산업분야의 전문성뿐만 아니라 기업의 외부적 상황의 변화에 따른 기업의 발전에 있어 필요한 다른 지식들도 요구됨

○ 사업 활동, 사업 발달, 분야별 지식, 재정적 지식 등을 겸비한 높은 수준의 능력이 필요함

○ 높은 수준의 청렴성과 기업의 이익극대화 능력을 갖추어야 함

○ 모든 이사회 구성원은 기업의 사업 활동에 대한 독립적인 평가를 내릴 수 있는 독립성이 확보되어야 함

□ 효율적인 이사회를 이루기 위해서, 이사회가 지나치게 큰 것은 좋지 않음

○ 정부는 임시 이사회 구성원을 두지 않고 상임(ordinary) 이사회 구성원을 둘 것을 권장함

○ 이사회 구성원의 수는 보통 6~8명을 유지할 것을 권장함

- 실제 이사회 구성원 수는 3명에서 10명까지 다양하게 나타나고 있음
- 2007년 평균 이사회 구성원 수는 7.0명

□ 이사회 구성원의 평균 연령은 여성의 경우 54세, 남성의 경우 60세로 나타남. 여성의 경우 이사회에서 평균 3.4년을 일하며 남성의 경우 평균 3.9년을 일하는 것으로 나타남

□ 이사회의 구성에서 남·여 성비율의 균형을 맞추기 위한 노력이 이루어지고 있음

○ 남성・여성의 비율이 각각 40% 이상 되는 것을 목표로 하며, 2008년 5월 시점으

---

96) 스웨덴에서는 "이사회 이사들은 민간기업과 같이 무한책임을 진다. 이사들은 기업의 경영 및 조직에 대한 공동의 책임을 분담한다." 라고 명시함.

로 연차주주총회에서 이사회 구성원으로 선출되는 여성의 비율이 평균 46%이며, 남성이 54%를 차지함

- 정부가 전적인 소유권을 가진 기업의 경우, 여성의 비율이 48%, 남성의 비율이 52%로 나타남
- 2007년 기준으로 54개의 공기업 중 34개[97]의 공기업이 남·여 성비율 각각 40% 목표를 달성하였지만 나머지 20개는 달성하지 못함

〈표 4-15〉 이사회 구성원의 남·여 분포

(단위: %)

	2008.6.5				2007.5.27		2006.12.31		2005.12.31		2004.12.31	
	여(명)	남(명)	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남
의장	17	35	33	67	27	73	22	78	24	76	20	80
부의장	4	5	44	56	38	62	57	43	30	70	42	58
상임이사	143	155	48	52	47	53	49	51	45	55	43	57
대리인	2	3	40	60	50	50	25	75	0	100	23	77
합계	166	198	46	54	44	56	44	56	41	59	39	61

자료 : Annual Report State-Owned companies(2007)

○ [그림 4-6]을 보면 정부의 권고와 공기업의 노력으로 인해 여성 이사회 구성원의 비율이 점점 증가하는 추세임을 확인할 수 있음

□ 정부는 특정한 공기업에 대해서 중앙정부에서 고용한 관료(officials)를 이사회의 구성원으로 함

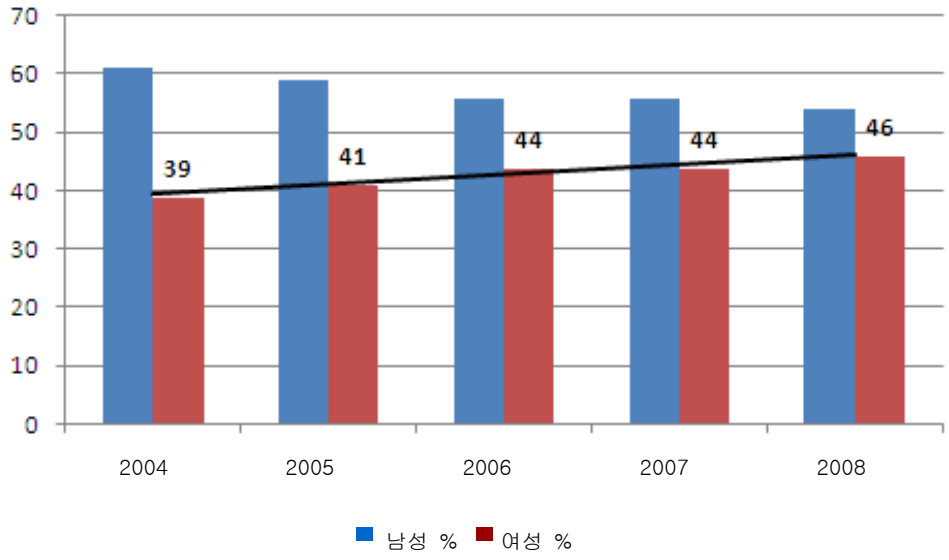
○ 이러한 정부의 이사회 참여는 공기업의 활동에 대한 정부의 필요와 요구를 잘 전달하고 이것을 수행하기 위해 이루어짐

○ 공기업의 이사회 중에 27명의 정부 고용 관료가 이사회 구성원으로 활동하고 있으며, 12명은 여성으로 15명은 남성으로 구성되어 있음

○ 정부는 이러한 관리가 어떻게 발전되어야 하는지, 더 나은 모델 개발을 위해 노력하고 있음

97) 2006년은 이 중 28개만 목표를 달성함.

[그림 4-6] 이사회 구성원의 남·여 분포 변화



□ 스웨덴의 이사회 구성 중 특이한 사항은 종업원 대표(employee representatives)의 존재이며, 전체 이사회 구성원 중 2~3명 정도가 종업원 대표자로 구성됨

3) 이사회의 의장(The Chairman of the Board)

□ 이사회의 의장은 연차주주총회를 통해 선출됨

□ 이사회의 의장은 이사회의 좋은 성과를 위하여 그 능력이 검증되어 함. 그러므로 이사회의 의장은 아래와 같은 조건을 만족해야만 함

○ 의사회를 잘 이끌어 나갈 수 있는 리더십 능력을 갖추어야 하며,

○ 책임 있는 대표자로서 정부 측과 긴밀한 대화를 지속적으로 가져야 하며,

○ 기업의 가장 중요한 성격을 고려하여 기업을 대변해야 하며,

○ 이사회의 활동에 대한 평가가 잘 이루어지도록 해야 하며,

○ 이사회가 정부의 소유권 행사 정책과 가이드라인에 따르도록 해야 하며,

○ 이사회에 의해 정부의 정책과 가이드라인을 어떻게 적용하고 있는지에 대해 매년

연차보고서를 발행해야 함

4) 구성원들의 참여(Participation)

□ 정부는 이사회의 구성원들이 공기업 운영을 위해 항상 준비하며 이사회 회의에 적극적으로 참여할 것을 기대함

□ 이사회의 모든 구성원들이 각자의 임무를 위해 충분한 시간과 노력을 기울이는 것이 중요함

○ 모든 이사회 구성원은 공기업과 공기업이 속한 산업에 대해 지속적으로 정보를 수집하고 분석하는 활동이 필수적임

○ 이러한 활동을 통해 각각의 구성원들은 이사회에서 다루어지는 사안들에서 독립적이며 올바른 결정을 내릴 수 있는 역량을 쌓아야 함

○ 만약 이사회의 구성원이 더 이상 이사회 구성원으로서의 책임을 다할 수 없다고 생각할 때는 스스로 책임 있는 결단으로(on own initiative) 이사회에서 사임해야만 함

5) 이사회 평가(Assessment of the Board)

□ 이사회 활동 대한 평가는 매년 정형화되어 이루어짐

○ 이사회의 의장은 이사회에 대한 평가가 수행되도록 해야 하는 책임이 있으며, 임명위원회가 이 평가의 결과를 통지받아 차기 이사회 구성에 반영할 수 있도록 해야 함

○ 중앙정부 또한 각 공기업의 이사회 평가 결과에 대해 통보받을 권리가 있음

□ 평가는 이사회 하나의 집단으로도 이루어지고 이사회 구성원 개개인을 대상으로도 이루어짐

○ 통합평가, 개인평가, 의장평가를 위한 특정 양식이 이사회에 제공됨

○ 통합평가에는 통일성, 업무환경, 그룹기능, 관련 전문분야의 범위, 경쟁의 부재, 대화의 적정성 등이 요소로 포함됨

○ 개인평가에는 회사 운영 지식, 분야의 이해도, 참석률, 실질적이고 독창적인 기여도, 팀 화합도, 이익 상충 여부, 올바른 판단 및 참여도 등이 포함됨
○ 의장평가를 위해서는 리더십, 전략계획, 외부소통, 이사회와의 관례, 후계자 계획 등의 요소가 고려됨

6) 이사회의 보수(Board Fee)

□ 이사회 구성원들은 이사회 구성원으로서 수행한 활동과 자신들에게 주어진 책임에 맞는 보상(remuneration)을 받음

□ 이사회 보수는 연차주주총회에 의해 결정됨
○ 이사회 내부의 위원회에서 특별한 업무를 맡고 있는 이사회 구성원에 대한 보수는 이사회에서 결정됨
- 위원회 활동으로서의 업무는 이사회 역할에서 확장된 부분으로 인식되며 이렇게 지급되는 보수는 업무의 부담이 주어졌던 정해진 기간에 대해서 지급됨

□ 이사회 보수에 대해 연차주주총회에서 결정되기 이전에, 비교가능한 동종의 다른 기업들과의 보수 수준 분석이 선행되어야 함
○ 공기업 이사회 비용은 비교 가능한 기업들에 뒤지지 않는 수준이어야 하지만, 시장의 비용 수준을 선도(market leading)하는 역할을 해서는 안 됨

□ 2007년부터 연차주주총회에서 이사회의 종업원 대표에 대한 보상도 결정하게 됨
○ 종업원 대표도 이사회의 구성원으로서 수행하는 업무에 대해 보상받을 권리가 인정됨
○ 업무 시간 동안의 활동에 대해서는 동등한 보상이 이루어져야 하며, 통상 임금(ordinary wage)이 주어져야 함
○ 이사회 활동으로서 회의 참석 등과 같은 외부 업무시간 또한 보상이 이루어져야 함

7) 위원회 활동(Committee Work)

□ 이사회 내의 위원회는 특정 분야에 대한 요구가 있거나 이사회의 업무를 효율적으

로 하기 위해 구성됨

○ 각각의 위원회는 이사회에 의해 승인된 명문화된 업무 지령(written work order)이 있어야 함

□ 기업지배구조 코드에 따라 공기업은 감사위원회(auditor committee)와 보상위원회(remuneration committee)가 있어야 함. 이 위원회의 운영은 가이드라인을 따라야 함

○ 감사위원회는 기업의 회계, 재무 그리고 위험 관리 등에 대한 점검과 통찰을 제공하기 위한 목적으로 설립됨

○ 보상위원회는 보수 정책(remuneration policies)과 주요 임원 고용 조건(terms of employment for leading officials)등과 같은 중요 사항을 정리하기 위해 설립됨

8) 이사회의 사회적 책임(The Social responsibility of the Board)

□ 모든 기업은 지속적 발전, 사회적 책임(윤리, 환경, 인권, 남녀평등과 다양성 등)에 대해 매우 큰 책임을 가지고 있음

○ 기업의 환경, 사회적 책임은 기업의 장기 경쟁력을 높이고 기업의 가치를 더욱 창출하고자 하는 사업 전략 관점에서도 그 중요성이 증대되고 있음

○ 미래 지향적인 기업은 이러한 환경과 사회적 이슈를 그들의 장기 사업 전략 중 중요한 부분으로 인정함

○ 그리고 이러한 방식으로 시장-사업 파트너를 구축하고 소비자 및 근로자 모두의 높은 수요를 창출하여 새로운 사업 기회를 만들고 이익을 얻음

□ 공기업은 환경, 사회적 책임에서 모범사례를 구축하고 이러한 부분에서 선도적 역할을 해야 할 의무가 있음

○ 공기업은 소비자, 공급자 그리고 사업 파트너와 함께 협력하여 이러한 이슈들과 관련된 작업을 적극적으로 추진해야 함

□ 이사회는 기업이 환경, 사회적 책임, 인권, 부패, 남녀평등과 다양성을 취급하는 정책과 전략을 고려하고 받아들이도록 할 책임이 있음

○ 이러한 작업을 추진하기 위해 기업은 해당 기업이 속한 산업에서 특히 중시하는

윤리적 이슈에 대한 입장을 취해야 함

○ 이는 내부적·외부적 의사소통을 통해 이루어져야 함

□ 남녀평등에서 모범사례 구축

○ 정부는 남성과 여성의 경험과 역량이 모두 기업 경영에서 유용하게 사용될 수 있기 때문에 남녀평등정책을 중요한 과제라 여기고 활발하게 진행중에 있음

〈표 4-16〉 기관장과 임원의 성별분포

(단위: 명, %)

	여성	남성	합계	2007.12.31		2006.12.31		2005.12.31	
				여성	남성	여성	남성	여성	남성
기관장	7	40	47	15	85	10	90	14	86
임원[1)]	101	205	306	33	67	28	72	23	77

주: 1. 정부소유지분이 20%가 넘는 기업을 대상으로 함. 이 중 12개 기업은 임원과 기관장의 구별이 없음. Swedcarrier는 기관장이 없음
1) 기관장 제외
자료: Annual Report State-Owned companies(2007)

○ 정부가 소유주인 경우 이사회에서 여성의 비율을 높임으로써 사회에 모범이 될 수 있음

○ 공기업이 남녀평등 모범사례를 구축하는 과정에서 여성임원 비율을 증가시키는 방향으로 이끌고자 함

○ 기관장의 여성 비율은 2006년 10%에서 2007년 15%로 증가하였으며, 임원의 경우 2005년부터 2007년까지 꾸준히 그 비율이 상승하고 있음

□ 차별을 반대하는 다양한 업무 활동의 모범사례 구축

○ 국제화는 다양한 직원들의 광범위하고 전문적인 지식과 높은 수준의 업무 활동을 요구하므로 정부는 다양성을 중요시하여, 공기업이 이러한 가치를 기업 활동과 인사 정책에서 고려하도록 함

○ 다양한 업무 활동의 전반적인 목표는 현재뿐 아니라 미래 직원들의 경험과 역량

이 업무에 활용되도록 하는 것과 기업의 직원 및 소비자, 공급자 혹은 기업이 거래하는 다른 집단과 관련된 모든 유형에서 차별[98]이 없도록 하는 것임

○ 사업계획은 유용한 인적자본을 보다 잘 관리하기 위한 수단으로 준비되어야 함

○ 이를 위해 고용 베이스를 확대하여 기업의 성장과 발전에 기여할 수 있는 다양한 능력을 가진 인력의 진입을 막는 장애를 없애고, 어떠한 차별도 발생하고 있지 않다는 것을 확신시켜 주어야 함

〈표 4-17〉 공기업의 윤리정책, 환경정책, 남녀평등, 다양성과 관련된 정책 현황

(단위: 개, %)

	2007년		2007년	2006년
	시행하는 기업 수	시행하지 않는 기업 수	시행하는 기업(비율)	시행하는 기업(비율)
윤리정책	40	10	82	82
이사회에서 채택된 경우	32	18	69	69
환경정책	42	8	84	82
이사회에서 채택된 경우	30	20	60	57
공급자에게 환경측면의 요구를 두는 곳	32	18	64	65
근로자에게 환경측면의 훈련을 가지는지	28	22	56	51
환경경영시스템을 갖고 있는지	24	26	49	43
남녀평등정책	42	8	86	86
다양성과 관련된 정책	37	15	71	76

자료 : Annual Report State-Owned companies(2007)

98) 성(gender)과 관련된 차별, 크로스 젠더(cross-gender)정체성, 민족 유대(ethnic affiliation), 종교나 믿음, 성적 선호(sexual preference), 장애 혹은 나이.

□ 공기업을 검토한 결과, 40개 기업과 공기업 총자산의 98%에 해당하는 공기업이 윤리정책을 가지고 있음
  ○ 윤리정책을 포함한 기업 중 69%는 이사회에서 채택됨

□ 40개 기업과 총자산의 82%는 환경정책을 포함하고 있음. 환경정책을 포함한 기업 중 57%는 이사회 결정 사항임

□ 남녀평등정책을 갖는 기업 비율은 89%임

□ 다양성과 관련된 정책을 갖는 기업의 비율은 2006년 76%에서 71%로 감소하였음

라. 감사의 선임(Appointment of Auditor)

□ 감사(Auditor)의 임무는 소유주인 정부에게 있어 중요한 고려사항인 이사회와 기관장의 경영활동과 성과, 기업의 연간보고서, 회계자료에 대하여 독립적인 조사(independent examination)를 하는 것임

□ 공기업에서 감사업무에 대한 책임은 소유주에게 있고, 그러한 책임은 연차주주총회(annual general meeting)에서 결정됨
  ○ 그러나 이는 국가 감사원(National Audit Office)의 감사에는 적용되지 않음

□ 감사 선임은 회사법에 의거하여 이루어지고, 최종 결정은 연차주주총회에서 소유권자에 의해 결정됨
  ○ 임기는 4년임
  ○ 재선임 또한 회사법에 따라 평가에 의해 결정되고, 임기는 3년임
  ○ 지속적인 평가를 실시하여 결점을 수정하도록 하며 소유권자의 의도를 명확하게 함

□ 이사회와 감사는 적어도 1년에 두 번 이상 기업의 회계, 경영 및 위험관리 등에 대해 논의하는 회의를 가져야 함
  ○ 이 회의는 공개되며, 기업의 결함과 문제점(deficiencies and problems)을 지적하기 위하여 개최됨

○ 감사와 중앙정부의 사무관은 지속적으로 이 회의에 참여해야 함

□ 감사에 관한 법률(Auditor's Act (2001:883))에 따라 감사는 이사회와 독립된 견해를 가질 수 있도록 독립성이 보장되어야 함

3. 외부지배구조

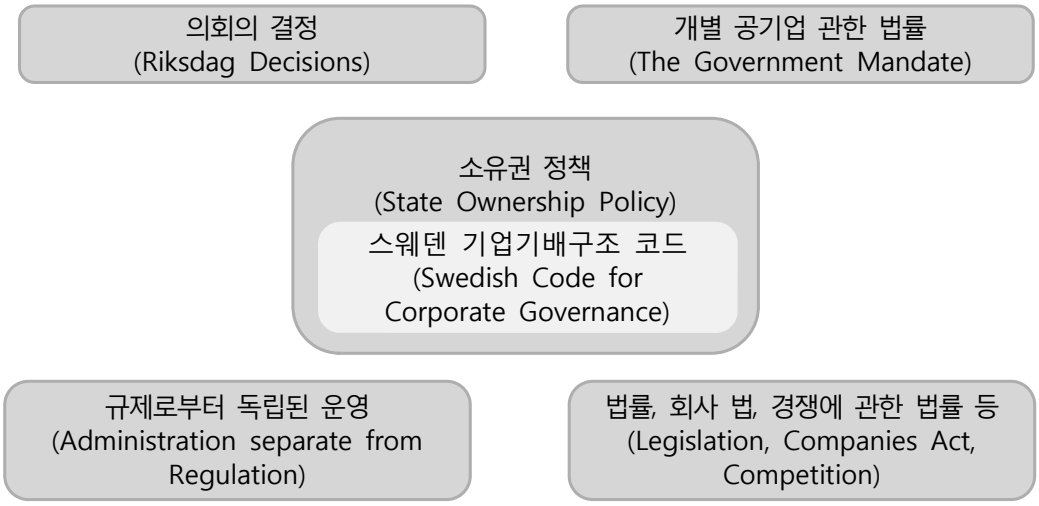
가. 공기업 정책의 법적인 틀

□ 공기업 활동은 국회의 승인을 받거나, 국가와 공기업 사이의 의견일치, 기업의 활동에 대한 법적 규정(provisions)에 의해 결정됨

□ 스웨덴 공기업 정책의 법적인 틀은 [그림 4-7]로 정리해 볼 수 있음

○ 스웨덴 공기업에 대한 소유권과 운영에 대한 정책은 스웨덴 기업지배구조 코드(Swedish Code for Corporate Governance)를 바탕으로 이루어짐

[그림 4-7] 스웨덴 공기업 정책의 틀



자료 : Annual Report State-Owned companies (2007)

○ 전반적인 소유권자로서의 국가의 역할은 의회(Riksdag)에 의해 결정되며 소유권의 행사와 공기업 운영에 대한 책임은 기업 및 에너지 산업부에 부여되어 규정에 따라 독립적인 운영이 이루어짐

○ 각각의 공기업은 중앙정부 법률로써 설립되고 운영되며, 공기업은 민간부문의 기업과 같이 회사법, 경쟁에 관한 법률 등의 적용을 받음

1) 스웨덴 기업지배구조 코드 (Swedish Code For Corporate Governance)

□ 2004년 12월에 처음 제시됨

○ 2005년 1월부터 스톡홀름 증권거래소에서 적용되어온 코드 원칙이 스웨덴 공기업 정책의 기본적 원칙이 된 것

○ 2008년 1월부터 스웨덴 기업지배구조 이사회(Swedish Corporate Governance Board)에 의해 개정된 새로운 코드가 적용되고 있음

□ 스웨덴 기업지배구조 코드(Swedish Code For Corporate Governance)는 정부의 공기업에 대한 소유권 행사에 대한 규정을 나타내고 있음

○ 코드는 스웨덴 유한 책임 공기업의 운영을 향상시키는 것을 목적으로 함

○ 코드는 직접적인 소유권자 혹은 기업통제에 있어 간접적인 관계자 또는 규제자에게 적절한 의사결정시스템을 제공함

□ 코드의 원칙을 준수하는 것이 원칙이지만, 그렇지 않을 경우 예외의 이유를 설명해야(comply or explain) 함

○ 만약 공기업을 운영하는 데 있어 코드를 적용하지 못하는 받아들일 만한 정당한 이유를 설득력 있게 제시할 수 있다면, 코드를 적용하지 않아도 된다는 것을 의미함

○ 정부가 전적으로 소유권을 가진 공기업과 상장된 모든 기업(listed companies)은 코드를 반드시 지켜야 함

○ 정부 이외에 다른 소유권자가 있는 소유권 혼합의 공기업(jointly-owned companies)의 경우에는 정부가 다른 소유권자들이 코드의 적용을 수용하도록 설득하고자 노력함

2) 공기업에 적용되는 법적 규정

□ 공기업 운영은 원칙적으로 민간부문의 기업과 같은 법적 규정을 적용하도록 함. 회사법(The Companies Act), 경쟁법(The legislation on competition), 회계법(The Accounting legislation) 및 내부자 법(The Insider Act.)이 적용됨

○ 특정한 분야의 공기업에 대해 특별 법적 규정이 존재함

- 예를 들면, 우편서비스법(Postal Services Act(1993:1684))과 전기통신법(Electronic Communications Act(2003:89))이 있음

□ 회사법(The Companies Act)은 기업 운영에 대한 틀(framework)을 제공하여 회사운영 활동의 목적을 나타낼 수 있도록 함

○ 회사법은 이사회, 기관장, 관리(Management)의 3단계로 구성되는 경영진과 파트타임으로 일하는 이사(사외이사 등) 대상으로 하여 기업의 일반적인 구조와 운영에 대해 규정하고 있음

○ 민간부문의 유한 책임 기업과 마찬가지로 유한 책임 공기업은 회사법의 적용을 받고 공기업에만 적용되는 특별한 회사법 조항은 존재하지 않음

○ 다만, 스웨덴 국가 감사원(Swedish National Audit Office)이 공기업의 감사 선임 권한을 가지고 있다는 것이 민간부문의 기업과 다른 점임

○ 공기업 직원들 또한 예외적인 부분 없이 민간부문 기업의 직원과 동일하게 회사법의 적용을 받음. 하지만 공기업 직원들은 강력한 법적 권한을 가지고 있으며 회사의 의사결정과정에 관여할 수 있는 권한의 폭이 큼

□ 내부자 정보(insider information)문제에 관한 법률이 존재하며, 이 규정은 공기업의 경우에도 적용됨

○ 내부자 정보란, 일반인들에게 알려져 있지 않으며 공표되지 않은 정보로서 공개되었을 때 금융상품의 가격에 큰 영향을 미치는 정보를 의미함(Act (2995:377))

○ 중요한 위치(leading positions)에 있는 개인뿐 아니라 그 누구든 내부자 정보를 공개하거나 그 정보에 기초하여 금융상품을 거래하는 것은 금지되어 있으며 이를 어길 경우 벌금형이나 최대 4년의 징역을 선고받음

○ 주식의 취득이나 주식의 변화는 영업일 5일 이내에 금융감독위원회에 보고하도록 의무화함(Act (2000:1087))

○ 회사는 내부정보에 접근권한을 가진 개인을 공시함

- 1997년 이후, 공기업에 대한 특별한 접근권을 가진 고용인, 계약자, 그리고 다른 기관들에 대하여 중앙정부에 공시하는 것을 의무화함

□ 정부의 보조에 대한 EC 규정(EC Provisions on Government Assistance)

○ 정부로부터의 기업에 제공되는 자본 투자(capital contribution) 및 기타 재정적인 이익(financial benefits)에 관한 규정임

○ 원칙적으로 공기업과 민간부문 기업에 제공하는 정부의 보조에 대해 동일하게 적용됨

○ 이 규정은 특히 정부가 주주(shareholder)로서 공기업에 기여(contribution)하고자 할 때 중요한 역할을 함

- 이 규정은 국가가 공기업의 주주로서 보조를 행사할 때 국가라는 특수성으로 인해 국내 시장에서 다른 기업에게는 치명적인 피해를 주고 시장의 경쟁을 왜곡시킬 수 있는 정부의 보조를 금지하고자 함

○ EC 위원회는 정부가 공기업에 대해 주주로서의 기여를 할 때, '시장경제에서의 투자자의 원칙(MEIP, Market Economy Investor Principle)'을 지키도록 권고함

- 시장경제에서 투자자의 원칙은 사기업의 투자자들에게도 적용됨

- 만약 투자의 시점에서, 정부의 공기업에 대한 기여가 충분히 긴 기간 후에 이익으로 돌아올 것으로 기대된다면 이 경우는 불법적인 보조로 간주되지 않음

□ 정부 기금에 대한 회계(Accounting for Government Funds)

○ 재무적 연관성(financial link)에 대한 공시 규정[99]은 국가의 원조 또는 기타 공공의 이익(state aid or other public profits)으로 구성된 상당한 양의 연간 매출을 가지고 있는 공기업에 대해 적용됨

○ 이는 유럽위원회(European Commission)에 공기업과 정부 간의 통제와 상호 보

99) Swedish legislation in the Insight into Certain Financial Link and Relation Matters (2005:590)로 2005년 8월 시행되기 시작함.

조금에 의한 재무적 연관성에 대한 통찰(insight)을 제공하기 위한 것임

○ 정부의 기금에 대한 회계는 그것이 어떻게 제공되고 사용되는지를 공개해야 함

- 독점 공기업이나 경쟁시장에 있지만 유리한 위치에 있는 공기업의 활동이 어떻게 이루어지고 있는지 살펴볼 수 있도록 정보를 제공해야 함

□ 공기업의 자본 구조(Capital Structure in State-Owned Companies)

○ 정부의 공기업에 대한 운영은 효율적인 자본 형성을 목적으로 해야 함

○ 사업 환경의 변화, 사업 조건의 변화를 대비하여 효율적인 자본 구조 상태를 유지하고 견고한 자본 상태를 점검하는 것이 필요함

- 이는 회사와 관련된 수많은 외부적·내부적 요소가 반드시 고려되고 평가되어야 한다는 것을 의미함

- 이러한 요소들은 반드시 자본의 투입 또는 자본의 할당(additional capital and to distribute capital) 결정에 중요한 판단 기준이 되어야 함

○ 공기업 경영 부문에서 자본 구조를 단순화(simplication)하기 위해서 각각의 사례는 의회의 사전적인 승인 후, 책정(earmarking)의 과정으로 이루어지며, 이러한 과정을 통해 공기업에서 다른 공기업으로의 자본 출자가 이루어짐

□ 비밀 엄수 규정 (The Secrecy Act(1980:100))

○ 공기업은 스웨덴 중앙정부(Swedish Government Offices)에 의해 운영되기 때문에 공기업에 대한 문서는 공공에게 모두 공개되는 것이 일반적임

○ 하지만 특수한 상황에서 공기업의 문서도 비공개 사항이 존재함. 예를 들어 사회적 이익을 보호하기 위해 비밀이 지켜져야 하는 경우가 있음

○ 중앙정부는 비밀 엄수 규정(The Secrecy Act)에 따라 공기업 정보에 대해 그것을 공개하기 전에 국가에 위험을 주는지, 또는 기업의 민감한 사업 내용이 포함되어 있는지 확인해 보아야 함

○ 공공의 이익에 위험이 있거나 기업의 활동과 평가에 부정적인 영향을 미치는 정보에 관해서는 비공개할 수 있음

나. 감사원 (National Audit Institution)

□ 국가 감사원(National Audit Office)은 유한 책임 공기업을 대상으로 정형화된 과정에 따라 감사 활동을 수행함

○ 이 감사는 법률에 근거한 규정에 관련된 기업의 활동과 정부의 이익에 상당한 연관이 있는 활동을 감사의 대상으로 함

□ 국가 감사원은 매년 한 명 또는 그 이상의 감사를 선임하여, 다른 감사들과 함께 회사법에 따른 감사 활동을 수행하도록 함

다. 경영 공시

□ 공기업은 완전한 스웨덴 국민의 소유이기 때문에, 공기업에 있어 투명성(transparency)은 민주주의 요구에 따르는 필수 조건임

○ 투명성(transparency), 적극적 주인의식(active ownership)과 올바른 체계(good order)가 공기업 운영에서의 키워드가 됨

○ 공기업은 적어도 상장기업(listed companies)수준의 투명한 공시가 이루어져야 함

□ 정부는 2007년 11월 29일 공기업의 공시(external reporting)에 대한 새로운 가이드라인을 채택하였음

○ 이는 2002년에 채택했던 가이드라인을 대체한 것임. 새로운 공시에 대한 가이드라인은 2008년 1월(회계연도)부터 시행됨

□ 이 공시에 대한 가이드라인은 법률과 일반적 회계 원리에 기초하여 작성됨

○ 공기업은 일반 민간기업과 동일한 공시에 대한 법률 적용을 받음. 회사법(Companies Act), 회계작성법(Bookkeeping Act), 연간회계법(Annual Accounts Act) 등의 법률 적용을 받음

□ 개편된 가이드라인에서는 지속가능 경영에 대한 정보 제공을 보다 확대하고 명확히 하는 것을 강조하고 있음

○ 이에 따라, 정부는 새로운 가이드라인에서 지속가능 경영과 관련된 업무의 보고와 회계에 대한 수요를 보다 명확히 함으로써 지속가능 경영 부분에서 기업이 목표를 높게 설정하도록 강조함

□ 공기업의 이사회는 공기업의 회계와 보고가 공시에 대한 가이드라인을 따르도록 할 의무가 있음

○ 이사회는 일반적으로 인정되는 원리로 구성된 회계 규정(accounting legislation)에 맞춘 연례보고서(annual report)와 중간보고서(interim reports) 및 운영에 관한 보고서(reports on operation) 등을 스톡홀름 주식거래소(Stockholm Stock Exchange)에 기재된 협의사항과 주석에서 권고하는 것에 부합하도록 작성하여 제출할 책임을 지고 있음

○ 또한 특정 재무적 연관관계와 이와 관련된 사항에 대한 감시 법률(Insight into certain Financial Links and related matters Act(2005:590)에서 제시한 요구조건이 지켜지도록 하고 또한 GRI 가이드라인이 적용되는 지속가능성 보고서가 공시되도록 하여야 함

○ 이는 스웨덴 기업지배구조 코드(Swedish Code of Corporate Governance)에 따른 내부 통제를 수행하고 있다는 것을 밝히며, 그러한 사항을 알리고자 하는 목적이 있음

□ 이러한 보고서는 공기업 활동에 대한 적절한 설명을 제공하고, 기업 활동과 목적달성에 대한 지속적인 감시(monitoring)와 평가(evaluation)의 근간이 됨

1) 연례보고서(The annual report)

□ 연례보고서법(the Annual Reports Act)에 따르면 공기업은 연례보고서를 통해 기업의 경영 활동, 상황 대응, 그리고 법이나 통례(usual practice)에 따른 결과를 제공해야 함

○ 예를 들면 다음의 것들을 포함함

○ 사업계획(business idea), 전략(strategy), 경영활동, 시장, 고객, 경쟁사, 조직

(organization)에 관한 내용

○ 위험요소와 위험 관리(risk management), 환경 변화에 따른 기회(opportunities)와 위협(threats), 기업의 주요 재무 위험의 세밀한 분석

○ 기업의 중요한 비재무적 위험에 대한 서술(description), 기업의 성과와 산업 내에서 기업의 지위 및 장래 전망을 이해하는 데 중요한 불확실성 요소

○ 투자(investment), 인수(acquisition) 및 회계연도와 그 이후 발생한 중요한 사건들

○ 기업의 기술개발 부분(R&D)의 운영

○ 해당연도 동안 이사회의 구성과 업무

○ 뛰어난 임원에 대한 보상과 인센티브 프로그램에 대한 기술

○ 재무적·비재무적 목표, 채택해야 할 배당 정책, 운영 목적(operational objective)과 목표의 부합 정도

○ 기업 윤리 정책, 복무규정(code of conduct)과 남녀평등 정책 시행 여부

○ 지속가능 경영과 관련된 기업의 업무(남녀평등과 다양성, 민족과 관련된 문제 포함)

○ 정부의 기업에 대한 위임(commission), 위임과 관련된 목표

○ 소유권 정책과 같은 모든 공기업에 영향을 주는 정부의 가이드라인과 정책에 상응하는 기업의 업무

□ 기업은 분기별로 중간보고서(Interim reports)를 발간해야 함

2) 지속가능성 보고서(The Sustainability Report)

□ 가이드라인에 따르면 이사회의 책임 아래 기업이 2008년(회계연도)부터 GRI(Global Reporting Initiative)에 부합하는 지속가능경영보고서(Sustainability report)를 제출함

○ 다른 재무 보고서와 함께, 지속가능성 보고는 평가(evaluation)와 감시(monitoring)에 대한 통합된 원칙을 바탕으로 구성됨

○ GRI[100]에 합치하는 지속가능성 보고서는 기업의 연간보고서과 함께 기업의 웹사

100) GRI(Global Reporting Initiative)는 지속가능성에 대한 국제 기준의 가이드라인으로 전 세계

이트에 게시되어야 함

○ 지속가능성 보고서는 연간보고서와 통합될 수도, 분리될 수도 있음

○ 지속가능성 보고서는 독립조사와 그에 대한 확인 작업을 통해 질을 보증해야 함

○ 보고서 출판 날짜는 연간보고서 주기와 일치하도록 해야 함

□ GRI 가이드라인에 따르면 지속가능성 보고서는 다음 내용을 포함하고 다음 사항을 준수해야 함

○ 지속가능성 이슈에 대한 분석과 보고는 기업에게 중요하다는 것과 그 이유를 밝혀야 함

○ 각각의 지속가능성 이슈에서 나타나는 환경적 위기 및 기회를 감안한 보고, 특히 기업의 발전과 성과(performance) 그리고 상황 이해를 위해 필요한 비재무적 위기와 기회를 서술해야 함

○ 이해관계자(stakeholder) 분석, 기업의 가장 중요한 이해관계자에게 지속가능성 이슈에서 유의미한 위기와 기회를 정의하여 설명하고, 이해관계자들의 토론(dialogue)이 필요함을 설명할 수 있어야 함

○ 기업의 전략과 지속적 발전을 위해 요구되는 사항 채택을 위한 고려, 그리고 그러한 전략과 채택이 기업의 현재와 미래 성과와 지위에 어떤 영향을 미치는지를 설명해야 함

○ 지속가능성 이슈에 대해 국제회의에서 기업이 채택한 입장(position)에 대한 소개가 필요함

○ 지속가능 경영 업무를 목적에 맞게 어떻게 추진할 것인지, 사업계획(action plan), 책임의 분배(allocation of responsibility), 이들을 뒷받침하기 위한 교육 및 훈련 그리고 통제와 유인 구조(incentive system)에 대한 기술이 필요함

○ 선별된 성과지표(performance indicator)에 근거한 성과와 목표, 이러한 성과와 목표는 보고서 본문 설명으로 보완해야 함

1,000여개 국가에서 적용되고 있음. GRI의 목적은 사회적 환경적 경제적 관점에서 각 기업을 비교하고 평가하는 것을 용의하게 하기 위해 지속가능성에 관한 이슈의 보고가 통일성과 비교가능성을 갖도록 하는 것임. 이 가이드라인은 1997년에 시작되었고, 그 이후로 발전하여 2006년 3번째 가이드라인 GRI G3가 만들어졌음. GRI 가이드라인은 내용(content),범위(scope) 및 보고(reporting)의 정도에 따라 3단계로 기준으로 보고서를 나눔.

○ 보고서 작성 시 기업의 출발점과 범주를 명확히 하는 회계원리(accounting principles)가 적용되어야 함

3) 보고 방법과 시기

□ 기업은 분기보고서(quarterly reports), 연말보고서(year-end report), 연례보고서(annual report)를 기업 웹사이트에 게시함

○ 연례보고서는 인쇄 버전과 웹사이트에 PDF파일로 모두를 게시해야 함

○ 지속가능성 보고서와 중간보고서는 웹사이트의 PDF파일로 게시해야 함

- 연례보고서는 늦어도 3월 31일까지 공표되어야 함
- 지속가능 경영보고서는 늦어도 3월 31일까지 공표되어야 함
- 기업지배구조 보고서와 내부통제에 대한 성명(statement on internal control)은 늦어도 3월 31일까지 공표되어야 함
- 연말보고서는 늦어도 2월 15일까지 공표되어야 함
- 반년보고서는 늦어도 8월 15일까지 공표되어야 함
- 1사분기 보고서는 늦어도 3월 30일까지 공표되어야 함
- 3사분기 보고서는 늦어도 10월 30일까지 공표되어야 함

4) 스웨덴 공기업 통합 연간보고서(Annual Report State-owned Companies)

□ 2000년부터 매년 중앙정부의 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)에서 각 공기업의 연간보고서와 지속가능성 보고서를 취합하여 공기업 전체를 포괄하여 연간보고서를 발간함

○ 기업 및 에너지 통신부 관할의 공기업뿐 아니라 중앙정부 관리 아래의 다른 부처에서 관리하는 공기업을 포함하여 공시함

○ 영어로 작성되는 특징이 있음

□ 스웨덴 공기업의 소유권 행사 정책 및 기업지배구조 정책 등이 소개되어 있음

○ 정부가 주주로서 취할 수 있는 역할, 목표와 주요 행동에 관한 세부적 사항이 기술되어 있음

○ 기업관리 조정과 기업 관리도구 등에 대한 설명도 있음

□ 공기업 전체의 총 재무적·비재무적 정보가 나타나 있음

○ 공기업 전체를 대상으로 하는 대차대조표, 손익계산서, 현금흐름표 등 재무제표의 중요한 계정의 데이터가 제공되어 있으며, 역사적인 데이터의 흐름도 제공되어 있음(주로 3개년 단위로 데이터가 제공됨)

○ 공기업의 연결계정과 전체적 재무사항이 기술되며, 공기업의 두 집단인 시장 조건하에서 운영되는 기업(Companies operating under market conditions)과 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업(Companies with special societal interests)으로 나누어 재무사항이 분석됨

○ 공기업의 사회적 측면을 강조하는 특징이 있음

- 공기업에서 이루어지고 있는 지속가능성 활동 등에 대한 좋은 사례가 소개됨
- 모든 기업의 여성정책, 환경문제, 윤리정책 등의 존재 여부를 기술함

□ 각 공기업의 재무적·비재무적 정보가 체계적으로 기술되어 있음

○ 각 공기업의 대차대조표, 손익계산서, 현금 흐름 등의 재무적 정보가 제공됨

○ 공기업의 대체적인 활동과 영역을 소개하고 각 공기업의 경영자들의 이름, 이사회의 구성, 주요 특별행사 등에 관한 간략한 개관이 기술됨

○ 각 공기업의 목표와 배당정책, 목표 달성과 평가 등의 내용 또한 기술되어 있음

Ⅲ. 공기업의 평가관리제도(Follow-up & Assessment)

□ 정부부처는 국가의 재산을 적극적으로 감시·감독하여 그 가치를 극대화하고 특별한 사회적 이익에 부합하도록 해야 함

○ 이는 재무적, 사회경제적 목적 및 여타 목표에 대한 설립과 사후점검, 그리고 평가에 의해 이루어짐

○ 목표들은 관련된 사안에 따라 이사회, 정기주주총회, 법률이나 정책, 또는 정부와 기업 간의 합의로 정해짐

○ 목표는 정기적으로 검토되며, 정부의 방침 안에서 평가됨

□ 목표와 비교분석한 공시(reporting)는 기업의 표준 변화, 때로는 목표의 수정을 결정하는 기초가 됨

○ 재무적 목표는 기업과 소유주 양측에 의해 결정되기 때문에 두 수준에서 의사소통과 사후점검이 이루어짐

○ 소유주는 "공기업의 연차보고서"를 통해, 기업은 기업의 연례보고서와 내부 점검을 통해 이를 수행함

〈표 4-18〉 공기업 통합 보고서의 목표 및 성과 비교 공시의 예

(단위: %)

	수익성		자본구조		배당 목표		특별한 목표
공기업명	목표	성과	목표	성과	목표	성과	(○/×)
AkademiskaHus	8.2	4.9	35	47.4	50	50	○
Arbetslivsresurs	5-8	음(-)의 성과	30	26	50	0	○
GreenCargo	10	11	30	43	50	85	×
Kasernen	6.5	12.1	25	73	50	4	×
Lernia	5	10.4	40~50	55	변동가능	25	×
LKAB	12	22	50 이상	75	30~50	39	×
Posten	10	24	25	37	40	625	×
SJ	10	14	30	37	33	169	×

자료 : Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 스웨덴 공기업의 사후점검과 평가는 경영공시와 더불어 이루어짐

○ 스웨덴의 공기업들은 사후정보공개의 의무가 있음

○ 앞서 언급했듯이 공기업은 외부 공시에 대한 가이드라인을 준수해야 하므로 이러한 의무를 이행하고 있음

○ 가이드라인의 원칙에 따라 스웨덴의 모든 공기업은 연례보고서 등을 제출, 공시하고 정부부처인 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)에서 매년 공기업 통합 연간보고서에 공기업의 공시내용을 요약 발표함

○ 연례보고서의 약 80%와 분기보고서 약 50% 이상이 공기업의 웹사이트에 올라가며 이러한 각 공기업의 보고서와 공기업 통합 연간보고서는 국회 감사기관에 제출됨

○ 국회는 공기업의 소유자의 권한으로서 국회 감사기관이 연례보고서, 연차보고서와 관련하여 특별한 권고안을 내놓을 수 있음

1. 공기업 유형분류에 따른 평가

가. 시장 조건하에서 운영되는 기업의 평가

□ 시장 조건하에서 운영되는 공기업은 시장의 다른 참여자들과 동일한 필수사항과 요구조건을 만족시켜야 함

○ 이를 통해 장기 경쟁력, 가치의 증가, 자본의 효율적 사용을 보장하며, 경쟁을 왜곡시킬 위험을 최소화 함

○ 이런 이유로 시장 조건하에서 운영되는 기업의 재무적 목표의 설정과 사후점검은 기업운영에 필수적 요소임

나. 특별한 사회적 이익을 위한 기업의 평가

□ 특별한 사회적 이익이 있는 기업에는 사회경제적 목적이 설정되며 온전히 시장조건

하에서 운영되는 기업과는 재무적 목표의 요구조건이 다름

○ 이들 기업은 주로 자본의 가장 효율적인 사용, 사회에 가장 큰 혜택을 창출하는 것 등을 위해 노력함

- 예를 들어, 상업적 측면에서는 바람직하지 않음에도 스웨덴의 특정 지역에서의 활동이 요구될 수 있음

○ 재무적 목표를 설정하는 것으로 이러한 갈등을 해소할 수 있으며, 소유주와 경영진으로 하여금 보다 쉽게 우선순위를 정할 수 있게 함

○ 따라서 소유주와 기업은 사회경제적 목표에 대한 보완책으로 재무적 목표를 설정하여 기업의 효율성을 측정할 수 있음

2. 목표의 분류

가. 공기업의 재무적 목표

□ 재무 목표는 연차주주총회에서 결정됨

○ 특정 분야의 수익률이 장기적인 감소세에 있거나, 이자율의 장기적인 변화가 있는 등의 장기 변화 시에는 목표가 수정되어야 함

□ 재무적 목표는 다음의 범주로 설정되고 평가됨

○ 수익성 목표 (profitability targets)

- 자기자본 이익률 (return on equity)
- 영업이익률(opertaing margin)

○ 자본구조 (capital structure)

- 자본자산비율(the equity/asset ratio)
- 이자보상비율(interest coverage ratio)

○ 배당 목표(dividend targets)

- 순이익비율(the share of net profit)
- 자본비율(the share of net equity)

□ 기업 자본의 효율적 이용을 위해 소유주는 자기자본비용을 알맞게 설정해야 함
  ○ 자기자본비용은 기업으로 하여금 한정된 자원 아래 자본을 효율적으로 사용할 노력의 동기를 제공하는 한편, 투자와 관련하여 기업의 우선권을 만들게 함
  ○ 자기자본비용은 최소한 무위험 이자율에 상응해야 함
    - 그렇지 않으면, 기업은 소유주의 자본 (차입금) 대신 다른 방법의 자금조달을 할 유인이 없음
  ○ 자기자본비용(cost of equity)은 기업의 위험을 반영하고, 올바른 재무적 노력을 할 수 있도록 무위험 이자율을 충분히 상회하여야 함

□ 기업의 위험이 클수록 자기자본비용이 크고, 자기자본비용이 클수록 최소 수익 목표가 커짐

□ 운영위험이 클수록 높은 자기자본비율이 요구됨

□ 기업의 성장률이 낮을수록 높은 배당비율 가능함

□ 모든 기업에서 소유주와 기업은 자본과 자본구조에 대한 기업의 특정한 필요 사항을 유지해야 함
  ○ 영업활동을 수행하기 위하여 기업은 가능한 효율적으로 자본화되어야 하며, 미래의 자본요구에 대한 고려도 포함되어야 함
  ○ 특별한 사회적 이익과 관련된 공기업은 부채가 적음. 원칙적으로 이들 기업은 온전히 자기자본에 의존함
    - 하지만 이러한 형태의 기업도 그 활동을 가능한 효율적으로 영위하기 위하여 총 자산 중 일정 부분은 부채로 유지함
  ○ 소유주와 정부는 목표를 달성하기 위해 필요 이상의 자본을 유지할 수 없음
    - 적정한 자본구조를 평가함에 있어, 소유주의 추가자본 공급능력 또한 고려대상이 되어야 함

나. 공기업의 사회경제적 목표

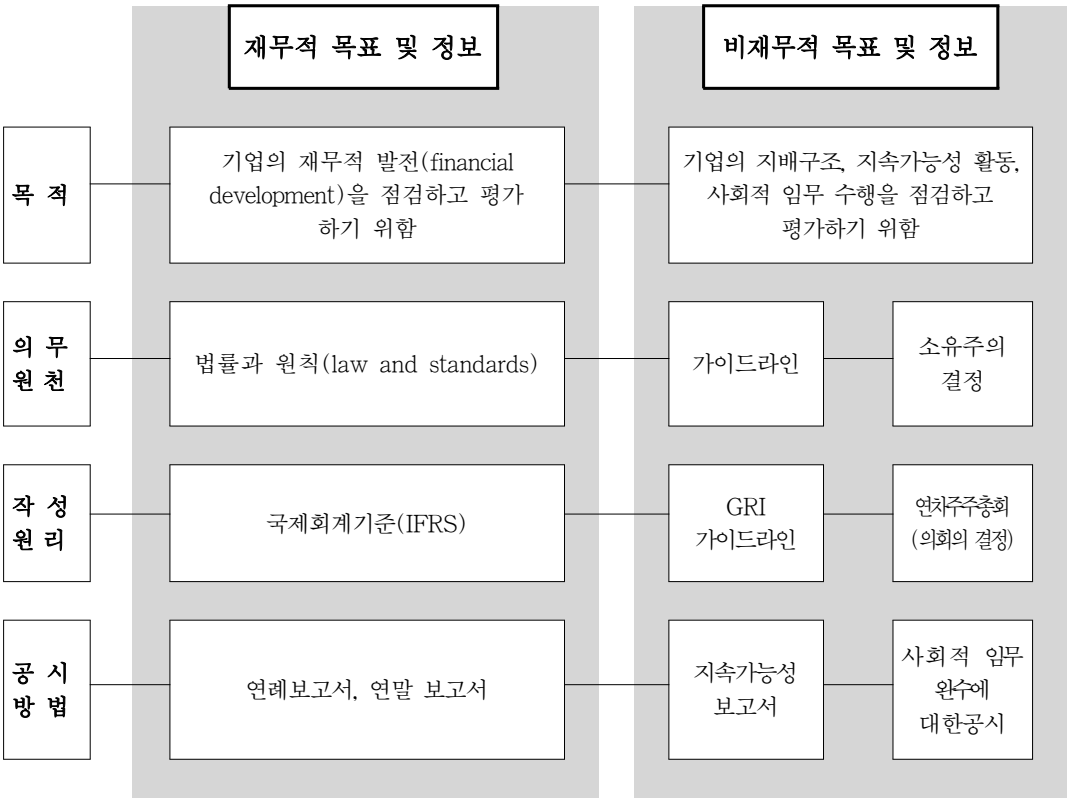
□ 사회경제적 목표는 기업마다 상당히 다르게 나타남

○ 목표는 법에 의해 설정될 수도 있으며, 정부정책 혹은 기업과 정부의 협의로 결정될 수 있음

○ 평가와 사후점검은 다음에 기초함

- 사회경제적 목표 혹은 부문정책 목표에 기인한 양적 기준
- 효율성/성과 요구사항, 예를 들어 다른 목표들이 중요함에도 비용 효율성 목표가 매우 높게 설정될 수 있음

[그림 4-8] 재무적/비재무적 목표 및 정보에 대한 원칙



자료 : Annual Report State-Owned companies(2007)

□ 기업의 효율성은 비용요소를 기업끼리 서로 비교하거나 해당 기업의 수입과 비교하여 측정함

○ 종업원 수, 경비, 사회경제적 혹은 부문 목표에 따른 다른 측정 요소들과 관련된 영업요소, 생산성 요소, 비용요소가 측정에 이용될 수 있음[101]

○ 결과를 다른 기업과 비교할 수 없는 경우에는 다른 해의 목표와 비교함

□ 특별한 목표와 관련한 국가 소유 정책의 중요한 점은 공기업이 환경문제, 사회이슈, 인간의 권리, 성 평등, 다양성, 윤리, 비재무적 위험 등의 지속성 정보와 관련한 문제를 관리하고 알리는 데에 적절한 전략을 가지는 것임

○ 다양한 목표의 정의와 자세한 설명은 〈부록 2〉의 각 기업 정보 참조

Ⅳ. 스웨덴 공기업의 개혁 및 동향

1. 민영화(sale of state-owned companies)

□ 활동적이고 책임 있는 소유주로서 환경이 유리할 때 올바른 투자를 함은 물론이며, 더 이상 소유권을 유지할 이유가 존재하지 않을 때에는 과감히 투자를 거두는 것 또한 소유주의 중요한 역할임

□ 정부는 소유주로서 기업이 더 많은 가치를 창조하고, 경제 전반에서 보다 나은 활동을 할 수 있는 적합한 형태를 갖추도록 노력하고 있음

○ 스웨덴 정부는 정부가 소유권을 가진 기업에 대해 주식회사화(incorporated)하는 것을 고려함

○ 정부의 소유권을 줄임으로써 기업의 주주가 다양하게 구성되도록 함

○ 기업으로 하여금 시장에서 다양한 주주들을 위해 더 많은 가치를 창조하도록 더 많은 기회를 주는 방향으로 개혁하고자 함

---

101) 예를 들어, Samhall의 경우는 직업상 무능자의 고용인 수를 이용함.

□ 스웨덴의 민영화는 1990년대 공기업에 대한 활발한 민영화가 나타난 유럽국가의 흐름과 함께 하는 것이었음

○ 이러한 민영화의 흐름은 유럽연합에서 통신과 에너지와 같은 특정한 시장에 대한 규제제한을 법규화하면서 시작됨

○ 독일, 영국과 프랑스는 민영화에 가장 적극적인 국가임

○ 이때의 민영화 대상 공기업은 대부분 기간산업부문에서 활동하는 기업, 제조업, 부동산이었음

가. 스웨덴의 민영화 과정[102)]

□ 1990년대에는 많은 기업을 매각하면서 정부 소유권이 줄어듦. 이러한 정부 소유권 축소는 소유권의 확산(spread of ownership)을 늘리기 위함이었음

○ 이 시기에 몇몇의 정부기업(public enterprises)이 주식회사화됨으로써 많은 공기업이 만들어짐

○ 스웨덴 체신청(Swedish Post Administration)이 Posten AB로, 에너지발전청(National Power Administration)이 Vattenfall AB로, 정보통신청(National Telecommunications Administration)이 Telia AB로 정부기업이 공기업화 되었음

○ 2001년에는 철도청(State Railways)이 SJ, Green Cargo AB, AB Swedcarrier로 수평 분할하여 공기업화 되었음

□ 2006년 '특정 공기업에 대한 민영화에 관한 법률'(Sale of Certain State-owned Companies(government Bill 2006/07:57)에서 스웨덴 정부는 Civitas Holding AB 에 대한 소유권 축소 의지를 나타냄

○ Civitas Holding AB는 Vasakronan AB, Nordea Bank AB, OMX AB, Sveringes Bostadsfinansieringsaktiebolag SBAB, TeliaSonera AB, V&S Vin & Sprit AB를 소유한 합자회사임

○ 위의 기업들은 시장에서 활동하는 기업이며, 완전히 상업적이고(wholly commercial) 완전 경쟁하에 운영되는 기업들로 이러한 점이 정부의 민영화 대상이 되었음

---

102) 1991년부터 이루어진 스웨덴 민영화 대상 기업에 대한 정부는 〈부록 3〉에 제시되어 있음.

○ 정부는 2007년에서 2010년 안에 약 2천억SEK의 가치를 실현하며 이 기업들을 민영화하기 원함. 이로 인한 민영화 수입은 중앙정부의 부채와 이자 비용을 충당하는 데 사용될 예정임

□ TeliaSonera의 소유권 감축

○ 2007년 5월 3일, 정부는 TeliaSonera의 8%의 주식을 매각함

- 이 매각은 “수요예측과정(book-building process)” 을 통해 이루어졌음
- 투자은행 Deutsche Bank AG와 UBS Investment Bank가 거래를 관리함
- 매각 후, Teliasonera에 대한 정부지분은 45.3%에서 37.3%로 감소
- 가격은 주당 50SEK로 결정
- 약 3억 6천만주가 기관투자자들에게 매각되었으며, 투자자들 중 70%는 외국인 투자자임

□ OMX Sold의 정부 소유권 현황

○ 2008년 1월 31일, 정부는 Borse Dubai의 공모를 받아들여 OMX의 주식을 주당 현금 265SEK에 매수하기로 결정함

○ 2월에 정부는 2조 1,180억SEK를 지불하여 OMX 주식 약 800만주를 획득함

□ Vin&Sprit 주식 매각

○ 2008년 3월 30일 정부는 Vin&Sprit AB를 550억SEK에 매각하기로 결정함

- 구매자는 세계 제일의 알코올음료회사 중 하나인 French Pernod Ricard로서, 이 회사가 4개의 입찰회사 중 가장 높은 금액을 제시하였음
- Pernod Ricard 그룹의 가장 큰 단일 브랜드는 Absolut Vodka임

○ 구매자는 Vin&Sprit을 생산과 마케팅의 책무를 유지하며 스웨덴에 있는 스웨덴 회사로 계속 유지할 계획임

- 이 거래는 2008년 여름에 종결될 것으로 기대됨

□ Posten and Post Danmark의 합병

○ 2008년 4월 1일, Posten AB와 Post danmark A/S의 합병 계획이 공표됨

○ 이 합병은 두 회사가 하나의 그룹으로 합병되어 스웨덴 정부, 덴마크 정부와 고

용인들에 의해 공동으로 소유됨을 의미함

○ 이 합병제안의 동기는 심화되는 경쟁 속에서 연대그룹의 경쟁력을 강화하기 위함

○ 2008년 1월 19일 발표된 Posten AB와 Post Danmark A/S에 대한 의회의 결의안(Government Bill 2007/08:143)을 바탕으로 합병이 승인되었으며, 정부는 Posten AB의 보유지분을 줄일 수 있는 권한을 갖게 되었음

나. 민영화 추진체계

□ 공기업의 관리와 매각의 책임은 기업 및 에너지 통신부(enterprise, Energy and Communications)에 있음

○ 매각이 공표된 6개의 회사에 관하여는 정부법률(Government Bill 2006/0:57)에 따라 기업 및 에너지 통신부의 Mats Odell 장관에게 매각과 관리에 대해 책임이 있음

○ 주식 매각에 관한 결정은 정부에 의해 정해짐

○ 기업에너지통신부의 공기업 관련부서(The Division for State Enterprises)에서 이러한 사항들을 준비할 책임이 있음

□ 공표된 매출의 조직과 매출 심의회(council for sales)

○ 정부는 특별한 심의회, 공기업매각심의회 (The Council for Sale of State-owned Companies)를 임명함 (Dir 2007:130)

○ 심의회는 정부의 매각 결정의 준비를 보조하고, 주무장관의 요구에 따른 보고서를 작성함

○ 정부는 많은 경우에 심의회의 견해를 얻음

〈표 4-19〉 2008년 기준, 기업·에너지 장관에게 부여된 민영화 권한

(단위: %)

기업	현재국가 소유지분	목표국가 소유지분	관련 법령
Arbetslivsresurs AR AB	100	0	Government Bill 2006/07:100, bet. 2006/07:FiU21, rskr. 2006/07:222
AB Svensk Exportkredit	100	34~100	Government Bill 1995/96:141, bet. 1995/96:NU26, rskr. 1995/96:302
Civitas Holding AB	100	0	Government Bill 2006/07:57, bet. 2006/07:NU16, rskr. 2006/07:217
Imego AB	100	0	Government Bill 2004/05:80, bet. 2004/05:UtU15, rskr.2004/05: 289, SOU 2004:89
Nordea Bank AB	19.9	0	Government Bill 2006/07:57, bet. 2006/07: NU16, rskr. 2006/07:217, Government Bill 1991/92:69, bet. 1991/92:NU10, rskr. 1991/92:92
OMX AB	6.6	0~100	Government Bill 2006/07:57, bet. 2006/07: NU16, rskr. 2006/07:217, Gov. Bill 2004/05:1
Posten AB	100	34~100	Government Bill 2007/08:143, bet. 2007/08:NU13, rskr. 2007/08:253
Statens Bostadsfinansieringsbolag, SBAB	100	0	Government Bill 2006/07:57, bet. 2006/07: NU16, rskr. 2006/07:217
TeliaSonera AB	37.3	0	Government Bill 2006/07:57, bet. 2006/07: NU16, rskr. 2006/07:217, bet. 2000/01:NU11, rskr. 2000/01:272
Vin&Sprit AB	100	0	Government Bill 2006/07:57, bet. 2006/07:NU16, rskr. 2006/07:217

자료 : Annual Report State-Owned companies(2007)

2. 스웨덴 철도산업 개혁의 성공 사례

□ 스웨덴은 1988년 국영철도 개혁정책(교통정책법)을 마련하여 철도의 건설과 운영 부문을 분리하였음

○ 철도청에 해당하는 BV은 국가 소유의 선로시설 보유 및 유지관리를 담당하고 철도공사에 해당하는 SJ는 간선노선의 여객 및 화물수송, 지역노선 중 비수익노선을 운영하게 함

○ SJ 안에 9개의 자회사를 운영하여 지방선에서 경쟁관계를 유지하도록 하였으며, 채산성이 없는 노선에 대한 영업 유무를 판단할 수 있는 권리를 갖게 함으로써 공공서비스의 의무를 벗어나 상업적 원칙에 따라 철도의 수송 사업만 전담하게 됨

○ 국유철도의 네트워크를 간선과 지선으로 구분하여, 간선은 철도운영회사가 기업적으로 운영하고 지선은 지방자치단체가 운영하도록 함

○ 철도설비투자는 사회경제적 비용편익분석에 근거하여 철도기반시설청이 담당하여 재원은 국고부담으로 하고, 철도운영회사는 원칙적으로 철도 인프라 투자에 관여하지 않도록 함

○ 철도 네트워크는 제3의 철도사업자에게 개방하여 철도 시장의 자유경쟁을 유도함

□ 스웨덴은 철도산업의 시설주체와 수송주체를 분리하여 소유와 운영을 분리하고 비채산성을 가진 지방노선의 운영책임을 지방자치단체로 이양하여 종래 철도산업에 혼재하던 공공성과 기업성을 명확하게 구분해 냈다는 평가를 얻고 있음

○ 기업성을 가진 수송주체인 SJ가 경쟁력을 발휘할 수 있도록 제도적인 기반과 틀을 마련하여 주었음

○ 스웨덴은 유럽 통합에 따른 교통시장의 국제화, 탈국경화, 자유화에 대응할 수 있도록 철도산업의 경쟁력을 강화시키고자 함

○ 철도운영회사는 기반시설에 대한 투자부담이 없어짐으로써 차량의 신규 구입 및 역사 개량 등에 투자 여력이 생겨났고 이는 서비스 개선과 승객 증가로 이어져 철도운영회사의 재무구조가 좋아졌음

○ 다른 유럽국가의 경우 철도 분담률이 감소하였으나 스웨덴은 대조적으로 증가하

는 효과를 가져옴

□ 이러한 스웨덴 철도개혁의 과정은 철도시설과 운영을 분리해서 철도시설공단과 철도공사를 만든 후 철도공사는 민영화를 추진하고자 하는 정부의 철도개혁 방향과 유사한 점이 많으며, 그러한 점에서 성공적 철도개혁으로 평가되고 있는 스웨덴의 철도개혁은 우리나라에 많은 시사점을 줌

○ 한국의 경우 시설과 운영을 분리하여 운영부분의 기업성을 강조할 경우 스웨덴과 같이 성공을 이룰 수 있는 환경과 조건이 갖추어져 있는지 확인해야 함

3. 지속가능성에 관한 활동(Sustainability Work)

가. 지속가능성 문제의 중요성

□ 장기적 관점의 기업 경쟁력과 가치 창출이라는 전략적 측면에서 기업의 사회적, 환경적 책임인 "지속가능성 문제"의 중요성이 커지고 있음

○ 미래의 기업들은 지속가능성 문제들이 장기 경영전략의 한 부분임을 당연시할 것이며, 이를 통해 사업 파트너와 소비자, 그리고 고용인이 높은 수요를 창출할 수 있는 시장에서 새로운 사업 기회를 가질 수 있음

- 기업들은 현재 지속가능한 발전에 투자할 것으로 기대됨

○ 지속가능한 발전을 이끌어가기 위해 공기업이 하나의 사례로 설정됨

- 이는 공기업의 장기적 가치창출을 보장하는 관리기법의 일부분임

□ 지속가능성에 관한 정보 공시 요구 증대

○ 2007년 11월, 정부는 공기업의 대외보고에서 지속가능성에 대한 보고를 증가시키는 새로운 가이드라인을 정함

- 2008년부터 적용될 이 가이드라인에 따르면, 공기업은 GRI(Global Reporting Initiative)의 가이드라인에 부합하는 지속가능성 보고서를 제출해야 함
- 지속가능성 보고서는 독립적인 감사를 거쳐야 하며 연간보고서와 같은 시기인

연례회의 때 공표되어야 함

○ 정부는 공기업의 소유주로서 기업의 이러한 의무를 감시하는 것이 중요함

- 증가되고 개선된 지속가능성 보고를 통해 지속가능성 정보를 활용한 발전이 이루어짐
- GRI의 기준을 이용함으로써 국내외 보고서를 서로 비교할 수 있음

○ 정부의 새로운 가이드라인은 공기업 경영을 개선, 발전시키기 위한 연속적인 작업의 한 부분임

- 정부가 소유주인 공기업에 있어서, 지속가능성의 문제는 건전한 기업 경영의 한 부분을 담당함

□ 이사회의 의무

○ 공기업의 이사회는 효과적인 지속가능성 업무와 가이드라인에 맞는 보고를 확인할 책임이 있음

- 지속가능성 업무에 대한 감시와 평가는 공기업 경영의 한 부분임

○ 공기업에는 다양한 부문에 속한 크고 작은 공기업들이 있음

○ 이들 중 일부는 지속가능성에 대한 업무를 오랜 기간 동안 추진해 왔으며, 일부는 시작단계임

○ 가이드라인의 원리는 원칙준수 또는 예외공시로서, 각 기업은 명확한 설명이 있는 경우에는 가이드라인을 따르지 않을 수 있음

- 이를 통해 모든 공기업이 규모나 업무 진행 정도에 따라 각각의 상황에 맞게 가이드라인을 따를 수 있도록 함

○ 지속가능성 문제는 시작이나 끝이 없는 연속적인 과정이며, 지속적인 개선과 발전이 중요함

○ 이사회는 기업이 가이드라인을 따르도록 감독할 책임이 있으며, 연차보고서에 가이드라인이 어떻게 적용되었는지를 언급해야 함

□ 새로운 것이 없는 지속가능성 문제

○ 공기업의 경영에 있어서 지속가능성 문제에 관한 업무는 새로운 것이 없음

○ 이러한 문제는 오래 전부터 정부소유권 정책의 일부분이었음

- 예를 들어, 기업은 1990년대 말부터 환경, 남녀평등, 다양성에 대한 책임이 주어져 왔음
- 이러한 문제에 대한 이사회의 의무는 2005년에 정해짐
- 이는 공기업의 바람직한 운영을 유도하였으며, 한 예로 공기업의 이사회에서 여성이 차지하는 비율은 상장기업에 비해 현저히 높음[103]

나. 지속가능성 활동에 대한 이슈

□ 이해관계자와의 의사소통

○ 지속가능성 업무에 있어 회사의 소유주, 투자자, 고용인, 고객, 공급자, 지역사회와 같은 이해관계자들과의 활발한 의사소통이 중요함

- 이해관계자를 인지하고 회사에 대한 그들의 기대를 확인함으로써 회사는 중요한 문제에 대한 정보를 획득하고 변화에 대한 계획을 세울 수 있음
- 이해관계자와의 의사소통 결과는 또한 지속가능성 보고서의 기초를 제공할 수 있으며, 이해관계자 관련 문제에 대한 업무는 GRI에서도 강조됨

○ 다른 기업과 마찬가지로 공기업에도 다양한 이해관계자가 존재함

- 모든 공기업에 공통적으로 정부가 가장 중요한 이해관계자임

□ 지속가능성 보고의 가이드라인

○ 지속가능성 문제에 대한 투자자들의 관심이 증대됨에 따라, 이에 상응하는 정보공시에 대한 수요가 증가함

○ 기업의 보고를 지원하고 촉진하기 위해 1997년 GRI의 첫 번째 가이드라인이 만들어짐

- 그 이후, 투자자들과 회사의 관심이 급격히 증가하였으며, 가이드라인은 다양한 상황에 대해 개정이 이루어짐
- GRI는 현재 지속가능성 이슈에 대한 규범을 주도하고 있으며, 전세계 1,000개 이상의 회사에서 GRI 기준이 이용됨

---

103) 2008년 정부소유 기업의 여성이사 비율은 48%, 일반적인 상장기업의 동 비율은 18%임.

○ 가이드라인의 목적은 사회적, 환경적, 경제적 관점에서 기업의 평가를 용이하게 하기 위해 균일하고 비교가능한 지속가능성 보고서를 만드는 것임

- GRI 가이드라인은 또한 UN Global Compact와 OECD 가이드라인에 따라 회사의 업무와 보고를 수행할 수 있는 방법 중 하나임

○ 지속가능성 이슈와 관계있는 회사들에 있어서, GRI는 회사의 이해관계자들과 어떠한 정보를 공유할 것인가를 결정하는 중요한 도구임

○ GRI는 기업의 지속가능성 업무의 결과를 구체화하고 공시하는 데 도움을 주며, 따라서 공기업이 GRI의 가이드라인을 따르는 것은 자연스러운 결과임

- 이를 통해 새로운 업무 수단을 얻을 뿐 아니라 국제적 지속가능성 업무에 대한 적응력을 높일 수 있음

□ 기업의 가치를 창출하는 지속가능성 업무

○ 기업의 책임성과 지속가능성에 대한 활동을 통해 공기업은 이해관계자들과의 신뢰를 강화할 수 있고, 회사의 활동에 대한 정당성을 증대시킬 수 있음

- 따라서 지속가능성 활동은 회사의 가치창출에 중요한 부분을 담당함

○ 책임성과 지속가능성은 회사가 위기를 관리하고 기회를 활용하는 방법으로 간주됨

- 시스템은 회사의 윤리와 본질적인 가치에 관련된 내부적 부문과 이해당사자들과의 좋은 관계를 위한 외부적 부문으로 구성됨

□ 위험관리

○ 사회적, 환경적 이슈에 관련된 법적·관례적 규제를 따르는 것은 회사의 상업위험을 감소시킴

- 책임성이나 지속가능성에 대한 관례적 규제를 어기는 것은 미디어와 이해당사자들에게 부정적인 인상을 주어 회사의 브랜드에 악영향을 줄 위험이 있음

- 법률을 어긴다면, 법적인 비용의 지출로 이어짐

○ 회사는 구매자 같은 중요한 이해관계자들에게 불매운동 등을 통해 배척당하거나 핵심 직원이 회사를 떠날 수 있음

□ 브랜드의 강화와 경쟁력

○ 기업의 책임과 지속가능성 이슈에 관심을 갖는 것은 회사의 브랜드와 경쟁력을

강화시키고자 하는 노력임

- 고객과 소비자의 지속가능성 이슈에 대한 수요가 높아진다면 지속가능성 업무는 직접적인 비교우위를 제공함
- 지속가능성 활동을 통해, 회사는 투자자들 특히 윤리적 측면에 관심을 갖는 투자자들에게 보다 매력적으로 다가갈 수 있음

○ 에너지 절약, 생산과정의 효율성 개선, 자원의 경제적 활용 등은 비용을 줄이고 생산성을 증가시킴

다. 스웨덴 공기업의 지속가능성 활동 사례

□ Akademiska Hus (AH) - 장기적 환경정책을 통한 비용절감

○ AH사는 최근 몇 년간 에너지 소비를 극적으로 줄이는 데 성공함

- 1990년 에너지 절약 장기계획이 시작되었으며, 해가 갈수록 그 중요성이 강조됨

○ 회사의 생산성을 높이기 위해 어떠한 환경적 투자를 할 것인지가 현재의 중요한 전략적 논점임

○ 기술 디렉터 Tomas Hallen의 인터뷰 내용

- "2000년에, 우리는 2010년까지 에너지 소비를 10% 줄이는 목표를 세웠고, 2006년에 이미 그 목표를 달성했습니다. 새로운 목표는 에너지 소비를 2025년까지 20% 더 줄이는 것입니다."

○ 에너지 절약의 실제적인 예는 2007년에 시작된 가열냉각의 지표저장시스템으로서, AH는 이를 이용하여 1,000 MWh 의 에너지를 절약. 이는 약 40톤의 이산화탄소 배출을 감소시킨 결과임

□ Posten - 활동적인 건강 정책을 통한 병가 감소

○ 2000년경, Posten사의 질병으로 인한 휴가 비율은 공무원 중에서 가장 높은 편

○ 이런 상황에서 Posten사는 2003년 건강에 대한 광범위한 투자를 하였으며, 그 이후로 장기 병가가 반으로 줄어듦

- 질병 예방을 위해 매년 전 직원을 대상으로 광범위한 조사가 수행되며, 질병의 위험에 있는 사람은 직접적인 건강 서비스를 받게 됨

- 병가의 발생 시, 복귀 계획이 초기 단계부터 만들어지며, 고용인은 복귀과정이 어떻게 진행되는지에 대해 상사와 자주 접촉하게 됨

○ 결과는 사회적으로나 경제적으로 매우 성공적임

- 병가 비율이 2000년 초 9%에서 2007년 7%로 감소하고, 1억 9천만SEK의 비용 절감 효과를 거둠

라. 2007년 공기업의 지속가능성 보고에 대한 점검[104)]

□ 2007년 보고서 검토에 따르면, 50개의 공기업 중 17개 회사에서 특별한 지속가능성 보고서를 제출하였거나, 연례보고서에 최소한 6쪽의 지속가능성 관련 정보를 포함함

○ 이는 2005년의 13개와 비교하여 개선된 수치임

□ 2007년에 50개의 공기업 중 10개 회사가 GRI 가이드라인에 일치하는 지속가능성 보고서를 발간함

○ 2005년에는 6개의 보고서만이 GRI와 관련되어 있음

○ 매출액 기준으로 가장 큰 10개의 회사 중 8개가 GRI에 일치하는 지속가능성 보고서를 발간함

- 또한 Vasakronan과 Green Cargo는 GRI 보고서를 발간함

○ 2007년 GRI와 일치하는 지속가능성 보고서 발간한 공기업:

- Apoteket, SJ, Svenska Spel, TeliaSonera, Green Cargo, Vasakronan, Posten, SAS, Vin&Sprit

104) 이 조사는 국가소유 주식이 20% 이상인 50개의 공기업을 대상으로 한 것임 (OMX, Nordea, Dom Shvestsii, SIS Miljomarkning 제외).

제5절 미 국

□ 미국은 전통적으로 시장과 사기업의 역할을 중요시해 왔으며, 시장에 대한 국가의 개입은 극히 제한적으로 이루어져 왔음

○ 따라서 공기업을 비롯한 공공기관의 국민경제적 위치나 역할은 미미한 수준에 그치고 있으며, 이에 대한 연구도 활발하게 이루어지지 않고 있음

○ 이러한 시장경제에 대한 강력한 믿음을 바탕으로, 미국의 공기업은 정부기관을 민간으로 이양하기 위한 중간단계로서 인식되어지는 경우가 많음

□ 미국은 연방뿐 아니라 각 주정부가 강력한 권한을 행사하며 국가체제를 형성해 온 전통을 가지고 있으므로, 중앙정부가 강력한 권한을 가지며 적극적으로 경제에 개입하는 환경에서 발전해 온 우리나라와는 전혀 다른 공공기관 정책을 가지고 있음

□ 우리나라가 공기업으로 운영하고 있는 전력·상수도·가스 등의 산업은 주정부에서 소유한 공기업이 운영하거나 민간에서 운영하고 있으며, 대부분의 공기업은 제2차 세계대전과 경제공황 시 경기 부양을 위해서 일시적으로 설립되었다가 대부분 해산한 상태임

□ 본 보고서에서는 주정부 및 지방자치단체의 공기업은 제외하고 연방정부의 공기업을 중심으로 진행하였음

□ 미국의 공기업은 공익성과 더불어 수익성 강화에도 지속적인 노력을 기울이고 있으며, 이러한 미국의 공기업제도를 살펴보는 것은 다른 정치·경제적 환경에도 불구하고 현재의 우리나라 공기업제도에 시사하는 바가 있을 것으로 예상됨

Ⅰ. 미국 공기업의 현황

1. 미국 공공기관의 정의 및 종류

가. 공공기관의 종류

□ 미국에 있어서 우리 나라의 '공공기관'에 해당하는 조직의 명칭은 매우 다양하며, 공기업(Government Corporation)과 더불어 크게 다음과 같은 6개의 준정부조직으로 이루어짐(국회 예산정책처, 2008)

○ 준공식기관(Quasi-Official Agencies)
○ 정부지원기업(Government Sponsered Corporation)
○ 연방출자연구개발기관(Federally Funded Research and Development Centers)
○ 정부관련 비영리조직(Agency-related Nonprofit Organization)
○ 벤처 캐피탈 기금(Venture Capital Fund)
○ 의회설립비영리조직(Congressionally Chartered Nonprofit Organization)

□ 이들 준정부조직은 정부에 의해 설립되고 정부를 통한 예산지원과 관리통제를 받고 있지만, 상당히 독립적이고 자율적으로 운영되고 있음

○ 준정부조직 관리체계도 준관리적(Quasi-Management)으로서, 행정부의 주기적인 통제는 존재하지 않음

□ 이들 기관은 의회의 회계감사원(GAO: Government Accountability Office)에 의한 회계감사와 정부의 관리예산처(OMB: Office of Management and Budget)에 의해 경영성과에 대한 관리를 받음(임병연, 2005)

○ 관리예산처는 원래 관리에 대한 책임을 지고 있으나 실제로는 예산편성업무 중심으로 운영되어 평가에 대한 전문적인 역량은 갖추기 어려움
○ GAO는 의회 내의 공공부문 평가에서 가장 중요한 기관이나, 실제적으로 준정부조직에 대한 관리는 잘 이루어지지 않고 있음

나. 공기업의 정의 및 분류

□ 미국에서의 공기업은 일반적으로 정부가 일부 혹은 전부의 지분을 가진 기업체를 말하며, 정부가 해야 할 사업 중 상업적 성격이 있는 경우, 또는 일반 민간 영역에서 수행할 수 있으나 특별한 정책적 목적에 의해 정부가 운영하는 경우가 있음

○ 일반적인 명칭은 정부기업(Government corporation)이며, 여기에는 연방정부 소유의 공기업, 주(州)정부 소유의 공기업 모두가 포함됨

○ 연방정부 기준으로 볼 때 공기업의 숫자는 다른 나라에 비해 많지 않으며, 공기업에 대한 정부나 국민의 시각 또한 매우 소극적임

○ 공기업은 가급적 설립하지 않으려 하며 부득이한 경우를 제외하고는 민간에게 경제의 주도권을 맡기고자 함

○ 그럼에도 불구하고 행정부의 비효율성 극복, 정치적 영향력의 탈피, 민간부문 지원 등의 근거로 정부기업에 대한 설립이 지속적으로 계속되어 왔고, 정부서비스의 민간화 과정으로서 정부기업 설립은 증가할 것으로 예상됨

□ 미국 공기업은 일반적으로 소유주체에 따라 연방정부의 공기업, 주정부의 공기업, 그리고 지방자치단체의 공기업으로 구분할 수 있음(도로교통기술원, 2006)

○ 연방정부의 공기업은 제1·2차 세계대전, 경제공황 등을 거치면서 대규모화였다가 종전 후 많은 공기업이 불하되거나 폐쇄되어, 현재는 Federal Deposit Insurance Corporation, Amtrak 등 소수의 기업만이 남아 있음

○ 또한 주정부가 소유하고 있는 주정부의 공기업은 주로 보험사업, 주류판매업, 교통시설, 전력사업과 관련된 것들이 있으며 대표적인 예로는 뉴욕·뉴저지항만공사, 뉴욕주전력공사 등이 있음

○ 주(州)보다 낮은 단계의 지방자치단체 또한 공기업을 소유하고 있으며, 주로 상·하수도 사업, 전력사업, 교통사업(대도시의 지하철·버스·전차 등) 등과 관련된 사업에서 주로 소유하고 있음

2. 연방 공기업의 현황

가. 연방 공기업의 총수

□ 연방정부의 공기업의 수는 기준에 따라 다르며, 공기업통제법(GCCA: Government Corporation Control Act)에는 정부의 지분구조에 따라 혼합투자공사와 전액투자공사로 구분하여 기업을 열거하고 있으며, 그 목록은 다음과 같음.[105]

〈표 5-1〉 공기업통제법상 공기업

구분	기업명
혼합투자공사	- Central Bank For Cooperative
	- Federal Deposit Insurance Corporation
	- Federal Home Loan Bank
	- Federal Intermediate Credit Bank
	- Federal Land Bank
	- National Credit Union Administration Central Liquidity Facility
	- Regional Banks For Cooperatives
	- Rural Telephone Bank(1936년 Rural Electrification Act 시행 이후)
	- Financing Corporation
	- Resolution Trust Corporation
	- Resolution Funding Corporation
	- Commodity Credit Corporation
	- Community Development Financial Institution Fund
	- Export - Import Bank of U.S

105) 31 U. S. C. § 9101(2), 9101(3), 해당 규정에는 기업의 정의는 나타나 있지 않고 적용대상 기업을 나열하고 있음.

〈표 5-1〉의 계속

구분	기업명
전액투자공사	- Federal Crop Insurance Corporation
	- Federal Prison Industries, Incorporated
	- Corporation For National and Community Service
	- Government National Mortgage Association
	- Overseas Private Investment Corporation
	- Pensylvania Avenue Development Corporation
	- Pension Benefit Guaranty Corporation
	- Rural Telephone Bank(1936년 Rural Electrification Act 시행 이전)
	- St. Lawrence Seaway Development Corporation
	- Secretary of Housing and Urban Development
	- Tennessee Valley Authority
	- Panama Canal Commission
	- Millennium Challenge Corporation
	- International Clean Energy Foundation
총 계	28개

□ 이러한 공기업(Government Corporation)말고도, 유사한 기업으로 준정부조직 중 정부후원기업이 있음

○ 정부후원기업(GSE: Government Sponsored Enterprise)

- 특정한 분야에서 공적인 의미가 있는 사업을 함에 있어서 민간의 신용을 보완하려는 차원에서 개별법에 의해 설립된 조직
- 100% 민간 소유의 주식회사의 형태를 취하고 있으며, 따라서 정부의 관리 및 예산으로부터 상당히 독립된 기관이지만, 실제로는 집행과정에서 정부의 지원을 받으며 사업에 있어서 정부의 관리를 받음
- GSE는 연방 차원의 신용공여기관으로부터 무제한 자금을 차용받는 등 다양한 혜택을 누리므로 향후 지속적인 성장가도를 달릴 것이라고 예상됨

〈표 5-2〉 정부 후원기업

기업명	설립년도	분류
Federal Home Loan Bank	1932	주택 관련 분야
Fannie Mae	1938	
Federal Land Bank	1987	농업관련
Federal Intermediate Credit Bank	1923	
Bank for Cooperative	1933	
Farm Credit System Financial Assistance Corporation	1988	
Farm Credit System Insurance Corporation	1988	
Farmer Mac	1988	
Student Loan Marketing Association	1972	교육관련
College Construction Loan Insurance Association	1987	
Resolution Trust Corporation	1989	기타

자료 : 성승제 외(2008), 『공공기관의 운영에 관한 법률 비교법적 연구』, pp. 18~19

○ 유리한 취급을 받는 기업

- 법률상 통상의 법인보다 유리한 취급을 받는 법인을 정부법인에 포함시키기도 함
- 예를 들면, 스미소니언 박물관 같은 경우도 손해배상 청구소송에 대해서 정부법인의 범위에 포함되기도 함

□ 2008년 Congress Research Service(CRS) 보고서는 '의회가 제정한 법률에 의해 설립되고, 공공의 목적을 수행하며, 시장성 있는 재화를 생산하고 비용에 맞는 수익을 창출하여 독립적 운영이 가능한'[106] 기업의 수는 이 중에서도 18개라고 지정하고 있음

106) Kosar, Kevin "Federal Government Corporations : An Overview," Congressional Research Service, 2008

〈표 5-3〉 CRS 보고서상 공기업

기업명	설립년도	분류
Commodity Credit Corporation	1948년	전액투자공사
Export - Import Bank	1934년	전액투자공사
Federal Crops Insurance Corporation	1938년	전액투자공사
Federal Deposit Insurance Corporation	1933년	혼합투자공사
Federal Financing Bank	1973년	전액투자공사
Federal Prison Industries	1934년	전액투자공사
Financing Corporation	1987년	혼합투자공사
Government National Mortgage Corporation	1968년	전액투자공사
AMTRAK	1971년	혼합투자공사
Overseas Private Investment Corporation	1969년	전액투자공사
Pension Benefit Guaranty Corporation	1974년	전액투자공사
Presidio Trust of San Francisco	1996년	전액투자공사
Resolution Funding Corporation	1989년	혼합투자공사
Rural Telephone Bank	1971년	전액투자공사
St. Lawrence seaway Development Corporation	1954년	전액투자공사
Tennessee Valley Authority	1933년	전액투자공사
U.S Postal Service	1971년	독립집행기관
Valles Caldera Trust	2000년	전액투자공사

주: 1. 이상 18개 기업 중 Rural Telephone Bank는 2005년에 청산완료, 그리고 Financing corporation 및 Resolution Funding Corporation은 자금 조달을 위한 임시적 회사이므로 앞으로의 논의에서 제외함

자료: Congressional Research Service, Federal Government Corporations : An Overview, 2008

□ CRS 보고서에서 열거한 18개의 기업은 성격상 우리나라의 공공기관 중 공기업(시장형, 준시장형)에 해당한다고 볼 수 있음

○ 미국의 공기업을 우리나라의 산업유형 분류를 통해 나누어보면 다음과 같음

〈표 5-4〉 연방공기업 유형별 분류 및 한국 공공기관과 비교

기업명	유사기능 수행하는 한국의 공공기관	산업유형	기관분류
Commodity Credit Corporation	농수산물 유통공사	산업진흥	준정부기관
Export - Import Bank	수출입은행	금융 공기업	금융공기업
Federal Crops Insurance Corporation	농어촌공사	산업진흥	준정부기관
Federal Deposit Insurance Corporation	예금보험공사	연기금 운용	준정부기관
Federal Financing Bank	한국산업은행	금융 공기업	금융공기업
Federal Prison Industries	-	기타	
Government National Mortgage Corporation	주택금융공사	금융 공기업	금융공기업
AMTRAK	한국철도공사	SOC 유형	공기업
Overseas Private Investment Corporation	KOTRA	산업진흥	준정부기관
Pension Benefit Guaranty Corporation	국민연금관리공단	연기금 운용	준정부기관
Presidio Trust of San Francisco	국립공원관리공단	문화/국민생활	준정부기관
St. Lawrence seaway Development Corporation	(부산/인천) 항만공사	SOC 유형	공기업
Tennessee Valley Authority	한국전력공사 한국수자원공사	SOC 유형	공기업
U.S Postal Service	우정사업본부	SOC 유형	정부기관
Valles Caldera Trust	국립공원관리공단	문화/국민생활	준정부기관

주: 1. 산업분류는 공기업 경영평가시 산업분류에 따름

□ 우리나라의 공기업은 모두 SOC 유형과 서비스/진흥/제조 유형에 포함되나, 위의 표에서 볼 수 있듯이 연방정부의 공기업은 우리나라의 준정부기관이 수행하는 기능도 일부 포함하여 매우 다양한 산업분야에서 그 기능을 수행하고 있음

□ 1995년 연방 대법원의 판결에 따르면, 공기업은 어떤 역할을 수행하던지 간에 헌법상 제한에 종속된 연방정부의 대리인으로 파악됨

○ 즉, 시장에서 기업으로서의 기능을 수행한다고 해도 본질은 '정부'로서의 특징을 가짐

□ 연방 공기업은 각 주무부처의 소관 하에 있으며, 공기업의 근로자 또한 주무부처 소속의 '공무원'으로서의 법적 지위를 가짐 (테네시계곡개발공사 제외)

나. 주요 연방 공기업의 규모 및 재무현황[107]

□ 상기 CRS 보고서상 우리나라 '공기업(시장형, 준시장형)'에 해당한다고 판단되는 15개 공기업의 2005~2008년 사이 총자산(Total Asset)의 규모 및 국내총생산 대비 비율은 다음과 같음

〈표 5-5〉 주요 공기업 총자산 규모 및 GDP 대비 비율

(단위 : 백만달러, %)

기업명/연도	2005	2006	2007	2008
Commodity credit corporation	19,203	15,689	12,647	14,529
Export - Import Bank	11,826	9,307	7,668	6,218
Federal crop insurance corporation	2,992	3,170	4,383	6,134
Federal Deposit insurance corporation	53,082	54,665	56,692	53,588
Federal Financing Bank	28,319	33,191	34,673	39,434
Federal Prison Industries	623	731	798	808
Financing Corporation	N/A	N/A	N/A	N/A
Government National Mortgage Corporation	12,135	12,893	13,711	14,888
AMTRAK	9,747	9,916	10,165	10,300
Overseas Private Investment Corporation	5,929	6,256	6,378	6,239

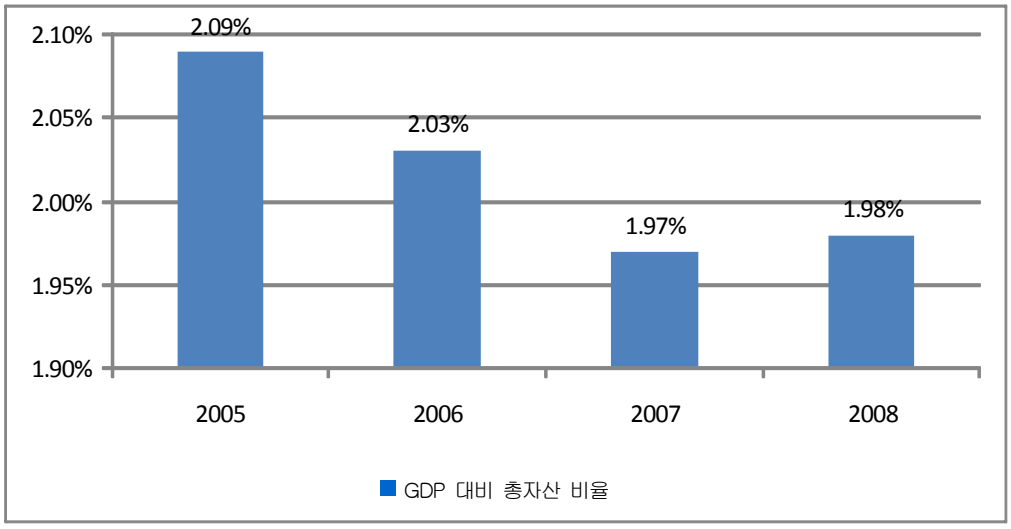
107) 여기서의 '공기업'(government corporation)은 2008년 CRS report의 정의를 따름.

〈표 5-5〉의 계속

기업명/연도	2005	2006	2007	2008
Pension Benefit Guaranty Corporation	57,630	61,138	68,438	65,939
Presidio Trust of San Francisco	257	276	295	311
Resolution Funding Corporation	N/A	N/A	N/A	N/A
Rural Telephone Bank	N/A	N/A	N/A	N/A
St. Lawrence Seaway Development	97	96	95	96
Tennessee Valley Authority	34,473	34,308	33,732	37,137
U.S Postal Service	24,998	28,488	25,847	25,986
Valles Caldera Trust	2.4	5.4	4.6	N/A
총 계	261,312	270,129	275,527	281,607
연간 미국 GDP 총계	12,485,725	13,262,000	13,980,000	14,204,000
GDP 대비 공기업 자산 비율	2.09	2.03	1.97	1.98

자료 : 각 기업 연차보고서(2005~2008) 참고.

[그림 5-1] 주요 공기업 GDP 대비 총자산 비율



□ 2005~2008년 공기업의 총부채(Total liabilities)의 규모는 다음과 같음

〈표 5-6〉 주요 공기업 총부채 규모

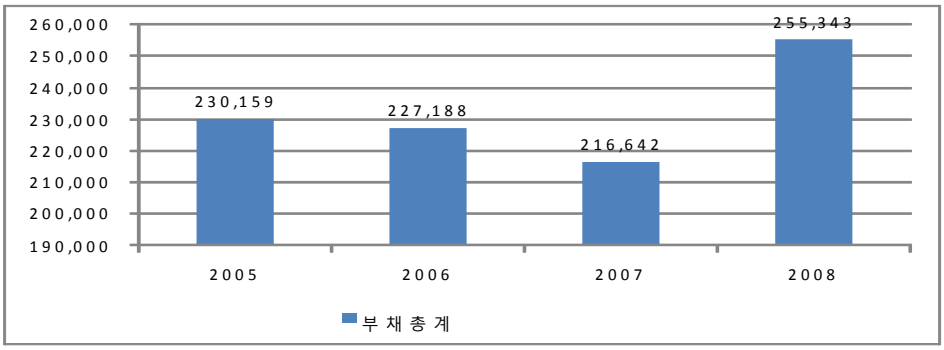
(단위 : 백만달러, %)

부채총계	2005	2006	2007	2008
commodity credit corporation	46,036	38,821	23,210	23,283
Export - Import Bank	10,836	8,773	7,548	6,151
Federal crop insurance corporation	3,507	3,937	5,206	8,328
Federal Deposit insurance corporation	1,109	879	632	32,818
Federal Financing Bank	27,098	31,437	32,308	36,530
Federal Prison Industries	205	296	317	324
Financing Corporation	N/A	N/A	N/A	N/A
Government National Mortgage Corporation	1,042	1,011	1,090	1,362
AMTRAK	5,917	5,874	6,213	6,083
Overseas Private Investment Corporation	1,839	1,960	1,828	1,997
Pension Benefit Guaranty Corporation	80,741	80,019	82,504	77,090
Presidio Trust of San Francisco	120	141	145	139
Resolution Funding Corporation	N/A	N/A	N/A	N/A
Rural Telephone Bank	N/A	N/A	N/A	N/A
St. Lawrence Seaway Development	5.5	6.1	6.05	6.5
Tennessee Valley Authority	32,081	31,821	30,922	33,574
U.S Postal Service	19,622	22,212	24,713	27,658
Valles Caldera Trust	0.24	0.3	0.2	N/A
부채 총계	230,159	227,188	216,642	255,343
GDP 대비 부채비율	1.8	1.7	1.5	1.8

자료 : 각 기업 연차보고서 (2005~2008)

[그림 5-2] 주요 공기업 총부채 규모

(단위: 백만달러)

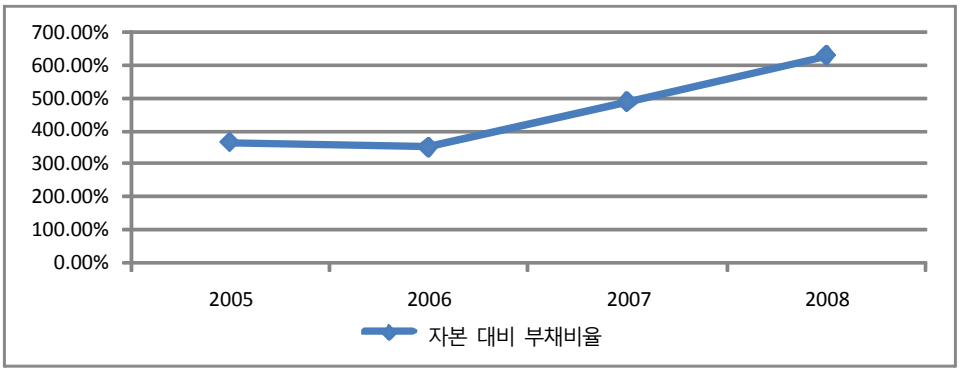


○ 총부채 규모는 2007년까지는 큰 변화를 보이지 않다가 2008년에 경제위기 극복 과정에서 증가함

- 특히, FDIC의 경우 전년에 비해 부채가 약 50배 이상 증가. 파산저축에 대한 예금보험 부분과 파산회사 인수 및 매각 관련 부채가 대폭 증가함

□ 2005~2008년 공기업의 자본 대비 부채비율의 변화를 금융공기업[108]과 비금융공기업으로 나누어 보면 다음과 같음

[그림 5-3] 주요 비금융공기업 자본대비 부채비율 변화



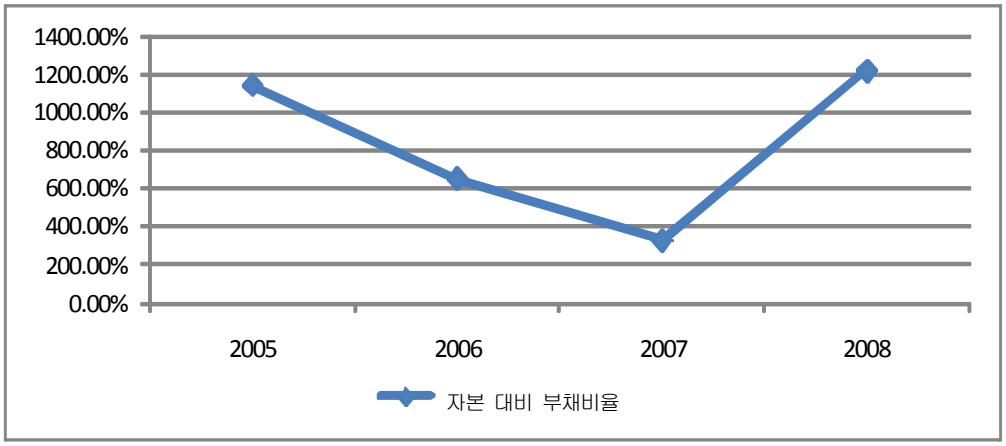
108) 비금융공기업 : Federal Prison Industries, AMTRAK, Presidio Trust of San Francisco, St. Lawrence Seaway Development Corporation, Tennessee Valley Authority, U.S Postal Service, Valles Caldera Trust, Overseas Private Investment Corporation.

□ 전반적으로, 비금융공기업의 경우 부채비율이 300%대를 나타내고 있으며, 2008년에 600% 정도까지 급격히 상승하는 모습을 보임

○ Federal Prison Industries, Valles Caldera Trust, St. Lawrence Seaway Development 등과 같이 비교적 소규모의 비금융공기업들의 경우 자본 대비 부채비율이 40~60%로 건전한 것으로 보임

○ 같은 비금융공기업이라 하더라도 U. S Postal Service와 같은 경우는 조직개혁(reorganization), 퇴직자 연금 펀드(PSRHBF : Postal Service Retiree Health Benefit Fund) 가입 등으로 인해 2008년 자본이 대규모로 축소되고 부채비율이 높아지는 현상이 나타났음

[그림 5-4] 주요 금융공기업 자본대비 부채비율 변화



□ 금융공기업의 경우 부채 총계가 지속적으로 감소하다가 2008년 금융위기로 인해 급격히 상승하는 모습을 보이고 있음

○ 특히, Federal Deposit Insurance Corporation의 경우 예금보험과 관련하여 파산한 저축기관의 예금보험을 위해 지출한 금액으로 인해 부채가 2007년 약 6억달러에서 2008년 약 300억달러로 50배 이상 증가하였음

○ 이 외에도, Federal Crop Insurance Corporation과 Pension Benefit Guaranty Corporation 등은 자산보다 부채가 더 많아 지속적으로 결손금이 발생하는 상태

이며, Financing Bank와 Export-Import Bank 등도 1,000%대의 부채율을 기록하며 2008년에는 역시 급상승하고 있음

○ 전반적으로 금융공기업은 2007년에 부채율이 300%대였으나 2008년에 1,200%로 급상승하는 향상을 보이고 있음

□ 연방 공기업들, 특히 금융공기업들은 현재의 재무상황을 호전시키기 위해 다양한 금융상품의 개발 및 조직 효율성 강화를 위해 운영비용을 축소시키려는 노력을 지속적으로 하고 있음

3. 주요 개별 공기업 개관[109)]

가. 상품금융공사(CCC: Commodity Credit Corporation)

□ 개요 : CCC는 농가소득을 보호하고 안정화시키며 농산물에 대한 적절한 공급의 균형을 유지하며 농업용 재화의 적절한 분배를 촉진하기 위해 설립됨

□ 설립연도 : 1948년 6월 29일

□ 임무

○ 농가소득과 농산물 가격의 안정화 및 보호

○ 농산물의 적절하고 균형 잡힌 공급 달성 및, 적절한 농산물의 분배

○ 농산물 판매를 위한 국내외 신규 시장의 개척 및 마케팅 촉진

□ 주요 기능

○ 미국 내 농산물 생산자에 대한 지원 : 소득지지정책, 농산물 저장시설 운영에 대한 대출, 그리고 농산물에 대한 적절한 마케팅 지원

○ 연방정부 및 외국 정부에게 미국산 농산물 공급 기능 수행. 또한 소득지지, 재난, 보존 프로그램들을 통해 농산물 기부를 시행하고 있음

---

109) GAO, "Profiles of Existing Government Corporation," 1995 및 각 기업 Annual report 참조

○ 미국 내 농산물 생산자들에 대한 독자적인 지출 가능 시스템 구축

□ 주무부처 : 연방 농무부(Department of Agriculture)

□ 운영구조

○ CCC의 경영은 연방 농무부 장관이 의장이며 대통령이 상원의 동의와 자문을 얻어 임명하는 7명의 기타 이사들로 구성된 이사회가 맡고 있음

○ CCC에는 실제적인 고용인은 없으며 FSA(Farm Service Agency)를 비롯한 연방 농무부 산하의 기관들을 통해서 업무를 수행함

□ 주요 재무현황

〈표 5-7〉 상품금융공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	19,203,000	15,689,000	12,647,000	14,529,000
총부채 규모	46,036,000	38,821,000	23,210,000	23,283,000
자본 대비 부채비율	-171	-168	-220	-266

자료 : 상품금융공사 연차보고서(2005~2008)

나. 수출입은행(Export-Import bank)

□ 개요 : Export-Import bank는 미국의 재화와 서비스의 수출에 대한 금융지원을 통해 민간영역에서의 기업들의 원활한 활동을 위해 설립됨

□ 설립연도 : 1934년 2월 2일

□ 임무

○ Export-import bank는 공식적인 수출신용기관으로서, 미국의 재화와 서비스의 수출에 대한 재정적인 지원을 통해 수출기회를 실제적인 판매로 발전시킴으로써

미국 내의 일자리 창출과 유지에 도움

○ Export-import bank는 미국기업이 경쟁력을 갖출 수 있게 수출에 대해 재정적인 지원을 함

□ 주요기능

○ 중소기업 지원 : 수출을 주업으로 하는 중소기업에 대해서 금융지원

○ 2008년 기준 약 44억달러(전체 자금의 약 21%)가 사용되었으며, 약 515개의 기업을 지원함

○ 소수인종 기업 및 여성기업인에 대한 지원 : 주요 수출기업 중 여성기업인 혹은 소수인종 기업인이 운영하는 429개 기업(2008년 기준)에 대해 금융지원 실시

○ 사하라 이남권 아프리카에 대한 지원 : 사하라 이남권 아프리카에 재화나 서비스를 수출하는 기업에 대한 수출 신용 보험을 제공

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 운영구조

○ 이사회는 사장(president)와 의장(chairman), 부사장과 부의장 및 기타 3명의 이사 등 총7명의 이사로 구성되어 있으며, 이사회 전 멤버들은 대통령에 의해 지명되고 상원의 동의를 얻으며, 임기는 4년임

□ 주요 재무현황

〈표 5-8〉 수출입은행 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	11,826,300	9,307,300	7,667,900	6,218,200
총부채 규모	10,836,000	8,773,400	7,548,100	6,151,100
자본 대비 부채비율	1094	1643	6300	9167

자료 : 수출입은행 연차보고서(2005~2008)

다. 연방곡물보험공사(FCIC: Federal Crop Insurance Corporation)

□ 개 요 : FCIC는 작물 보험을 고안하고 이를 안정화하기 위한 연구와 정보를 제공함으로써 농업의 경제적 안정을 촉진해 국가발전에 도움을 줄 수 있는 역할을 담당하기 위해 설립됨

□ 설립연도 : 1938년 2월 16일

□ 임무

○ FCIC는 연방 농무부 산하의 위험관리청(RMA : Risk Management Agency)이 운영하는 회사임

○ RMA는 미국 내 농산물 생산자들의 경제적 안정성을 강화하기 위해 건전한 위험관리 방법을 지지하고 촉진하는 역할을 담당하며, 이러한 목적을 위해서 FCIC를 설립해 운영하고 있음

□ 주요기능

○ 농산물 생산자 지원을 위해 2개의 펀드를 운영 : A&O펀드 및 보험펀드

○ A&O펀드는 RMA의 인건비 및 운영비를 충당하기 위해 운용되며, 매년 의회에 의해 규제를 받음

○ 보험펀드는 농가에 대한 소득 보호, 각종 농산물 가격지지를 위한 목적으로 의무적으로 운용되는 보험임

□ 주무부처 : 연방 농무부(Department of Agriculture)

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ FCIC의 이사회는 총 7명의 이사로 구성, 연방 농무부 장관에 의해 임명됨

○ 3명은 농무부의 공무원이며, 4명은 보험업, 농업에 관련된 민간 전문가 임명

○ FCIC의 이사회는 농무부 장관의 감독을 받음

□ 주요 재무현황

〈표 5-9〉 연방곡물보험공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	2,992,000	3,170,000	4,383,000	6,134,000
총부채 규모	3,507,000	3,937,000	5,206,000	8,328,000
자본 대비 부채비율	-681	-513	-632	-380

자료: 연방곡물보험공사 연차보고서(2005~2008)

라. 연방예금보험공사(FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation)

□ 개 요

○ FDIC는 경제공황의 경험을 바탕으로, 은행의 공신력을 보호하고 은행 예금에 대한 보험 제공을 통해 예금자를 보호함과 더불어 통화공급을 보호하기 위해 설립됨

□ 설립연도 : 1933년 6월 16일

□ 주요기능

○ 예금보험 : 증권이나 펀드에 대한 보험은 제공하지 않으며, 은행과 저축기관의 예금에 대한 보험만을 제공하고 있음

○ 은행에 대한 감독권 : 보험에 가입된 은행에 대한 평가와 감독 기능 행사

○ 예금자들의 예금을 보호하기 위해, 은행 혹은 저축기관 파산 시 파산관리인으로서 은행 및 저축기관의 자산관리 및 채무청산 등과 관련한 기능을 행사함

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 혼합투자공사

□ 운영구조 : FDIC의 이사회는 5명의 이사로 구성

○ 이사는 대통령의 지명과 상원의 동의를 얻어 임명되며, 이사회 의장은 대통령에 의해서 지명됨

○ 이사들의 임기는 6년이며, 이사회 의장의 임기는 5년임. 3명 이상의 이사가 동일한 정당에 소속되어서는 안 됨

□ 주요 재무현황

〈표 5-10〉 연방예금보험공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %, 명)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	53,082,113	54,665,294	56,692,622	53,588,678
총부채 규모	1,109,364	879,788	631,917	32,818,276
자본 대비 부채비율	2.1	1.6	1.1	158
총고용인 규모	4,514	4,476	4,532	4,998

자료: 연방예금보험공사 연차보고서(2005~2008)

마. 연방교정산업(FPI: Federal Prison Industries)

□ 개요

○ FPI는 연방 교도소의 재소자들의 재활을 촉진시키고 노동과 교육의 기회를 제공하며 직업훈련의 기회를 마련하기 위해서 설립됨

□ 설립연도 : 1934년 6월 23일

□ 임무

○ 연방 교도소 내의 재소자들에게 적절한 직업교육과 고용을 제공하여 재소자들의 사회 훈련 강화

○ 재소자들에게 직업 경험 및 기술과 훈련과정을 통해 시장성 있는 제화와 용역을 생산하여 자체 운영이 가능하도록 함

□ 기능

○ 의류, 섬유사업, 전기, 차량부품 산업, 사무용 가구, 재활용 등 7개의 사업 분야에 걸쳐 재화를 생산함

○ 71개의 교도소에 걸쳐 있는 98개의 공장을 통해서 재화를 생산하고, 재소자 중 16%가 노동력으로 활용되고 있음

□ 주무부처 : 연방 법무부(Department of Justice)

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ FPI의 이사회는 6명의 이사로 구성되어 있으며, 이사회 의장은 대통령이 지명함

○ 또한, 8명으로 구성된 최고경영진을 가지고 있음

○ FPI의 재무구조에서 수입(revenue)의 대부분은 재화와 서비스의 판매수익이 차지하고 있으며, 비용은 원재료 구매비, 재소자 급여, 관리진 급여 등으로 구성되어 있음

□ 주요 재무현황

〈표 5-11〉 연방교정산업 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	622,906	730,776	798,320	807,914
총부채 규모	205,020	295,653	317,408	323,883
자본 대비 부채비율	49	68	66	67

자료: 연방교정산업 연차보고서(2005~2008)

바. 정부주택저당금고(GNMA: Government National Mortgage Association)

□ 개요

○ GNMA(혹은 Ginnie Mae)은 주택담보대출의 효용성을 높이기 위하여 주택저당증권(mortgage backed securities)를 발행하는 등의 방법을 통해 주택담보시장을 활성화시켜 저소득층의 주택마련에 기여하기 위해 설립됨

□ 설립연도 : 1968년 8월 1일

□ 임무

○ 국내자본시장과 해외자본시장의 연계를 통해 미국 내 주택공급의 확장

□ 기능

○ MBS의 발행 및 공급 : Ginnie Mae는 다른 파생상품 혹은 채권의 발행은 없이 MBS의 발행만을 담당함

○ MBS의 발행을 통해 주택확보에 어려움이 있는 저소득층을 보조함과 더불어 동시에 미국 내 주택금융시장의 안정에도 기여함

□ 주무부처 : 주택 및 도시개발부(Department of Housing and Urban development)

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ GNMA의 모든 관리권은 HUD의 장관이 가지고 있음. GNMA의 최고경영자(administrator)는 대통령이 상원의 자문과 동의를 얻어 임명하며, HUD 장관은 부회장과 그 외 주요 경영진을 선임할 권리를 가짐

○ 별도의 이사회는 존재하지 않으며, 경영자에 대한 자문 그룹이 존재

□ 주요 재무현황

〈표 5-12〉 정부주택저당금고 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	12,134,600	12,892,700	13,710,700	14,888,400
총부채 규모	1,041,700	1,010,500	1,090,200	1,361,700
자본 대비부채비율	94	85	86	101

자료: 정부주택저당금고 연차보고서(2005~2008)

사. 철도여객공사(National Railroad Passenger Corporation, 일명 Amtrak)

□ 개요

○ 1960년대 이후 철도사업의 사양화로 인해 많은 철도회사들이 여객 운송사업을 중단하기를 원하고 있으나, 공익적 견지에서 철도여객의 편의를 도모하기 위해 설립된 공기업임.

□ 설립년도 : 1971. 3. 30

□ 임무

○ 다른 도시 간 교통수단보다 더 경쟁력 있는 서비스의 제공을 통해 고객들에게 효율적인 도시 간 이동 서비스를 제공함

○ 국가적 재난 시 혹은 기타 교통수단의 사용불가 시 고객들의 완전한 이동성을 확보하게 함

□ 기능

○ 2008년 현재 46개 주(州), 워싱턴 D.C, 캐나다 3개 주 포함 약 21,000마일의 노선과 540개의 역을 운영

○ 2008년 기준 하루 평균 300개의 열차와 78,000명의 승객을 이송하고 있음

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 혼합투자공사

□ 운영구조

○ Amtrak의 이사회는 9명의 멤버로 구성되어 있었으나, 1997년 Amtrack 개혁법에 의해 총 7명의 이사로 변경, 대통령이 상원의 동의를 얻어 임명하는 이사는 6명이며 교통부 장관이 당연직 이사로 임명됨

□ 주요 재무현황

〈표 5-13〉 철도여객공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	9,747,451	9,916,287	10,165,461	10,299,868
총부채 규모	5,917,391	5,873,690	6,212,713	6,082,539
자본 대비 부채비율	154	145	157	144

자료: 철도여객공사 연차보고서(2005~2008)

아. 해외민간투자공사(OPIC: Overseas Private Investment Corporation)

□ 개 요

○ OPIC는 저개발국가나 체제전환국가의 경제사회적 발전을 돕기 위한 미국의 민간자본들의 투자를 촉진하기 위해 설립됨

○ 이를 통해 미국 개발원조의 목적을 완성시키고자 함

□ 설립년도 : 1969년 12월 12일

□ 임무

○ 미국 민간자본들의 저개발국가에 대한 투자를 활성화시킴으로써 해당국가에서 실제적이고 측정 가능한 변화를 만들어 냄

○ OPIC은 미국기업(특히 중소기업)의 해외투자를 촉진함으로써 미국 내 기업의 성장과 고용의 증가를 추구함

□ 기능

○ 저개발국가의 정치적 불안에 대한 보험 등 다양한 보험상품을 제공함으로써 미국기업의 해외투자 활성화에 기여

○ 원조프로그램의 활성화로 많은 저개발국가들이 원조를 받을 수 있게 함

○ 주택관련 프로젝트의 진행, 각종 펀드운용, 보험 상품의 개발 등을 통해 저개발국가에 적절한 주택시장을 조성

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ OPIC의 이사회 멤버는 15명으로 구성되어 있으며, 이사들은 대통령이 상원의 자문과 동의를 얻어 임명함

○ 국제개발청(Agency for international Development)의 장이 이사회 의장 역할을 담당함

□ 주요 재무현황

〈표 5-14〉 해외민간투자공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	5,928,552	6,255,692	6,378,233	6,239,101
총부채 규모	1,839,241	1,960,085	1,827,538	1,997,471
자본 대비 부채비율	45	46	41	47

자료: 해외민간투자공사 연차보고서(2005~2008)

자. 연방연금보장공사(PBGC: Pension Benefit Guaranty Corporation)

□ 개 요

○ PBGC는 1974년의 고용자 은퇴소득 보장법에 따라 연금/보험 프로그램에 대한 관할권을 행사하기 위해서 설립되었음

□ 설립년도 : 1974년 9월 2일

□ 임무

○ 국민들이 자발적 사적연금 계획을 유지하고 촉진할 수 있도록 함

○ 가입자들의 연속적인 연금지급을 보장하기 위해 노력함

○ 정책적 목적에 따라 연금 보험료를 낮게 유지하기 위해 노력함

□ 기능

○ PBGC는 크게 2가지의 보험 프로그램을 운영

○ 1인 고용주 프로그램 (Single-Employer insurance program) 및 다인 고용주 프로그램(Multi-Employer insurance program) 운용

○ 1인 고용주 프로그램 : 약 2만 8천개 종류의 프로그램이 있으며, 3,380만명이 가입하고 있음

○ 보험료 불입 기간이 충분하지 않아도 PBCG가 가입자에 대해 연금 지불의무가 있음

○ 다인 고용주 프로그램 : 노동조합과 사용자집단 간 단체협상에 의해서 유지되는 보험 프로그램

○ 약 1,500개의 프로그램 및 1,010만명의 가입자 존재. 특히 음식도매, 건설, 운수업, 광업, 의류산업 등의 조직화된 노동자집단을 주대상으로 함

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조 : 노동부 장관, 재무부 장관, 상무부 장관 등 3명으로 이루어진 이사회 운

영, 노동부 장관은 이사회의 의장이 되며 이사회 의결에 따른 정책들을 관리할 책임을 짐

□ 주요 재무현황

〈표 5-15〉 연방연금보장공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	57,630,000	61,138,000	68,438,000	65,939,000
총부채 규모	80,741,000	80,019,000	82,504,000	77,090,000
자본 대비 부채비율	-350	-424	-587	-691

자료: 연방연금보장공사 연차보고서(2005~2008)

차. 세인트로렌스 수로개발공사(SLSDC : St. Lawrence Seaway Development Corporation)

□ 개 요

○ SLSDC는 몬트리올, 퀘벡, 그리고 미국 영역 내의 이리(Erie)호수 간의 해로 일부를 건설·운영 및 유지보수를 담당하며 또한 5대호 지역에서 해외시장으로의 재화의 이동을 위한 안전하고 효과적인 해로 제공을 위해 설립됨

□ 설립년도 : 1954년 5월 13일

□ 임무

○ 세인트 로렌스 강의 수자원을 보호하고 경제개발 측면에서 해상운송로 시스템을 통한 국제 무역의 발전에 기여

○ 세인트 로렌스 강에서의 효율적이고도 경쟁력 있는 해상운송시스템의 구축

□ 기능

○ 몬트리올과 이리(Erie)호수 간 미국 내 영역에서의 물자의 운송 및 수자원관리 담당

○ 5대호 연안지역의 국제교역 기능을 담당하며, 15만개의 일자리와 43억달러의 개인소득, 34억달러의 연관산업 수익, 13억달러의 연방 및 지방정부 세금수입을 창출함

□ 주무부처 : 연방 교통부(Department of transportion)

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ 대통령에 의해 지명되고 상원의 동의에 의해 임명된 관리자(Administrator)에 의해 운영됨

○ 임기는 7년이며, 교통부 장관의 감독에 종속됨

○ 또한, SLSDC는 대통령이 지명하고 상원의 동의에 의해 임명되는 5명의 자문위원회(Advisory Board)존재

○ 자문위원회는 일반적인 SLSDC의 정책에 관해 관리자에게 자문하는 역할을 수행함

□ 주요 재무현황

〈표 5-16〉 세인트로렌스 수로개발공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	96,957	96,375	95,549	96,196
총부채 규모	5,536	6,120	6,055	6,495
자본 대비 부채비율	6	6.7	6.7	7.2

자료: 세인트로렌스 수로개발공사 연차보고서(2005~2008)

카. 테네시계곡개발공사(TVA: Tennesse Valley Authority)

□ 설립목적

○ TVA는 (1)테네시 강(江)의 가항성(可航性)을 높이고 (2) 테네시 계곡의 산업개발을 위한 홍수통제, 산림화, 토지의 적절한 사용 등을 관리하고 (3) 국가방위를 담당하며 (4) 미국 남동부의 7개 주의 전력 공급을 유지하는 역할을 하기 위해 경제공황기 루즈벨트 대통령의 주도로 창설됨

□ 설립연도 : 1933년 5월 18일

□ 임무

○ 테네시 강 자원의 적절한 사용

○ 서비스 영역에 대한 경제적 발전의 유도

□ 기능

○ 7개 주(테네시, 북부 알라배마, 북동부 미시시피, 남서부 켄터키, 북부 조지아, 서부 노스캐롤라이나, 서남부 버지니아) 약 900만명 인구를 대상으로 전력 공급

○ 화력발전 53%, 원자력 발전 37%, 수력발전 8%(2009년 기준)로 전력생산

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ TVA의 이사회는 '전권을 행사하는' 3명의 전임이사로 구성되어 있음

○ TVA 이사회 멤버들은 대통령이 상원의 자문을 얻어 임명하며, 5년 임기임

○ TVA법상 각 이사회 멤버들의 의무는 차이가 없으며, 이사회 의장이 별도의 법적 권한이나 의무를 지지 않음. 또한 이와는 별도로 9명의 비상임이사를 두고 있음

□ 주요 재무현황

〈표 5-17〉 테네시계곡개발공사의 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	34,473,000	34,308,000	33,732,000	37,137,000
총부채 규모	32,081,000	31,821,000	30,922,000	33,574,000
자본 대비 부채비율	1,341	1,280	1,100	942

자료: 테네시계곡개발공사 연차보고서(2005~2008)

타. 연방우정공사(USPS: U.S Postal Service)

□ 개 요

○ USPS는 연방정부에서 직접 운영하는 우편서비스 기능을 수행하기 위해 1971년 공사화된(엄밀히 표현하자면 독립집행기관) 미국의 대표적 공기업임

□ 설립년도 : 1971년 7월 1일

□ 임무

○ 미국 전역에 접근성 높고 질 높은 우편 서비스를 제공함을 목적으로 함

□ 기능

○ First Class Mail를 비롯한 6개의 우편배달 상품을 제공

○ 1일 1인당 최고 10,000달러까지의 우편환 서비스의 제공

○ 미 전역에 37,000개의 우체국을 운영하고 있으며, 전체 배달량의 97%는 국내 우편이며 해외우편이 3%를 차지하고 있음

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 미연방 정부의 독립적 집행기관

□ 운영구조

○ USPS의 이사회는 11명의 이사로 구성되며, 그 중 9명은 대통령이 상원의 자문과 동의를 얻어 임명함

○ 9명 중 5명 이상이 같은 정당에 속해서는 안 됨

○ 이사회 멤버들 가운데서 이사회 의장을 선출하며, 이사회는 USPS의 최고경영자를 선임할 권한을 가짐

○ 나머지 이사 2명은 우정공사의 총재와 부총재로 이루어짐

○ 최고경영자의 보수와 조건은 이사회에 의해서 결정되며, 최고경영자는 이사회에 대해서만 경영책임을 짐

□ 주요 재무현황

〈표 5-18〉 연방우정공사 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	24,998,000	28,488,000	25,847,000	25,986,000
총부채 규모	19,622,000	22,212,000	24,713,000	27,658,000
자본 대비 부채비율	365	354	2,180	-1,654

자료: 연방우정공사 연차보고서(2005~2008)

파. 연방금융은행(FFB: Federal Financing bank)

□ 개요

○ FFB는 재무부 장관의 감독과 지시를 받는 공기업으로서 연방 재무부의 요청에 따라 설립되었으며, 재무부로부터 자금을 받아 연방 기관 및 정부가 보증한 민간 채무자에게 대출을 시행하는 기관임

□ 설립년도 : 1973년

□ 임무

○ 연방 및 연방과 관련된 채무에 대한 비용의 감소

○ 연방채무와 정부의 전체적인 재정정책의 조화를 통해 연방채무가 민간자본시장의 발전을 저해하지 않도록 유도

□ 기능

○ 연방기관에 대한 채권의 발행 및 판매를 통해 정부의 정책자금의 유통

○ 채권에 대한 이자율을 결정할 수 있는 권한을 가짐.

□ 주무부처 : 연방 재무부(The Treasury)

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ FFB는 일반적으로 재무부장관의 지시와 감독을 받음. 이사회는 현직 재무부 관료들로 구성됨 : 재무부장관, 부장관, 국내금융국장, 재정담당차관(the Fiscal Assistant Secretary)

□ 주요 재무현황

〈표 5-19〉 연방금융은행 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	28,318,937	33,191,035	34,672,824	39,433,772
총부채 규모	27,098,294	31,437,206	32,307,787	36,530,086
자본 대비 부채비율	2,200	1,792	1,366	1,258

자료: 연방금융은행 연차보고서(2005~2008)

하. 발레스 칼데라 관리신탁(VCT: Valles Caldera Trust)

□ 설립목적

○ 뉴멕시코의 특이화산 지대인 Valles Caldera의 과학적·역사적 가치를 보전하며 동시에 공공의 이익에 활용하기 위한 적절한 개발을 위해 설립된 회사임

□ 설립연도 : 2000년

□ 임무

○ Valles Caldera의 생태적 환경을 보호함

○ 방문자들의 다양한 수요를 충족시키고 다양한 생태자원에 대한 관리를 통해 재무적인 독립성을 확보할 수 있도록 함

□ 기능

○ 자연자원을 이윤을 창출할 수 있는 도구로 활용함 : 사냥, 낚시, 조류관찰, 과학조사 등

○ 자연자원의 보호를 위한 지속적 감시 및 과학적 관리를 병행

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ 9명의 인원으로 구성된 이사회가 있으며, 이사회 멤버 중 7명은 대통령이 임명하며, 7명 중 5명은 반드시 뉴멕시코 거주민이어야 함

○ 이사들의 임기는 4년임

□ 주요 재무현황

〈표 5-20〉 VCT 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	2,493	5,402	4,596	N.A[1)]
총부채 규모	244	301	201	N.A
자본 대비 부채비율	11	5.8	4.5	N.A

주: 1) 현재 인터넷 홈페이지에 2007년까지의 자료만 게시되어 있음
자료: VCT 연차보고서(2005~2008)

거. 샌프란시스코 프레지디오 공원관리신탁(PTSF: Presidio Trust of San Francisco)

□ 개 요

○ 18세기 스페인의 군사시설로 건립되었던 Presidio in San Fransisco의 자연경관과 야생동물, 그리고 역사적 가치를 가진 건물들을 보호하고, 적절한 관광자원 개발 및 운영을 위해 설립됨

□ 설립연도 : 1996년

□ 임무

○ 국립공원인 Presidio가 미국인들을 위해 지속적인 관광자원으로서 보존될 수 있도록 함

○ 이를 위해 자연적·문화적 관광자원을 개발하고 일반인들에게 공개함으로써 재정적인 독립을 가능하도록 하게 함

□ 기능

○ 자원의 보호, 일반인의 접근성, 수익의 창출 세 가지 측면에서 접근

○ 역사적 가치를 가진 건물들에 대한 지속적 발굴

○ 자연자원에 대한 지속적 보호

□ 주무부처 : 독립적 운영체

□ 법적지위 : 전액투자공사

□ 운영구조

○ 대통령이 지명한 6명의 상임이사와, 내무부(Department of Interior) 장관이 겸직하는 이사회 의장 등 총 7명의 이사회로 구성됨

□ 주요 재무현황

〈표 5-21〉 PTSF 주요 재무현황

(단위 : 천달러, %)

연 도	2005	2006	2007	2008
총자산 규모	256,553	275,728	294,709	310,790
총부채 규모	119,667	141,298	145,434	139,389
자본 대비 부채비율	87	105	97	81

자료: PTSF 연차보고서(2005~2008)

Ⅱ. 연방 공기업의 소유·지배구조

1. 지배구조의 일반적 내용

□ 앞서 기술한 바와 같이, 미국에서는 연방정부 공기업 전체를 기업지배구조를 규율하는 통일된 법적 체계는 존재하지 않음

○ 1945년에 제정된 공기업통제법(GCCA)의 1992년 수정법에서 일부 제한적 공기업지배구조에 대해서 설명하고 있음

□ 한국을 포함한 기타 여러 국가들과 달리 미국은 각 기업의 임원선임 절차, 임기, 이사회 구성 및 기능, 비상임 이사 비율, 공기업 임원진의 보수 관련 등에 대한 내용을 별도의 통합적인 법률로 담고 있지 않음

□ 개별 기업의 설립근거법과 규제법에 의해 다른 구조를 가지고 있으나, 대부분 이사회에 의해 운영이 되며, 이사회는 공기업이 정부기관보다 더 기업적으로 운영될 수 있는 근거를 제공함

2. 내부지배구조

가. 기관장(최고경영자)

□ 미국의 연방 공기업의 기관장의 선임과 해임에 관한 사항을 일률적으로 정해 놓은 법률은 존재하지 않으며, 각 개별 기업의 근거법에 따라 정하고 있음

○ 대부분의 경우에서, 연방 공기업의 최고경영자는 대통령이 지명하고 상원의 동의를 받아서 임명됨

○ 최고경영자는 이사회에 대해서만 경영책임을 짐. 따라서 주무부처 혹은 외부의 간섭에서 상대적으로 경영의 자율성과 독립성이 높음

나. 이사회

1) 이사회 운영 구조

□ 현존하는 공기업 중에 2개(Ginnie Mae, St. Lawrence Seaway Development Corporation)를 제외하고는 모두 상임이사회에 의해서 운영되고 있음

□ 대부분 공기업 이사회의 경우 단일기관제(single board system)에 의해서 운영되고 있음

○ 즉, 이사회가 단일의 합의제 기관이 되어 경영업무와 경영감독 업무를 통합적으로 수행하고 있음

□ 이사회 구성에 있어 임명권은 상원의 자문과 동의를 얻어 대통령이 행사함

○ 이사에 대해서는 시차임기제도(staggering term system)를 채택하여 순차적으로 교체할 수 있도록 하여 정책에서의 일관성을 유지할 수 있도록 함

□ 이사회의 독립성과 경영 자율성을 보장하기 위해 대통령이 임명한 이사는 임기만료 이전엔 해임할 수 없다는 대법원의 판례에 따라 이사의 임기는 보장되고 있음

○ 또한 이사회 구성에 있어 양당제의 원칙이 적용되고 있어 특정 정당 배경을 가진 이사들이 이사회를 지배하는 것을 방지

□ 일반적으로 이사회는 최고경영자(CEO)를 선임하고, 최고경영자는 1차적으로 이사회에 대해서만 책임을 짐

○ 따라서 미국 공기업에 있어서 CEO는 상대적으로 의회나 행정부에 대해서 경영 자율성을 누릴 수 있음

이사회 임기관련 대법원 판례

ㅇ Morgan 사건(1954년)

- 테네시계곡개발공사(TVC)와 관련하여, 연방대법원에서는 공기업의 이사는 독립규제위원회의 위원과 동일한 신분보장을 누릴 수 없음을 판시
- 따라서 대통령은 공기업의 이사를 임기 이전에 해임할 수 있는 것으로 판결

ㅇ 우정공사 사건(1993)

- 우편요금위원회에서 권고한 우편요금 조정안을 우정공사 이사회에서 철회하지 않을 경우 이사들을 해임하겠다는 부시 대통령의 경고 서한에 대해, 공사의 독립성을 훼손할 수 있다는 이유로 대통령의 이사해임권을 제한하였음

□ 이사회 중심의 운영구조 대표사례 : FDIC 사례

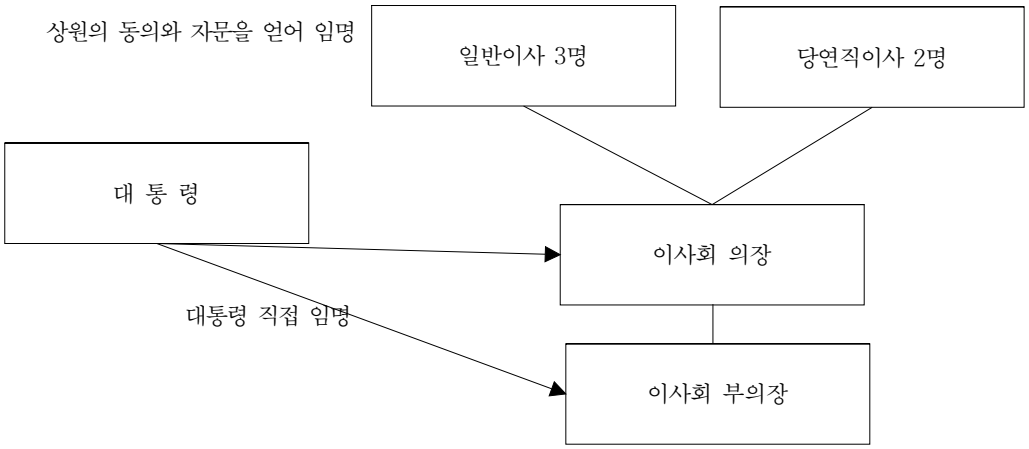
○ FDIC의 이사회는 대통령이 상원의 자문과 동의를 걸쳐 지명하는 3명의 이사와 통화감독관(Comptroller of the Currency), 저축기관 감독청장(The Director of the Office of Thrift Supervision) 등 5명으로 이루어지며, 이사회 의장 및 부의장은 이

사들 중에서 대통령이 임명함

○ 이사들의 임기는 6년이며, 이사회 의장의 임기는 5년임. 또한 3명 이상의 이사가 동일한 정당에 소속되어서는 안 됨

○ 이사들은 임기만료 전에 해임되지 않으며, 이사회의장이 경영에 관한 최고 책임을 지게 됨

[그림 5-5] FDIC 이사회 구조



2) 비이사회 운영구조

□ 앞서 열거한 기업 중 2개(Ginnie mae, St. Lawrence Seaway Development Corporation)의 기업은 이사회 없이 최고 경영자(administrator)에 의해서 운영됨

□ 최고 경영자의 경우, 주무부처의 장관(St. Lawrence) 혹은 대통령(Ginnie Mae)에 의해서 지명되며, 주무부처 장관의 지시와 감독을 받음

□ 비이사회 중심의 운영구조 대표사례 : Ginnie Mae 사례

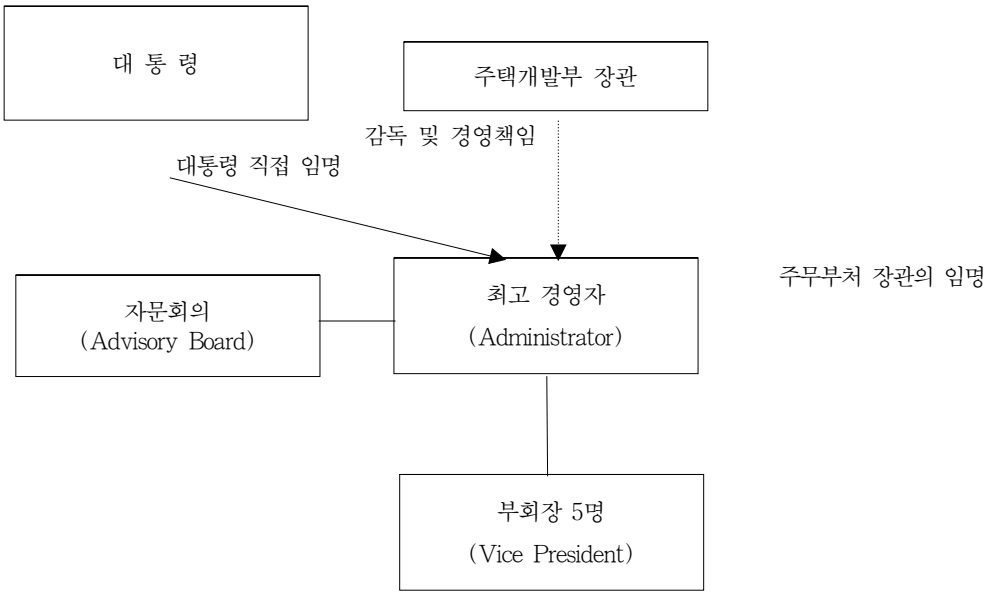
○ Ginnie Mae의 경우 최고경영자는 상원의 자문과 동의를 거쳐 대통령이 임명하며, 5명의 부회장(Vice President)은 주무부처인 주택도시개발부(Department of Housing and Urban Development)의 장관이 임명함

○ 최고경영자 및 부회장단은 경영에 관해서 주무부처 장관의 지침과 감독을 받으며, Ginnie Mae에 관한 최종 권한과 의무는 주무부처 장관이 맡고 있음

○ 이사회 대신, 최고 경영자에게 경영자문을 제공해줄 수 있는 자문회의(Advisory Board) 존재

○ 자문회의 구성원들은 상원의 자문과 동의를 얻어 대통령이 직접 임명함

[그림 5-6] Ginnie Mae 운영구조



3. 외부지배구조(공기업통제법의 구조와 내용)

가. 공기업통제법의 구조

□ 공기업통제법은 총 10개의 장(chapter)로 구성되어 있으며, 순서는 다음과 같음

① 9101조 : 정의

② 9102조 : 설립 및 획득(Acquiring)

③ 9103조 : 전액투자공사의 예산

④ 9104조 : 전액투자공사의 예산에 대한 의회의 조치
⑤ 9105조 : 감사(Audits)
⑥ 9106조 : 경영보고
⑦ 9107조 : 회계
⑧ 9108조 : 채권(Obligations)
⑨ 9109조 : 적용 배제되는 전액투자공사의 조건
⑩ 9110조 : 정부후원기업(GSE)의 주식을 보유한 예금기관의 기준

나. 정의 및 설립 절차

□ 공기업통제법(GCCA)에서는 25개의 정부기업을 나열하고, 정부 투자지분에 따라 전액투자공사(100%지분소유), 혼합투자공사(100%미만 지분소유)로 구분하고 있음

□ 설립에 관하여는, 의회가 정한 법령에 의해서만 설립, 혹은 획득(Acquire)할 수 있다고 규정하고 있음

다. 예산 편성 내용[110)]

□ 예산의 편성과 의결에 있어서 전액투자 공사는 다음과 같은 순서를 따름
○ 전액투자공사는 매 회기년도마다 지정된 기한 이내에 기업형 예산안(a business type budget)을 양식에 따라 작성하여 대통령에게 제출. 대통령 제출 이전에 반드시 관리예산처(Office of Management and Budget : OMB)의 사정을 받아야함
○ 제출 서류 : 재무조건에 대한 견적서 및 다음 회계연도 공사 사업설명서/지난 회계 연도 사업 운영상황과 결과에 대한 설명서/재무제표, 수입·지출 대조표/자본금의 자료와 이용에 관한 일람표/잔여금과 잉여금 분석표 등
○ 예산안은 대통령의 승인을 받아 의회에 제출하게 됨. 이때 필요한 경우라면 언제라도 대통령은 예산 프로그램의 내용을 변경할 수 있음

110) 31 U. S. C 9103, 9104

○ 의회는 대통령이 제출한 예산을 검토한 후 의결함. 의회는 의결된 예산안에 따라서 공기업의 운영에 필요한 예산을 할당하게 됨

○ 공공의 이익을 고려해 대통령이 합당하다고 고려하는 경우, 전액투자공사는 하나의 청(Agency)으로 간주하여 동법의 적용을 받지 않음[111]

□ 혼합투자공사의 경우, 예산안 처리에 있어서 의회의 승인은 얻을 필요가 없고 대통령에게 제출한 후 대통령의 승인을 얻어 예산을 사용할 권한을 가짐

라. 회계 및 감사[112]

□ 회계 및 감사에 있어서, 예산안과 달리 혼합투자공사/전액투자공사 관계없이 GCCA상 공기업은 모두 회계감사원에 의한 상업적 감사(commercial type audit)를 받아야 함

○ 상업적 감사의 절차는 다음과 같음

○ 공기업의 재무제표는 검사관법에 의해 임명된 정부기업 검사관 또는, 검사관이 지정한 외부의 독립적인 검사관에 의해 감사

○ 만약 검사관이 없을 경우 정부기업의 장이 이를 대신하게 됨

○ 공기업에 대한 감사기준은 정부의 회계감사기준과 동일함

○ 회계검사 종료 후, 감사인은 공기업의 장, 하원의 정부운영위원회(Committee on Government Operation of the House of Representatives)의 의장, 상원의 정부업무위원회(the Committee on Governmental Affairs of the Senate)의 의장에게 보고서를 제출

○ 한편 회계검사원장(The Comptroller General)은 검사관 또는 외부감사에 의해 작성된 재무제표를 재심사할 수 있으며, 그 결과에 대해 의회, 관리예산처장(The Director of the Office of Management and Budget), 그리고 공기업의 장에게 통보해야 하며, 회계감사원장으로서 적절하다고 인정되는 권고를 해야 함

---

111) 31 U. S. C 9109
112) 31 U. S. C 9105

마. 성과 보고[113]

□ 정부기업들은 회계연도가 끝난 후 180일 이내에 의회에 연례보고서(annual report) 제출함

○ 연례보고서에는 다음과 같은 사항을 반드시 포함하여야 함

- 재무제표
- 현금흐름표
- 연초의 예산보고서와 결산 내용을 비교한 자료

○ 회계에 대한 내부적 확인·경영성과 등에 관한 사항에 대해서 해당 공기업의 최고경영자의 내부적 평가를 포함해야 함

○ 보고서는 의회에 제출함과 동시에 대통령, 관리예산처(OMB)장, 회계검사원장에게 함께 제출해야 함

□ 공기업의 성과 평가에 있어서, 체계적으로 전담하고 있는 기관은 없음

○ 관리예산처(OMB)와 의회가 수시로 조사를 할 수는 있으나, 현실적으로 거의 이루어지지 않고 있음[114]

○ 1960년대에는 OMB의 전신인 BOB(The Bureau of the Budget)이 공기업 성과에 대한 모니터링을 실시했으나, 1970년대 중반 이후에는 공기업의 운영에 대해서 정보와 전문가 조언을 제공하고 성과를 감독하는 중앙집행기관은 실제적으로 존재하지 않음

바. 기타 공기업 운영 통제 관련 사항[115]

□ 공기업에서 채권을 발행하거나 매각할 시, 재무부 장관이 채권발행의 형태, 이자율, 만기, 그 외 조건 사항들에 대해서 결정함

○ 다만 정부지분이 없는 혼합투자공사의 경우 이 조항이 적용되지 않음

---

113) 31 U. S. C 9106
114) Kosar, Kevin, Ibid, p. 13
115) 31 U. S. C 9108

Ⅲ. 공기업 동향 및 개혁 추이

1. 개괄적 흐름

□ 앞서 기술한 바와 같이 미국은 역사적으로 시장경제에서 국가의 개입을 선호하지 않으며, 따라서 특별한 경우가 아닌 이상 연방정부가 민간경제에 개입하기 위해 공기업을 설립하지 않을 것으로 예상됨

□ 역사적으로 보아도, 미국은 세계대전, 경제대공황 등의 특별한 사건의 발생으로 인해 정부가 시장에 개입해야 할 중대한 이유가 발생할 때에 비로소 공익 목적상 공기업을 설립하고, 설립 목적이 사라지면 바로 청산됨

□ 따라서 선진국 중 공기업이 국민경제에서 차지하는 비율이 매우 미미한 축에 속하며, 공기업 정책에 관한 뚜렷한 흐름도 찾아보기 어려움

□ 그러나 정부부문의 비효율성을 제거하기 위해, 정부기능을 민간으로 이전하는 움직임이 계속 되고 있으므로 이러한 측면에서 볼 때 향후 공기업의 수와 국민경제에서 차지하는 비중은 증가할 가능성이 큼[116]

□ 크게 소유지배구조, 민영화, 경영체계 개선 3가지 측면에서 최근 동향을 살펴보면 다음과 같음

2. 소유지배구조

□ 공기업에 대한 소유구조는 크게 집중구조, 이중구조, 분산구조 3가지로 구분됨. 각 주무부처가 소유권을 가지고 행사하는 분산구조가 전통적이었으나, 2005년 OECD에서 공기업 소유권에 관한 가이드라인에서 하나의 부서 혹은 기관이 전체 공기업

116) 성승제 외, 『'공공기관운영에 관한 법률'의 비교법적 연구』, 한국법제연구원, 2008, p. 21

의 소유권을 가지는 집중구조로의 개편을 권장하고 있음

□ 이는 공기업이 주무부처의 이해관계에 의해 산업 정책적 목적으로 사용되면서 기업의 경영효율성이 저하되는 현상을 막기 위해 OECD에서 제안한 내용임(OECD, 2005)

□ 미국의 경우, 15개의 공기업에 대한 소유구조를 정리하면 다음과 같음

〈표 5-22〉 주요 공기업의 주무부처

기업명	주무부처
Commodity Credit Corporation	연방 농무부(Department of Agriculture)
Federal Crop Insurance Corporation	
Federal Prison Industries	연방 법무부(Department of Justice)
Ginnie Mae	주택개발부(Department of Housing and Urban Development)
St.Lawrence Seaway Development Co.	연방 교통부(Department of Transportation)
Federal Financing Bank	연방 재무부(The Treasury)
Export - Import Bank	독립 운영체(Independent)
Federal Deposit Insurance Corporation	
Amtrak	
Overseas Private Investment Corporation	
Pension Benefit Guaranty Corporation	
Tennesse Vally Authority	
Valles Caldera Trust	
Presidio Trust Of San Fransisco	
US. Postal Service	독립집행기관(Independent Agency)

□ 표에서 볼 수 있듯이, 미국의 주요 공기업들의 주무부처는 집중화되지 않고 분산된(Decentralized) 구조를 가지고 있음

○ 그러나 이것은 감독(supervision) 측면에서는 소유권이 분할되어 있는 것이며 회계 및 감사에 있어서는 모든 공기업이 회계감독원의 통제를 받고 있음

□ 공기업의 소유구조를 집중화(Centralized)해야 하는 주요 근거는 산업 정책적 목적으로 인해 기업의 경영효율성이 저하되는 것을 막기 위함

○ 소유권은 분산되어 있으나 표에서 볼 수 있듯이 독립적 운영체인 회사들이 많고, 이사회 구조하에서 이사/최고경영자에 대한 임기보장 등을 통해 정부의 정책적 간섭으로부터 경영의 독립성을 확보할 수 있는 것으로 판단됨

3. 민영화 관련 동향

□ 민간 주도의 미국경제에서 공기업은 정부기관(Agency)을 민간기업으로 완전 민영화하기 위한 전환단계의 조직(Transition Organization)으로 간주함

○ 따라서 민영화는 정부의 업무를 민간으로 이양하기 위한 진행과정으로 파악해야 함

□ 정부기업의 성공적인 민영화 사례로는 우선 1976년 설립된 'Conrail'의 사례를 들 수 있음

○ Conrail은 1976년 당시 재정난을 겪으며 파산한 7개의 철도회사를 정부가 인수하여 의회가 법률을 통해 설립한 정부기업임

○ 1976년 설립 후 약 10년간 정부는 80억달러의 자금을 투입해 Conrail의 경영을 정상화시킨 후 IPO(주식 신규상장)을 통해 20억달러의 가격으로 민간에 매각함. 또한 한 때 마비의 위기에 처했던 미국 북동부의 화물 운송이 정상적으로 이뤄질 수 있게 하는 계기 마련

○ Conrail이 공기업화된 것은 성공적인 기업회생의 과정에서 반드시 필요한 단계였음

○ 공기업 단계를 통해서 Conrail은 장기적 비전 수립, 경영역량의 확대, 자본 투자 등을 통해 민간에게도 매력적인 기업으로 변화함

□ 또한, 1993년까지 에너지부(Department of Energy)의 한 기관이었던 우라늄농축회사(USEC : The U. S. Enrichment Co.)도 정부기업을 거쳐 성공적으로 민영화됨
  ○ USEC의 경우 정부기관(Agency)에서 1992년 법률제정을 통해 공기업(Government Corporation)으로 전환. 이후 1995년부터 민영화 과정 개시됨
  ○ 민영화 방안에서는 IPO(신규상장) 혹은 기존회사에 의한 인수합병 두 가지 방안 중 IPO로 결정되어 이 과정을 통해서 1998년에 민영화 완료됨
  ○ 그러나 군사정책 목적상 원료수입 및 판매에 있어서 의회의 통제를 받음

□ 향후에도 정부의 역할을 민간으로 이양할 때, 전환단계로서 조직관리 변화 및 자산가치의 증대를 위해 공기업화의 과정을 거치는 것이 효과적인 방안임[117]

4. 미국의 민영화 사례: Conrail의 민영화

가. 설립 배경

□ Conrail은 1976년 설립된 회사로서, 민간철도회사 Pen Central이 도산 위기를 맞게 되자 미국 북동부지역의 화물 수송에 미칠 타격을 고려해 미국 정부가 이를 인수하여 의회가 제정한 법률에 의해 설립하게 됨

□ 이 공기업은 설립 시 민영화에 대한 규정을 가지고 출발한 특이한 경우임
  ○ 경영이 정상화되어 이익이 발생한다면 민영화한다는 법률 조항을 가지고 설립되었음

□ 약 10년에 걸쳐 약 80억달러의 신규자금을 투입해 Conrail의 경영을 정상화하여 수익을 향상시키고 경쟁력 있는 회사로 변화시킴

---

117) National Academy of Public Administration , Restructuring the Naval Petroleum and Oil Shale Reserves, Washington: NAPA, 1994

나. 민영화 과정

□ 1986년 레이건 정부는 경영진, 노조, 그리고 일반 대중들을 참여시키지 않고 구입희망자들에게 단순 매각 고려

○ 그러나 각 이익집단과 연계된 의회의원들의 반대로 전면 수정됨

□ 각 이익집단들과의 협의, 영국은행으로부터의 조언 등 다양한 과정을 거친 후에 주식의 20%는 종업원에게 할당하고 나머지는 IPO(주식의 신규상장)을 통해 일반투자자들에게 주식이 공개되었음

□ 총매각수입은 약 20억달러에 이르나, 경영정상화를 위해 투입한 비용에 비하면 매우 작은 수입임

○ 이러한 측면에서 차라리 공기업으로 설립하지 않고 도산하도록 하여 민간부문에서 자율적으로 해결하는 것이 더 나을 수도 있다는 견해도 제기되고 있음(윤성식, 2005)

□ 그러나 또한 Conrail이 공기업화된 것은 성공적인 회생의 과정에서 반드시 필요한 단계였으며, 공기업 단계를 통해서 Conrail은 조직의 효율화를 통해 시장에서도 생존할 수 있는 경쟁력을 갖춘 기업으로 변화했다는 견해도 존재(Kosar, 2008)

○ 국유화·민영화 과정을 거치면서 가장 중요한 것은 미국 북동부 지역의 화물운송체계라는 공익적 성격을 가진 서비스가 중단없이 제공될 수 있었다는 것이며, 정부의 재정수입보다 사회적 차원에서 이러한 점이 더 중요하다는 견해임

□ 공기업 설립시 민영화에 대한 조항을 근거 법률에 삽입함으로써 향후 민영화의 대상 기업 선정과정의 논란을 방지할 수 있다는 점에 대해서 우리나라 공기업정책에 시사하는 바가 큼(윤성식, 2005)

5. 경영구조 개선 관련 동향

□ 이상에서 살펴본 15개의 공기업은 상업적 성격이 강하고 수익성을 높이기 위해 지속적인 노력을 하고 있음

○ 특히, 2008년 금융위기로 인하여 경제적 난국을 타개하기 위해 각 공기업들이 수익성 향상뿐 아니라 전반적인 시장경제의 효율성을 높이기 위해 계속적으로 노력하고 있음

□ 주요 공기업들은 수익구조의 개선, 경영비용 절감, 고객만족의 확대 등을 목표로 다양한 활동을 전개하고 있음[118)]

○ AMTRAK은 'Safer, Greener, Healthier'을 모토로 하여 2008년 이후 재무보고 시스템의 개선, 불필요한 의사결정단위의 축소 등을 통해 조직 효율성을 최대로 하기 위해 노력

○ 또한 장애인에 대한 높은 접근성을 보장하기 위해 장애인 편의시설을 따로 설치하고, 최고속도 제한 및 정지신호 체계의 개선 등을 통해 보다 안전한 고객서비스를 제공하기 위해 노력중임

○ U.S Postal Service는 'Vision 2013'을 발간하여 2008년~2013년에 추진해야 할 목표들을 제시. '고객, 고객가치, 변화 수용' 등 3가지 관점에서 고객의 트렌드를 이해하고 고객과의 커뮤니케이션 개선, 정보의 제공 등을 통해 고객가치를 극대화하고 불필요 절차 개선, 휴대폰/노트북 등을 통한 온라인 서비스체계의 구축을 통해 경영효율성 향상을 위해 노력함

○ FDIC의 경우, 지난 2008년 금융위기로 인하여 미국 내 금융시스템의 안정과 재생을 위해서 지속적인 노력을 기울임

○ 즉, FDIC의 비보험 저축기관에 대한 예금보장을 확대하고, 파산기관에 대해서도 즉각적인 자산평가 및 매각절차를 통해 청산을 신속히 실시할 수 있는 제도 구축 노력

○ 또한 2009년 이후로 금융기관에 대한 평가감독 프로그램의 개선을 위해 노력중

○ 즉, 복잡한 파생금융상품에 대한 수익성, 리스크 관리 측면 등에서 더 철저하게 평가할 수 있도록 체계적인 시스템 구축을 검토 중

---

118) U. S. Postal Service, "Vision 2013," USPS, 2008 및 각 기업 annual report

참 고 문 헌

선우석호, 「OECD 공기업 지배구조 가이드라인과 정책과제」, 『공기업논총』, 제16권 제1호, 2005, pp. 73～110.

국회예산정책처, 『공공기관 경영제도 평가』, 2008

기획재정부, 「지배구조 혁신관련 설명자료」, 2005

김동희, 「프랑스 공기업에 관한 연구」, 『법학』, 제 43권, 제2호, 통권 123호, 2002, pp. 118～164

김승민, 「프랑스의 민영화 정책」, 『한국프랑스학논집』 제24집, 1998. 2, pp. 549～597.

김지홍 외 4인, 『공기업 평가 해외사례연구』, 한국개발연구원, 2007

김지홍, 「공기업평가 해외사례와 개선방안」, 2007

김지홍, 『공기업 평가 해외사례와 개선방안』, 2008

대외경제정책연구원, 『주요 국가의 공공기관 제도』, 2008

박기찬, 『공기업 경영평가시스템에 대한 특성비교』, 2008

배준호, 『주요국 공기업 평가제도 비교와 시사점 분석』, 2007

배준호・박기찬・이찬구, 『공기업 경영실적평가』, 감사원 감사연구원, 2008

성승제 외, 『'공공기관운영에 관한 법률'의 비교법적 연구』, 한국법제연구원, p.21, 2008

소영일, 『프랑스 공기업 부문의 구조적 특징과 개선노력』, 2003

윤성식, 『공기업론』, 2005

이찬구, 「영국의 공공기관 평가제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」, 『정책분석평가학회보』 제19권 제3호. 2009

정재영, 「프랑스의 기업지배구조와 사례 : AXA의 기업지배구조」, 『기업지배구조리뷰』 통권 제23호, 2005, pp. 58～71

최준욱 외, 『외국의 공공기관 임금결정 및 관리방식 연구』 한국조세연구원, 2007

AMTRAK, Annual report, 2005～2008

APE, Annual report on government as a shareholder,2009

APE, présentation par entreprise, 2008

Cabinet Office. Public Bodies 2006/07～2008/09.

Commodity Credit Corporation, Annual report, 2005～2008

CPA, The Privatisation of QinetiQ, 2008

Department of Finance and Personnel, Classification of Public Bodies

Export-Import Bank, Annual report, 2005～2008

Federal Crop Insurance Corporation, Annual report, 2005～2008

Federal Deposit Insurance Corporation, Annual report, 2005～2008

Federal Financing Bank, Annual report, 2005～2008

Federal Prison Industries, Annual report, 2005～2008

FRC, The Combined Code On Corporate Governance,2008

GAO, Profiles of Existing Government Corporation, 1995

Government National Mortgage Corporation, Annual report, 2005～2008

HM Treasury, Implementing Privatisation: The UK Experience

INSEE, Entreprises contrôlées majoritairement par l'État(프랑스 공기업 추이), 2008

INSEE, Entreprises publiques selon l'activité économique(산업별 공기업 현황),2008

INSEE, Institut national de la statistique et des études économiques, 2008

INSEE, Répertoiredes entreprises contrôlées majoritairement par l'État,2004

International Financial Services, Privatisation: UK Expertise for International Markets

Kosar, Kevin "Federal Government Corporations : An Overview", Congressional Research Service ,2008

Ministry of Enterprise, Energy and Communications,

Ministry of Finance, "Public finance", 2007

NAO, Executive Summary: The Restructuring of British Energy, 2006

NAO, The sale of the government's interest in British Energy, 2010

National Academy of Public Administration , Restructuring the Naval Petroleum and Oil Shale Reserves, Washington: NAPA, 1994

OECD, OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises,2005

OECD, State audits and SOEs: Some critical issues and The 공기업실 (Shareholder Executive) and public sector,2007

ONS, Public Expenditure Statistical Analyses 2009

ONS, Public sector employment,2009

Overseas Private Investment Corporation, Annual report, 2005~2008

Pension Benefit Guaranty Corporation, Annual report, 2005~2008

Presidio Trust of San Francisco, Annual report, 2005~2008

St. Lawrence Seaway Development Corporation, Annual report, 2005~2008

Tennessee Valley Authority, Annual report, 2005~2008

U. S Postal Service, Annual report, 2005~2008

U. S. Postal Service, Vision 2013, USPS,2008

Valles Caldera Trust, Annual report, 2005~2008

"State-Owned Companies Annual report," 2000-2004, 2006-2007

공기업실(Shareholder Executive), annual report 2007/08~2008/09, HM Government London, UK.

영국통계청, Public expenditure Statistical Analyses.

영국통계청, United Kingdom Economic Accounts 2003, 2009

영국통계청 홈페이지 http://www.statistics.gov.uk/

영국내각부 홈페이지 http://www.cabinetoffice.gov.uk/

Department of Finance and Personnel 홈페이지 http://www.dfpni.gov.uk

공기업실(Shareholder Executive)
홈페이지 http://www.shareholderexecutive.gov.uk/

National Audit Office 홈페이지 www.nao.org.uk

스웨덴 국회 http://www.riksdagen.se/default_____56.aspx

스웨덴 정부 http://www.sweden.gov.se/sb/d/2067

스웨덴 통계청 http://www.scb.se/default_____2154.aspx

APE http://www.ape.minefi.gouv.fr/

INSEE http://www.insee.fr/fr/default.asp

Privatization Barometer http://www.privatizationbarometer.net/[118]

118) OECD(2005), OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. p. 113. Annex II를 통해 정리. 반면 영국의 공기업실(Shareholder Executive)s의 정부소유기업 분류는 위의 3가지 분류에 유한책임 파트너십(Limited Liability Partnerships: LLPs)을 추가하여 네 가지로 구분하고 있음

부록 1. 영국의 공기업 목록

〈부표 1〉 2009년 통계청 기준 영국의 공기업 목록

연번	기관명	Sector	ESA95 category
1	Civil Service Annuities Assurance Society, The	보험및연금기금(공공)	S.12501
2	Pension Protection Fund	보험및연금기금(공공)	S.12501
3	The London Authorities Mutual Limited	보험및연금기금(공공)	S.12501
4	ABN Amro Bank NV	금융(공공)	S.12201
5	Adam and Company plc	금융(공공)	S.12201
6	AMC Bank Ltd	금융(공공)	S.12201
7	Bank of Scotland plc	금융(공공)	S.12201
8	Black Horse Ltd	금융(공공)	S.12201
9	Bradford & Bingley plc	금융(공공)	S.12201
10	Coutts & Co	금융(공공)	S.12201
11	Lloyds Bank (BLSA) Ltd	금융(공공)	S.12201
12	Lloyds Banking Group plc	금융(공공)	S.12301
13	Lloyds TSB Bank plc	금융(공공)	S.12201
14	Lloyds TSB Private Banking Ltd	금융(공공)	S.12201
15	Lloyds TSB Scotland plc	금융(공공)	S.12201
16	Mortgage Express (England)	금융(공공)	S.12201
17	National Westminster Bank plc	금융(공공)	S.12201
18	Northern Rock plc	금융(공공)	S.12201

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
19	Royal Bank of Scotland plc, The	금융(공공)	S.12201
20	Royal Bank of Scotland Group plc	금융(공공)	S.12301
21	Scottish Widows Bank plc	금융(공공)	S.12201
22	Ulster Bank Ltd	금융(공공)	S.12201
23	Ulster Bank Ireland Ltd	금융(공공)	S.12201
24	Aire Valley Finance (No. 2) plc	금융(공공)	S.12301
25	Aire Valley Mortgages 2004-1 plc	금융(공공)	S.12301
26	Aire Valley Mortgages 2005-1 plc	금융(공공)	S.12301
27	Aire Valley Mortgages 2006-1 plc	금융(공공)	S.12301
28	Aire Valley Mortgages 2007-1 plc	금융(공공)	S.12301
29	Aire Valley Mortgages 2007-2 plc	금융(공공)	S.12301
30	Aire Valley Mortgages 2008-1 plc	금융(공공)	S.12301
31	Aire Valley Warehousing 3 Ltd	금융(공공)	S.12301
32	Dolerite Funding No.1 plc	금융(공공)	S.12301
33	Dolerite Funding No.2 plc	금융(공공)	S.12301
34	Finance Wales Investments (2) Ltd.	금융(공공)	S.12301
35	Finance Wales Investments Ltd.	금융(공공)	S.12301
36	Financial Ombudsman Service	금융(공공)	S.12401
37	Financial Services Authority	금융(공공)	S.12401
38	Granite Finance Funding 2 Limited	금융(공공)	S.12301
39	Granite Master Issuer plc	금융(공공)	S.12301
40	Granite Mortgages 01-1 plc	금융(공공)	S.12301
41	Granite Mortgages 01-2 plc	금융(공공)	S.12301
42	Granite Mortgages 02-1 plc	금융(공공)	S.12301
43	Granite Mortgages 02-2 plc	금융(공공)	S.12301

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
44	Granite Mortgages 03-1 plc	금융(공공)	S.12301
45	Granite Mortgages 03-2 plc	금융(공공)	S.12301
46	Granite Mortgages 03-3 plc	금융(공공)	S.12301
47	Granite Mortgages 04-1 plc	금융(공공)	S.12301
48	Granite Mortgages 04-2 plc	금융(공공)	S.12301
49	Granite Mortgages 04-3 plc	금융(공공)	S.12301
50	GuaranteedExportFinancingCorporation(GEFCo)	금융(공공)	S.12401
51	124 Facilities Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
52	Aberdeen Harbour Board	공기업	S.11001
53	Actis	공기업	S.11001
54	Air Travel Trust	공기업	S.11001
55	Aire Valley Homes Leeds	공기업	S.11001
56	Airport Advertising Ltd (s MA)	공기업	S.11001
57	Airport Management Consultants Ltd (s MA)	공기업	S.11001
58	Airport Management Services Limited (s H&IE)	공기업	S.11001
59	Airport Petroleum Ltd (s MA)	공기업	S.11001
60	Airport Trading Ltd (s MA)	공기업	S.11001
61	Animal Planet (Latin Am) (50%) (sBBCW) (Associate)	공기업	S.11001
62	ArchitectsRegistrationBoard	공기업	S.11001
63	Arms Length Management Organisations (ALMOs)	공기업	S.11001
64	Ascension Island Personnel Ltd (50%) (sWS) (Associate)	공기업	S.11001
65	Ashfield Homes Ltd	공기업	S.11001
66	AuditCommission	공기업	S.11001
67	Audit Scotland	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
68	AWE [Atomic Weapons Establishment] Management Ltd	공기업	S.11001
69	AWE [Atomic Weapons Establishment] Plc	공기업	S.11001
70	Bainsdown Ltd (s MA)	공기업	S.11001
71	Barnet Homes Ltd	공기업	S.11001
72	BBC do Brazil Limitada (Brazil) (sWS)	공기업	S.11001
73	BBC East Asia Relay Company Ltd [Hong Kong] (s WS)	공기업	S.11001
74	BBC Haymarket Exhibitions Ltd (50%) (sBBCW) (Associate)	공기업	S.11001
75	BBCMagazinesInc.[USA](sBBCW)	공기업	S.11001
76	BBC Polska SP Zoo [Poland] (s WS)	공기업	S.11001
77	BBC Radiocom (Bulgaria) OLLC [Bulgaria] (s WS)	공기업	S.11001
78	BBC Radiocom (Hungary) Ltd [Hungary] (s WS)	공기업	S.11001
79	BBC Radiocom (Praha) Sro [Czech Republic] (s WS)	공기업	S.11001
80	BBC Radiocom (Romania) SRL [Romania] (s WS)	공기업	S.11001
81	BBC Radiocom (Slovakia) Ltd [Slovakia] (s WS)	공기업	S.11001
82	BBC Radiocom Deutschland GmbH (Germany) (sWS)	공기업	S.11001
83	BBC World Service Television Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
84	BBC World Service Training Trust (s WS)	공기업	S.11001
85	BBC Worldwide (France) SARL [France] (s BBCW)	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
86	BBC Worldwide (Germany) GMBH [Germany] (s BBCW)	공기업	S.11001
87	BBC Worldwide (Investments) Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
88	BBC Worldwide Americas Inc.[USA] (s BBCW)	공기업	S.11001
89	BBC Worldwide Channel Investment Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
90	BBC Worldwide Ltd (BBCW)- (s HS)	공기업	S.11001
91	BBC Worldwide Music Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
92	Belfast Harbour Commissioners	공기업	S.11001
93	Berneslai Homes Ltd	공기업	S.11001
94	BIL Solutions Ltd - (s BNG / BNFL)	공기업	S.11001
95	Bio Products Laboratory	공기업	S.11001
96	Blackpool Airport Ltd	공기업	S.11001
97	BlackpoolTransportServicesLtd	공기업	S.11001
98	Blyth Harbour Commissioners	공기업	S.11001
99	Blyth Valley Housing Ltd	공기업	S.11001
100	BNFL (IP) Ltd (s. BNFL)	공기업	S.11001
101	BNFL Enrichment Ltd - (BNFL)	공기업	S.11001
102	BNFL Enterprise - (s BNG / BNFL)	공기업	S.11001
103	BNFL Properties Limited - (s BNG / BNFL)	공기업	S.11001
104	Bolton at Home Ltd	공기업	S.11001
105	Booth & Fisher (Motor Services) Ltd - (s SYPTE)	공기업	S.11001
106	Botanics Trading Company Ltd	공기업	S.11001
107	Bournemouth Airport (s MA)	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
108	Brent Housing Partnership Ltd	공기업	S.11001
109	Bridlington Pier and Harbour Commissioners	공기업	S.11001
110	British Council	공기업	S.11001
111	BritishEnergy	공기업	S.11001
112	BritishFuelDistributorsLtd	공기업	S.11001
113	BritishFuels(Ireland)Ltd	공기업	S.11001
114	British Hallmarking Council	공기업	S.11001
115	British Museum Company Ltd	공기업	S.11001
116	BritishNuclearFuelsplc(BNFL)	공기업	S.11001
117	British Nuclear Group Ltd. (s. BNFL)	공기업	S.11001
118	British Nuclear Group Sellafield Ltd. (s. BNG / BNFL)	공기업	S.11001
119	British Nuclear Services Ltd. (s. BNG / BNFL)	공기업	S.11001
120	British Screen Finance Limited	공기업	S.11001
121	British Waterways Board - (BWB)	공기업	S.11001
122	British Waterways Pension Trustees Ltd - (s BWB)	공기업	S.11001
123	Broadcasters Audience Research Board Ltd (50%) (sBBCW) (Associate)	공기업	S.11001
124	Caernarvon Harbour Trustees	공기업	S.11001
125	Caledonian MacBrayne (HR) UK Ltd	공기업	S.11001
126	Caledonian MacBrayne Ltd (dormant)	공기업	S.11001
127	Caledonian Maritime Assets Ltd	공기업	S.11001
128	CalMac Ferries Ltd	공기업	S.11001
129	Cardiff City Transport Services Ltd	공기업	S.11001
130	Carrick Housing Ltd	공기업	S.11001
131	Castlebray Pier - (s CM)	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
132	CentralOfficeofInformation	공기업	S.11001
133	Centre for Environment, Fisheries and Aquaculture Science Technology Ltd	공기업	S.11001
134	Centre House Productions Ltd (CHP) - (s BBC)	공기업	S.11001
135	Channel Four International Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
136	Channel Four Learning Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
137	Channel Four Racing Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
138	Channel Four Television Company Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
139	Channel Four Television Corporation Ltd (C4)	공기업	S.11001
140	Channel Tunnel Rail Link Limited	공기업	S.11001
141	Cheltenham Borough Homes Ltd	공기업	S.11001
142	Chichester Harbour Conservancy Board	공기업	S.11001
143	Citybus Ltd - (s NITHC)	공기업	S.11001
144	CityWest Homes Ltd	공기업	S.11001
145	Civil Aviation Authority (CAA)	공기업	S.11001
146	CLIK (Central Laboratory Innovation and Knowledge Transfer Co. Ltd)	공기업	S.11001
147	CNC Building Control Consultancy Joint Committee	공기업	S.11001
148	Colchester Borough Homes Ltd	공기업	S.11001
149	Coleraine Harbour Commissioners	공기업	S.11001
150	Commonwealth Development Corporation	공기업	S.11001
151	Companies House	공기업	S.11001
152	Consignia (Customer Management) Limited	공기업	S.11001
153	Covent Garden Market Authority	공기업	S.11001
154	Crown Estate	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
155	CTRL (UK) Limited	공기업	S.11001
156	CTRL Section1 Finance plc	공기업	S.11001
157	David MacBrayne Ltd	공기업	S.11001
158	Defence Science and Technology Laboratories (The) (DSTL)	공기업	S.11001
159	Defence Support Group	공기업	S.11001
160	Derby Homes Ltd	공기업	S.11001
161	Deva Manufacturing Services Ltd - (s BNG / BNFL)	공기업	S.11001
162	DFP Shelf Company No. 3 (ex-NIAL) Limited - (s NITHC)	공기업	S.11001
163	DiceformLtd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
164	Digital 3 - (s C4) (50%)	공기업	S.11001
165	Digital 4 - (s C4) (50%)	공기업	S.11001
166	Direct Rail Services	공기업	S.11001
167	Docklands Light Railway Ltd (s.TfL)	공기업	S.11001
168	Dover Harbour Board	공기업	S.11001
169	Driver & Vehicle Agency (Northern Ireland)	공기업	S.11001
170	Driving Standards Agency	공기업	S.11001
171	East Coast Mainline Company Ltd	공기업	S.11001
172	East Durham Homes Ltd	공기업	S.11001
173	East Midlands Airport (s MA)	공기업	S.11001
174	East North East Homes Leeds	공기업	S.11001
175	East Thames Buses	공기업	S.11001
176	Eastbourne Buses Ltd	공기업	S.11001
177	Eastern Shires Purchasing Organisation	공기업	S.11001
178	Energy Sales and Trading Ltd (s. BNFL)	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
179	European Channel Broadcasting Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
180	European Channel Management Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
181	European Night Services Limited	공기업	S.11001
182	Eurostar (UK) Limited	공기업	S.11001
183	Exeter and Devon Airport Ltd	공기업	S.11001
184	Export Credits Guarantee Department	공기업	S.11001
185	Falmouth Harbour Commissioners	공기업	S.11001
186	Fellside Heat and Power Ltd (s. BNG / BNFL)	공기업	S.11001
187	Film on Four Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
188	FilmFour Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
189	Fire Service College	공기업	S.11001
190	First Choice Homes Oldham Ltd	공기업	S.11001
191	Fish Nish Pier/Slipway - (s CM)	공기업	S.11001
192	Flamborough (North Sea Landing) Harbour Commissioners	공기업	S.11001
193	Fleet Air Arm Museum	공기업	S.11001
194	Flexibus Ltd - (s NITHC)	공기업	S.11001
195	Forensic Science Service	공기업	S.11001
196	Forest Enterprise England	공기업	S.11001
197	Forest Enterprise Scotland	공기업	S.11001
198	Forest Enterprise Wales	공기업	S.11001
199	Galleon Ltd (s BBCW)	공기업	S.11001
200	Gateshead Housing Company	공기업	S.11001
201	General Lighthouse Authorities	공기업	S.11001
202	General Lighthouse Fund	공기업	S.11001
203	General Teaching Council for England	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
204	General Teaching Council for Wales	공기업	S.11001
205	GloucestershireAirportLtd	공기업	S.11001
206	Golden Gates Housing Ltd	공기업	S.11001
207	GreatNorthEasternRailway(GNER)Ltd	공기업	S.11001
208	Greater Manchester Passenger Transport Executive - (s PTE)	공기업	S.11001
209	Green Dragon AudioVisual Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
210	Greenwich Hospital	공기업	S.11001
211	Halton Borough Transport	공기업	S.11001
212	Harwich Haven Authority	공기업	S.11001
213	Hearing Aid Council	공기업	S.11001
214	High Peak Community Housing Ltd	공기업	S.11001
215	Highlands and Islands Airports	공기업	S.11001
216	Hillingdon Homes Ltd	공기업	S.11001
217	Historic Royal Palaces Enterprises Ltd	공기업	S.11001
218	Historic Royal Palaces Trust	공기업	S.11001
219	Home Service Group (HS) - (s BBC)	공기업	S.11001
220	Homes for Islington Ltd	공기업	S.11001
221	Hope Cove Harbour Commissioners	공기업	S.11001
222	Hopetoun Quay Ltd - (a BWB)	공기업	S.11001
223	Horserace Totalisator Board (HTB)	공기업	S.11001
224	Hounslow Homes Ltd	공기업	S.11001
225	Humberside International Airport Ltd (s MA)	공기업	S.11001
226	HWPooleandSon Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
227	HydrographicOffice	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
228	Intack Services Limited	공기업	S.11001
229	International Nuclear Services Ltd - (s BNG / BNFL)	공기업	S.11001
230	Ipswich Buses Ltd	공기업	S.11001
231	Islwyn Borough Transport Ltd	공기업	S.11001
232	JV Network LLC [USA] (50%) (sBBCW) (Associate)	공기업	S.11001
233	jv. JV Programmes LLC [USA] (50%) (sBBCW)	공기업	S.11001
234	jv. UKTV1 - UK Channel Management Ltd (50%) (sBBCW)	공기업	S.11001
235	jv. UKTV2 - UK Gold Holdings Ltd (50%) (sBBCW)	공기업	S.11001
236	Kensington and Chelsea Tenant Management Organisation	공기업	S.11001
237	Kielder Property Management Ltd	공기업	S.11001
238	Kirklees Neighbourhood Housing Ltd	공기업	S.11001
239	KXC Landowners Limited	공기업	S.11001
240	Land Registry, Her Majesty's	공기업	S.11001
241	Langstone Harbour Board	공기업	S.11001
242	LarchCartonsLtd-(sRemployLtd)	공기업	S.11001
243	Larch Industries Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
244	Larch Packaging Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
245	Larch Plastics Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
246	LCR Finance plc	공기업	S.11001
247	LCR Treasury Management Limited	공기업	S.11001
248	Learning and Skills Development Agency	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
249	LEASE Conferences Ltd	공기업	S.11001
250	Leeds Port - (s BWB)	공기업	S.11001
251	Limehouse Developments Ltd (dormant) - (s BWB)	공기업	S.11001
252	Littlehampton Harbour Board	공기업	S.11001
253	Loacaline Pier - (s CM)	공기업	S.11001
254	Local Authority Airports	공기업	S.11001
255	Local Authority Bus and Tram Companies	공기업	S.11001
256	Lochaline Slipway - (s CM)	공기업	S.11001
257	Lochboisdale Pier - (s CM)	공기업	S.11001
258	London & Continental Railways Limited	공기업	S.11001
259	London & Continental Stations & Property Limited	공기업	S.11001
260	London Bus Services Ltd (s.TfL)	공기업	S.11001
261	London Buses Ltd (s.TfL)	공기업	S.11001
262	London Pensions Fund Authority (operations)	공기업	S.11001
263	London River Services Ltd (s.TfL)	공기업	S.11001
264	London Transport Museum (s.TfL)	공기업	S.11001
265	London Underground Ltd	공기업	S.11001
266	Londonderry Port and Harbour Commissioners	공기업	S.11001
267	Lothian Regional Transport Ltd	공기업	S.11001
268	Low Level Waste Repository Site Licence Company Ltd. (s. BNG/BNFL)	공기업	S.11001
269	LUL Nominee BCV Ltd	공기업	S.11001
270	LULNomineeSSLLtd	공기업	S.11001
271	Luton International Airport Ltd	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
272	Macaulay Research and Consultancy Services Ltd	공기업	S.11001
273	Magnox Electric Ltd (s BNFL)	공기업	S.11001
274	Magnox North Ltd. (s. BNFL)	공기업	S.11001
275	Magnox South Ltd. (s. BNFL)	공기업	S.11001
276	Manchester Airport Building Ltd (s MA)	공기업	S.11001
277	Manchester Airport Employment Services Ltd (s MA)	공기업	S.11001
278	ManchesterAirportFinanceLtd(sMA)	공기업	S.11001
279	Manchester Airport plc	공기업	S.11001
280	Mansfields (Norwich) Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
281	Mansfields Group Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
282	Medicines and Healthcare products Regulatory Agency	공기업	S.11001
283	MerseysidePassengerTransportExecutive-(sPTE)	공기업	S.11001
284	Meteorological Office	공기업	S.11001
285	Metronet Rail BCV Holdings Ltd	공기업	S.11001
286	Metronet Rail SSL Holdings Ltd	공기업	S.11001
287	Milford Haven Port Authority	공기업	S.11001
288	MNE Ltd.	공기업	S.11001
289	Multimedia Ventures Ltd (50%) (sWS) (Associate)	공기업	S.11001
290	N.I.R Leasing Limited - (s NITHC)	공기업	S.11001
291	N.I.R Travel Limited - (s NITHC)	공기업	S.11001
292	National Health Service Estates	공기업	S.11001
293	Navy, Army and Air Force Institute	공기업	S.11001
294	New Prospect Housing Limited	공기업	S.11001
295	New Video Channel America LLC [USA] (s BBCW)	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
296	Newcastle International Airport Ltd	공기업	S.11001
297	Newlyn Pier and Harbour Commissioners	공기업	S.11001
298	Newport Transport Ltd	공기업	S.11001
299	Nexia Solutions Ltd. (s. BNFL)	공기업	S.11001
300	NHS Blood and Transplant	공기업	S.11001
301	NHS Logistics Authority	공기업	S.11001
302	NHS Professionals	공기업	S.11001
303	North East Business & Innovation Centre	공기업	S.11001
304	NorthernIrelandHousingExecutive	공기업	S.11001
305	Northern Ireland Public Sector Enterprise	공기업	S.11001
306	Northern Ireland Railways Company Ltd - (s NITHC)	공기업	S.11001
307	Northern Ireland Transport Holding Company - (NITHC)	공기업	S.11001
308	Northern Lighthouse Board	공기업	S.11001
309	Northern Rock Estates Ltd.	공기업	S.11001
310	Northern Rock Homes Ltd.	공기업	S.11001
311	Northern Rock Properties Ltd.	공기업	S.11001
312	Northern Rock Traffic Management Ltd.	공기업	S.11001
313	Northlink Ferries Ltd.	공기업	S.11001
314	Nottingham City Transport Co Ltd	공기업	S.11001
315	Nuclear Flask Hire Limited (s. BNG / BNFL)	공기업	S.11001
316	Nuclear Transport Limited (s. BNG / BNFL)	공기업	S.11001
317	Office of Communications (Ofcom)	공기업	S.11001
318	OGC buying.solutions	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
319	Oil and Pipelines Agency	공기업	S.11001
320	Orban Railway Pier - (s CM)	공기업	S.11001
321	OrdnanceSurvey	공기업	S.11001
322	Orford Town Trustees	공기업	S.11001
323	Pacific Nuclear Transport Limited (s. BNG / BNFL)	공기업	S.11001
324	Parcelforce Worldwide - (s C)	공기업	S.11001
325	Partnerships UK	공기업	S.11001
326	PassengerTransportExecutives(PTE)	공기업	S.11001
327	Patent Office (t/a The UK Intellectual Property Office)	공기업	S.11001
328	People and Arts (Latin Am) LLC [USA] (50%) (sBBCW) (Associate)	공기업	S.11001
329	Plasma Resources UK Ltd	공기업	S.11001
330	Plymouth City Bus Ltd	공기업	S.11001
331	Plymouth Marines Application Ltd	공기업	S.11001
332	Poole Harbour Commissioners	공기업	S.11001
333	Poole Housing Partnership Ltd	공기업	S.11001
334	Port Ellen Pier - (s CM)	공기업	S.11001
335	Port Isaac	공기업	S.11001
336	Port of London Authority	공기업	S.11001
337	Port of Tyne Authority	공기업	S.11001
338	Post Office Counters Ltd - (s C)	공기업	S.11001
339	PostCap (Guernsey) Ltd. (Guernsey) - (s C)	공기업	S.11001
340	QueenElizabethIIConferenceCentre	공기업	S.11001
341	RAJAR (Radio Joint Audience Research) Ltd (50%) (sBBCW) (Associate)	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
342	Reactor Sites Management Company Ltd. (s. BNFL)	공기업	S.11001
343	Reading Transport Ltd	공기업	S.11001
344	RegistersofScotland	공기업	S.11001
345	RemployLtd	공기업	S.11001
346	Ringway Handling Limited (s MA)	공기업	S.11001
347	Ringway Handling Services Ltd (s MA)	공기업	S.11001
348	River Yealm Harbour Authority	공기업	S.11001
349	RM Museum Ltd.	공기업	S.11001
350	RNM Functions Ltd.	공기업	S.11001
351	Rochdale Boroughwide Housing Ltd	공기업	S.11001
352	Rossendale Transport Ltd	공기업	S.11001
353	Royal Collection Enterprises Ltd	공기업	S.11001
354	Royal Collection Trust	공기업	S.11001
355	RoyalMail-(sC)	공기업	S.11001
356	Royal Mail Group plc	공기업	S.11001
357	Royal Mail Investments Limited	공기업	S.11001
358	Royal Mail US Inc (USA) - (s C)	공기업	S.11001
359	RoyalMint	공기업	S.11001
360	Royal Naval Museum Trading Company Ltd.	공기업	S.11001
361	S.M.N.E Ltd.	공기업	S.11001
362	S4C Masnachol Cyf - (s S4C)	공기업	S.11001
363	S4C Rhyngwladol Cyf. (S - S4C)	공기업	S.11001
364	S4C2 Cyf. (S - S4C)	공기업	S.11001
365	Sandwich Port and Haven Commissioners	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
366	SaundersfootHarbourCommissioners	공기업	S.11001
367	Scottish Water	공기업	S.11001
368	Scottish Water Solutions	공기업	S.11001
369	Sellafield Ltd. (s. BNFL)	공기업	S.11001
370	Shapness (Gloucester) - (s BWB)	공기업	S.11001
371	Sheffield Homes Ltd	공기업	S.11001
372	Shoreham Port Authority	공기업	S.11001
373	Solihull community Housing Ltd	공기업	S.11001
374	SouthLakesHousing	공기업	S.11001
375	South Yorkshire Light Rail Ltd - (s SYPTE)	공기업	S.11001
376	South Yorkshire Metro Ltd - (s SYPTE)	공기업	S.11001
377	South Yorkshire Passenger Transport Executive - (s PTE)	공기업	S.11001
378	South Yorkshire Transportation Systems Ltd - (s SYPTE)	공기업	S.11001
379	Spencer (Banbury) Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
380	Sport on Four Ltd - (s C4)	공기업	S.11001
381	Starman (Toiletries) Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
382	Strathclyde Passenger Transport Executive - (s PTE)	공기업	S.11001
383	Submarine Gift Shop Ltd.	공기업	S.11001
384	Sureline Coaches Limited - (s NITHC)	공기업	S.11001
385	Sypta Ltd	공기업	S.11001
386	Sypta Properties Ltd	공기업	S.11001
387	Tay Road Bridge Joint Board	공기업	S.11001
388	Thamesdown Transport Ltd	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
389	The Learning Trust	공기업	S.11001
390	The Nursery Channel Ltd. (S - S4C)	공기업	S.11001
391	The Potteries Box Company Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
392	Tobermory Pier - (s CM)	공기업	S.11001
393	Tote Bookmakers Ltd - (s HTB)	공기업	S.11001
394	Tote Credit Ltd - (s HTB)	공기업	S.11001
395	Tote Direct Ltd - (s HTB)	공기업	S.11001
396	Transport Trading Ltd (s.TfL)	공기업	S.11001
397	Trinity House Lighthouse Service	공기업	S.11001
398	Tristar Homes Ltd	공기업	S.11001
399	TrustPortsinNorthernIreland	공기업	S.11001
400	Tube Lines (Holdings) Ltd	공기업	S.11001
401	Tyne and Wear Passenger Transport Executive - (s PTE)	공기업	S.11001
402	Tyne Harbour Commissioners	공기업	S.11001
403	UK Programme Distribution Ltd (95%) (s BBCW)	공기업	S.11001
404	Ulsterbus Ltd - (s NITHC)	공기업	S.11001
405	Union Railways (North) Limited	공기업	S.11001
406	Union Railways (South) Limited	공기업	S.11001
407	Vehicle and Operator Services Agency	공기업	S.11001
408	Victoria Coach Station Ltd (s.TfL)	공기업	S.11001
409	Wales Audit Office	공기업	S.11001
410	Waltham Forest Arms Length Management Organisation Ltd	공기업	S.11001
411	WarrenPointHarbourAuthority	공기업	S.11001

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	Sector	ESA95 category
412	Warrington Borough Transport Ltd	공기업	S.11001
413	WeatherXchange	공기업	S.11001
414	Welsh Venture Capital - (s WDA)	공기업	S.11001
415	West Midlands Passenger Transport Executive (trading as Centro) - (s PTE)	공기업	S.11001
416	West North West Homes Leeds	공기업	S.11001
417	West Yorkshire Passenger Transport Executive - (s PTE)	공기업	S.11001
418	Wigan and Leigh Housing Company Ltd	공기업	S.11001
419	WJEC CBAC Ltd (Welsh Joint Education Committee)	공기업	S.11001
420	Woodford-Gubbins Ltd - (s Remploy Ltd)	공기업	S.11001
421	Worknorth 11 Ltd (s MA)	공기업	S.11001
422	Worknorth Ltd (s MA)	공기업	S.11001
423	World Service (WS) - (s BBC)	공기업	S.11001
424	Worldwide Americas Investments Inc [USA] (s BBCW)	공기업	S.11001
425	Yorkshire Metro Ltd - (s SYPTE)	공기업	S.11001
426	Yorkshire Purchasing Organisation	공기업	S.11001
427	Your Homes Newcastle Ltd	공기업	S.11001

주: 음영 및 굵게 처리된 기관은 Shareholder Executive가 관리하는 기관임.

〈부표 2〉 영국의 정부소유기업(SOEs)

(단위: %)

	회사명	지분
1	SHETLANDLEASINGANDPROPERTYDEVELOPMENTSLtd[1)]	〉 50.00
2	BBC	100
3	BLACKPOOL TRANSPORT SERVICES Ltd[1)]	100
4	British Nuclear Fuels PLC	100
	(BNFL의 자회사)	
5	British Nuclear Group Ltd	100
6	BNFL Enrichment Ltd	100
7	Sellafield Ltd	100
8	Deva Manufacturing Services Ltd	100
9	Electricity Producers Insurance Company (Bermuda) Ltd	100
10	Magnox Electric Ltd	100
11	Nexia Solutions Ltd	100
12	Urenco Ltd[2)]	33
13	AWE Management Ltd	33
14	British Waterways Board	100
15	C.E.C. HOLDINGS Ltd[1)]	100
16	CARDIFF CITY TRANSPORT SERVICES Ltd[1)]	100
17	Channel Four Television Corporation	100
18	Civil Aviation Authority	100
19	COUNTY ENVIRONMENTAL SERVICES Ltd[1)]	100
20	Covent Garden Market Authority	100
21	DURHAM COUNTY WASTE MANAGEMENT COMPANY Ltd[1)]	100

〈부표 2〉의 계속

	회사명	지분
22	ESSEX CAREERS & BUSINESS PARTNERSHIP Ltd[1)]	100
23	INTERNATIONAL MILITARY SERVICES Ltd	100
24	IPSWICH BUSES Ltd[1)]	100
25	LONDON LUTON AIRPORT Ltd[1)]	100
26	LOTHIAN BUSES PLC[1)]	100
27	NEWPORT TRANSPORT Ltd[1)]	100
28	NORFOLK COUNTY SERVICES Ltd[1)]	100
29	Northern Rock[3)]	100
30	OFCOM	100
31	PLASMA RESOURCES UK Ltd	100
32	PLYMOUTH CITYBUS Ltd[1)]	100
33	READING TRANSPORT Ltd[1)]	100
34	ROSSENDALE TRANSPORT Ltd[1)]	100
35	Royal Mail Holding PLC	100
36	ROYAL MAIL HOLDINGS PLC	100
37	SCOTTISH EXHIBITION CENTRE Ltd[1)]	100
38	SHEFFCARE Ltd[1)]	100
39	THAMESDOWN TRANSPORT Ltd[1)]	100
40	The Coal Authority	100
41	THE CORNWALL ENTERPRISE Co.[1)]	100
42	THE COVENTRY AND SOLIHULL WASTE DISPOSAL Co. Ltd[1)]	100
43	THE MANCHESTER AIRPORT GROUP PLC[1)]	100
44	THE NAVY, ARMY AND AIR FORCE INSTITUTES	100

〈부표 2〉의 계속

	회사명	지분
45	TIE Ltd[1)]	100
46	UK Atomic Energy Agency	100
47	WARRINGTON BOROUGH TRANSPORT Ltd[1)]	100
48	Welsh Fourth Channel Authority	100
49	YORWASTE Ltd[1)]	100
50	NOTTINGHAM CITY TRANSPORT Ltd[1)]	83
51	CONNEXIONS LINCOLNSHIRE & RUTLAND Ltd[1)]	40
52	British Energy(2009년 민영화)	36
53	KINGSTON COMMUNICATIONS (HULL) PLC[1)]	30.6
54	QinetiQ Group PLC(2008년 민영화)	19.3
55	MFI FURNITURE GROUP PLC[1)]	9.0
56	GARTMORE GROWTH OPPORTUNITIES PLC[1)]	6.44
57	THE VITEC GROUP PLC[1)]	4.99
58	J D WETHERSPOON PLC[1)]	4.9
59	WH SMITH PLC[1)]	3.38
60	ALEXON GROUP PLC[1)]	3.03
61	PANTHEON INTERNATIONAL PARTICIPATIONS PLC[1)]	3.02
62	IMPAX ENVIRONMENTAL MARKETS PLC[1)]	2.73

주: 1) 지방정부의 공기업
2) BNTL이 BNFL Enrichment Ltd를 통해 1/3의 지분을 보유하고 있음
3) 2008년 2월 22일로 임시의 공적 소유상태임

자료: Privatisation Baromerter 홈페이지

부록 2. 영국 내 민영화 기업정보

〈부표 3〉 민영화가 완료된 공기업 정보

(단위: %)

	회사명	민영화시점	산업	정부지분[1)]
1	AEA Technology PLC	09/25/1996	서비스업	0.00
2	Amersham International PLC A = General Electric	02/01/1982	제조업	0.00
3	Anglian Water PLC	11/01/1989	공익산업	0.00
4	Associated British Ports Hldgs	02/01/1983 04/01/1984	운송산업	0.00
5	BAA PLC	07/08/1987	운송산업	0.00
6	British Aerospace PLC M(1999) = BAE Systems	02/01/1981 05/01/1985	제조업	0.00
7	British Airways PLC	01/27/1987	운송산업	0.00
8	British Energy PLC	07/15/1996 01/06/2007 01/05/2009 (PS)	공익산업	0.00
9	British Gas PLC	12/08/1986	공익산업	0.00
10	British Petroleum Co PLC	06/01/1977 11/01/1979 09/01/1983 10/15/1987 12/04/1995	석유산업	0.00
11	British Steel PLC M(1999) = Corus Group	12/05/1988	제조업	0.00
12	British Telecommunications PLC	11/16/1984 12/09/1991 07/19/1993	통신산업	0.00
13	Cable & Wireless PLC	10/01/1981 12/01/1983 12/03/1985	통신산업	0.00

〈부표 3〉의 계속

	회사명	민영화시점	산업	정부지분[1)]
14	Enterprise Oil PLC A(2002) = Shell Group	06/01/1984	석유산업	0.00
15	Forth Ports PLC	03/18/1992	운송산업	0.00
16	Jaguar PLC A = Ford	07/01/1984	제조업	0.00
17	Kingston Communications (Hull)	07/19/1999	통신산업	30.60
18	Manweb plc A(1995) = ScottishPower	12/05/1990	공익산업	0.00
19	Mersey Docks & Harbour Co	1970 03/02/1998	운송산업	0.00
20	Midlands Electricity PLC A(1996) = Avon Energy Partners A(2004) = Central Network	12/05/1990	공익산업	0.00
21	National Grid Group PLC M(2002) = National Grid Transco PLC	12/11/1995	공익산업	0.00
22	National Power /PowerGen PLC A = E.on	02/22/1991 03/06/1995	공익산업	0.00
23	Northern Electric PLC A(1996) = CE Electric	12/05/1990	공익산업	0.00
24	Northern Ireland Electricity (1998) = Viridian Group	06/16/1993	공익산업	0.00
25	Northumbrian Water Group PLC A = Suez	11/01/1989	공익산업	0.00
26	Norweb(United Utilities PLC) A(1995) = United Utilities Electricity	12/05/1990	공익산업	0.00
27	Rolls-Royce PLC A(1998) = Volkswagen	05/01/1987	제조업	0.00
28	ScottishPower Hydro-Electric M(1998) = Scottish and Southern Energy	06/18/1991 (PO and PS)	공익산업	0.00

〈부표 3〉의 계속

	회사명	민영화시점	산업	정부지분[1)]
29	Seeboard PLC A(1996) = CSW; A(2002) = EDF Energy	12/05/1990	공익산업	0.00
30	Severn Trent PLC	11/01/1989	공익산업	0.00
31	South Wales Electricity Board A(1996) = Welsh Water	12/05/1990	공익산업	0.00
32	South West Water PLC	11/01/1989	공익산업	0.00
33	South Western Electricity PLC A(1995) = Southern Energy	12/05/1990	공익산업	0.00
34	Southern Electric PLC M(1998) = Scottish and Southern Energy	12/05/1990	공익산업	0.00
35	Southern Water Services Ltd	11/01/1989	공익산업	0.00
36	Thames Water PLC A(2000) = RWE	11/01/1989	공익산업	0.00
37	Welsh Water PLC A = Scottish and Southern Energy	11/01/1989	공익산업	0.00
38	Yorkshire Water PLC	11/01/1989	금융부동산업	0.00
39	QinetiQ Group PLC	02/15/2006 09/09/2008	제조업	0.00

주: 1) 정부지분은 직접(Direct)소유한 지분임
1. A: Acquisition
2. M: Merge

〈부표 4〉 영국의 민영화된 공기업 정보

(단위: %, 십억달러)

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1977	British Petroleum Co PLC	석유산업	32	972	PO	국내/국제
1979	British Petroleum Co PLC	석유산업	17	694.6	PO	국내
1981	British Aerospace PLC	제조업	51.6	267.8	PO	국내
1981	Cable & Wireless PLC	통신산업	50	399.8	PO	국내
1982	Amersham International PLC	제조업	100	126.7	PO	국내
1982	Britoil PLC	석유산업	51	895.2	PO	국내
1983	Associated British Ports Hldgs	운송산업	51.5	33.4	PO	국내
1983	British Petroleum Co PLC	석유산업	7	847.9	PO	국내
1983	Cable & Wireless PLC	통신산업	22	400.3	PO	국내
1984	Associated British Ports Hldgs	운송산업	48.5	74.8	PO	국내
1984	Enterprise Oil PLC	석유산업	100	545.9	PO	국내
1984	Jaguar PLC	제조업	100	397.7	PO	국내
1984	British Telecommunications PLC	통신산업	50.2	4490.5	PO	국내/국제
1985	British Aerospace PLC	제조업	48.4	677.5	PO	국내
1985	Britoil PLC	석유산업	48	126.4	PO	국제
1985	Cable & Wireless PLC	통신산업	28	1268.9	PO	국제
1986	Unipart Group Ltd	제조업	100	69.63	PS	
1986	Johnson Matthey Bankers Ltd	금융& 부동산업	100	99	PS	
1986	Vickers Shipbuilding & Engineering Ltd	제조업	100	144.91	PS	
1986	British Airways Helicopters	운송산업	100	20.01	PS	
1986	British Gas PLC	공익산업	97	7610.4	PO	국내/국제

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1987	British Airways PLC	운송산업	100	1337.9	PO	국제
1987	London Regional Transport	운송산업	100	1.74	PS	
1987	Johnson Matthey Commodities	금융& 부동산업	100	14.8	PS	
1987	Rolls-Royce PLC	제조업	100	2272.4	PO	국내
1987	BAA PLC	운송산업	100	1979	PO	국내
1987	British Petroleum Co PLC	석유산업	31.5	12126	PO	국내/국제
1987	Rover Group - Foundry Operations	제조업	100	18.11	PS	
1987	Beans Engineering	서비스업	100	1.87	PS	
1988	British Shipbuilders - Govan Shipyards	제조업	100	11.35	PS	
1988	Essex Water Co	공익산업	100	81.42	PS	
1988	Austin Rover - Fuel Systems Division	제조업	100	6.02	PS	
1988	Horwich Foundry	제조업	100	3.41	PS	
1988	Rover Group PLC	제조업	100	297.62	PS	
1988	Professional and Executive Recruitment	행정	100	10.22	PS	
1988	British Steel PLC	제조업	100	4673.4	PO	국내/국제
1988	Travellers Fare Holdings Ltd	무역산업	100	36.87	PS	
1989	Harland & Wolff PLC	제조업	100	10.35	PS	
1989	Brel Ltd (British Railways)	운송산업	100	7.32	PS	
1989	Bournemouth and District Water	공익산업	76.3	20.66	PS	
1989	Anglian Water PLC	공익산업	100	1114.4	PO	국내
1989	Northumbrian Water Group PLC	공익산업	100	247.4	PO	국내

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1989	Severn Trent PLC	공익산업	100	1337.6	PO	국내
1989	South West Water PLC	공익산업	100	461.6	PO	국내
1989	Southern Water Services Ltd	공익산업	100	619.2	PO	국내
1989	Thames Water PLC	공익산업	100	1452.6	PO	국내
1989	Welsh Water PLC	공익산업	100	545.1	PO	국내
1989	Wessex Water PLC	공익산업	100	388	PO	국내
1989	Yorkshire Water PLC	공익산업	100	743.6	PO	국내
1990	Girobank - Leasing Operations	서비스업	100	579.01	PS	
1990	Regional Electricity Companies	공익산업	100	1840.6	PO	국제
1990	Manweb plc	공익산업	100	548.9	PO	국내
1990	Midlands Electricity PLC	공익산업	100	968.8	PO	국내
1990	Northern Electric PLC	공익산업	100	568.2	PO	국내
1990	Norweb	공익산업	100	799.3	PO	국내
1990	Seeboard PLC	공익산업	100	589.4	PO	국내
1990	South Wales Electricity	공익산업	100	469.9	PO	국제
1990	South Western Electricity PLC	공익산업	100	568.2	PO	국내
1990	Southern Electric PLC	공익산업	100	1248	PO	국내
1990	Yorkshire Electricity Group	공익산업	100	957.2	PO	국내
1991	National Power - PowerGen Ltd	공익산업	60	3673	PO	국내/국제
1991	Globe Morley	금융& 부동산업	100	9.83	PS	
1991	Scottish Hydro Electric PLC	공익산업	100	741.52	PS	
1991	ScottishPower	공익산업	100	4969.2	PO	국제

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1991	Tayside Public Transport	운송산업	100	6.52	PS	
1991	British Shipbuilders - Appledore Shipyard	제조업	100	3.37	PS	
1991	National Transcommunications	통신산업	100	122.57	PS	
1991	British Telecommunications PLC	통신산업	21.8	10118.9	PO	국내/국제
1992	Tees and Hartlepool Port Authority	운송산업	100	328.23	PS	
1992	British Technology Group	서비스업	100	47.92	PS	
1992	Port of Tilbury	운송산업	100	55.17	PS	
1992	Forth Ports Plc	운송산업	90	51.3	PO	국내
1992	Clyde Port Authority	행정	100	44.82	PS	
1992	Cookeeragh Power Holdings	공익산업	100	19.99	PS	
1992	London Coaches Ltd	운송산업	100	9.15	PS	
1992	Fife Scottish Bus	운송산업	100	15.03	PS	
1992	British Broadcasting Co-Ealing Television Studios	서비스업	100	11.42	PS	
1992	Medway Ports Authority	운송산업	100	51.2	PS	
1992	Municipal Mutual Computing	서비스업	100	9.58	PS	
1993	Welsh Development Agency -52 Factories	금융& 부동산업	100	21.78	PS	
1993	Transmark	서비스업	100	7.57	PS	
1993	Sheppards	금융& 부동산업	100	13.48	PS	
1993	Northern Ireland Electricity	공익산업	100	524	PO	국내
1993	Strathclyde Buses Ltd	운송산업	100	46.28	PS	

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1993	British Telecommunications PLC	통신산업	28	7551.7	PO	국내/국제
1993	West Wiltshire Software	서비스업	100	6	PS	
1993	East Midlands International Airport PLC	운송산업	100	41.06	PS	
1993	Property Services Agency-Building Management (PSA)	서비스업	100	5.26	PS	
1993	Mainline Group Ltd	운송산업	100	1.47	PS	
1993	City of Westminster Assurance Co.Ltd.	금융&부동산업	100	35.18	PS	
1993	Merseybus	운송산업	100	9.4	PS	
1994	Westlink - London Buses Ltd	운송산업	100	3	PS	
1994	South East London & Kent Bus Co Ltd	운송산업	100	14.77	PS	
1994	Belfast International Airport	운송산업	100	74.03	PS	
1994	London Transport Advertising	서비스업	100	154.2	PS	
1994	Centre West London Buses Ltd	운송산업	100	39.63	PS	
1994	East London Bus and Coach Co	운송산업	100	24.57	PS	
1994	Selkent	운송산업	100	21.77	PS	
1994	Leaside Bus - London	운송산업	100	40.28	PS	
1994	Metroline Travel Ltd	운송산업	100	31.73	PS	
1994	London Central Bus	운송산업	100	31.55	PS	
1994	Property Services Agency-Building Management (PSA)	금융&부동산업	100	11.96	PS	
1994	London Northern Bus Company	운송산업	100	33.73	PS	
1994	London General Transport Svcs	운송산업	100	45.23	PS	

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1994	London United Busways	운송산업	100	37	PS	
1994	British Coal-Scottish Coal	천연자원	100	77.06	PS	
1994	South Wales Coal	천연자원	100	147.42	PS	
1995	South London Transport Ltd	운송산업	100	25.48	PS	
1995	National Power - PowerGen Ltd	공익산업	40	6200	PO	국내/국제
1995	Coal Products (British Coal Corp)	제조업	100	130.22	PS	
1995	Cardiff Wales Airport Ltd	운송산업	100	60.16	PS	
1995	Northumberland Waste Mgmt Ltd	공익산업	100	15.13	PS	
1995	CRE Group (British Coal Corp)	천연자원	100	2.42	PS	
1995	Bournemouth International Airport	운송산업	100	11.06	PS	
1995	Ditton Timber Treatment Works	제조업	100	0.73	PS	
1995	On Board Services (British Rail)	무역산업	100	18.2	PS	
1995	Angel Train Contracts Ltd	서비스업	100	1061.88	PS	
1995	Cawoods of Northern Ireland	무역산업	100	30.25	PS	
1995	Dundee Port Authority	운송산업	100	28.31	PS	
1995	British Petroleum Co PLC	석유산업	1.8	795.8	PO	국제
1995	Signalling Control UK	운송산업	100	60.54	PS	
1995	Rail Express Systems	운송산업	100	39.6	PS	
1995	National Grid Group PLC	공익산업	100	577.9	PO	국제
1995	British Rail Telecommunications	통신산업	100	380.29	PS	
1996	Interlogic Control Engineering	서비스업	100	29.01	PS	
1996	Porterbrook Leasing Co Ltd	운송산업	100	834.19	PS	
1996	Eversholt Leasing Ltd	서비스업	100	915.82	PS	

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1996	Loadhaul - Mainline Freight	운송산업	100	347.18	PS	
1996	Northern Track Renewals Company Ltd	건설업	100	6.88	PS	
1996	Professional Supply Management	무역산업	100	2.68	PS	
1996	Central Infrastructure Maintenance Co	서비스업	100	28.63	PS	
1996	Central Track Renewals Co	서비스업	100	4.42	PS	
1996	British Railways Board - Western Infastructure Maint. Unit	운송산업	100	22.85	PS	
1996	Laboratory of the Government Chemistry	행정	100	0.55	PS	
1996	Transport Research Laboratory	서비스업	100	9.15	PS	
1996	Eastern Infrastructure Mainten	서비스업	100	76.33	PS	
1996	South West Infrastructure Maintenance Co Ltd	서비스업	100	16.67	PS	
1996	Burnley & Pendle Transport Co	운송산업	50	3.01	PS	
1996	Railtrack Group PLC	운송산업	99.79	2545.4	PO	국내/국제
1996	British Energy PLC	공익산업	87.73	1901.8	PO	국내/국제
1996	Western Track Renewals Co Ltd	건설업	100	17.08	PS	
1996	Estate Care Group (Welsh)	서비스업	60	0.27	PS	
1996	CIN Management	금융& 부동산업	100	77.28	PS	
1996	Her Majesty's Stationery Office	제조업	100	84.33	PS	
1996	Occupational Health and Safety Agency	서비스업	100	0.54	PS	

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1996	AEA Technology PLC	서비스업	100	691.6	PO	국내/국제
1996	Recruitment and Assessment Services	서비스업	100	11.28	PS	
1996	BR Research	서비스업	100	18.06	PS	
1997	Rosyth Royal Dockyard	제조업	100	33.98	PS	
1997	BR Business Systems Ltd	운송산업	100	43.74	PS	
1997	Railtest	운송산업	100	12.98	PS	
1997	BBC Home Service Transmission	통신산업	100	397.6	PS	
1997	Devonport Royal Dockyard	제조업	100	65.98	PS	
1997	UK Atomic Energy Authority - Facilities Service Division	행정	100	19.08	PS	
1997	Building Research Establishmen	제조업	100	13.1	PS	
1997	Ipswich Ports Authority	행정	100	39.08	PS	
1997	British Rail International Ltd	제조업	100	12.43	PS	
1997	BBC World Service Transmission Business	통신산업	100	34.54	PS	
1997	ADAS (Agricultural Development and Advisory Service)	서비스업	100	6.58	PS	
1997	Paymaster Agency	행정	100	36.85	PS	
1997	Defence Evaluation and Research Agency-Support Serv. Div	서비스업	100	118.14	PS	
1997	Waste Co Ltd - Gloucestershire	행정	100	24.5	PS	
1997	British Coal Pension Funds	금융& 부동산업	100	3.75	PS	

〈부표 4〉의 계속

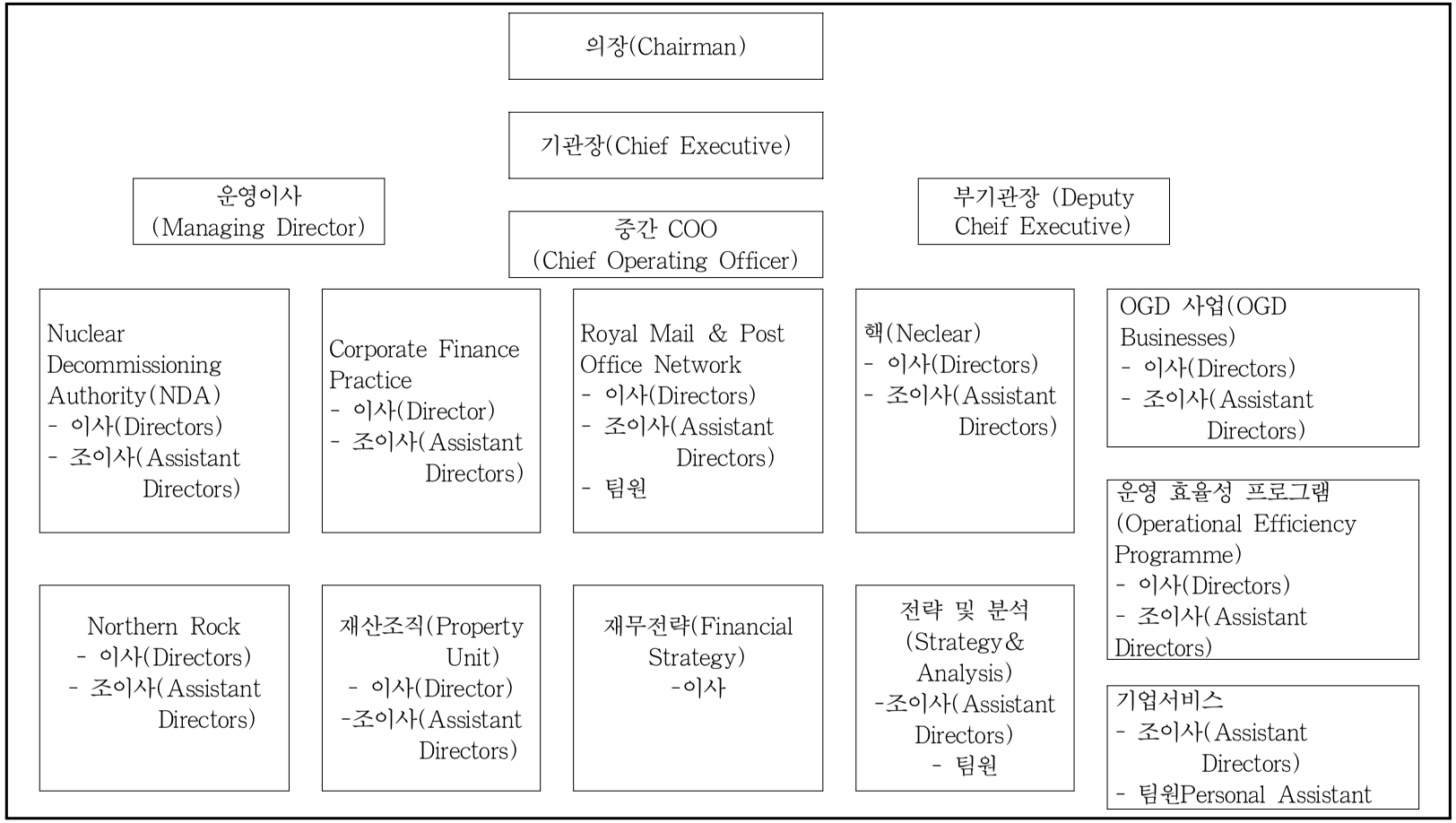
연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
1998	Magnox Electric PLC	공익산업	100	6130.9	PS	
1998	UK Atomic Energy Authority - Birchwood Technology Park	금융& 부동산업	100	32.74	PS	
1998	Mersey Docks & Harbour Co	운송산업	13.9	117.8	PO	국내
1998	Hirwaun Estate - Aberaman	금융& 부동산업	100	13.95	PS	
1998	RAF Quedgeley - Stroud	금융& 부동산업	100	3.77	PS	
1998	London Luton Airport	금융& 부동산업	100	161.66	PS	
1998	3C Waste	공익산업	100	200.4	PS	
1999	Belfast Port	금융& 부동산업	NA	150	PO	국내
1999	Poplars Resource Management	행정	100	7.42	PS	
1999	Kingston Communications	통신산업	55.1	611.2	PO	국내/국제
1999	Brunel Shopping Centre	금융& 부동산업	100	148.87	PS	
2000	UK Robotics Ltd	제조업	100	0.28	PS	
2000	BBC Training Division	서비스업	95	11.53	PS	
2001	Newcastle Airport	운송산업	49	280.51	PS	
2001	National Air Traffic Service	운송산업	46	1145.52	PS	
2001	Suffolk Waste Disposal Co Ltd	공익산업	100	12.44	PS	
2002	Romec Ltd	서비스업	49	10.93	PS	
2003	Qinetiq Ltd	서비스업	33.8	235.52	PS	
2003	Infraco SSL - Infraco BCV	운송산업	100	4710.3	PS	

〈부표 4〉의 계속

연도	회사명	분야	매각 지분	매각가치환산	매각 방법	시장 영역
2003	M77 Motorway - Glasgow Southern Orbital Road	운송산업	100	832.88	PS	
2004	Norwich Airport	운송산업	80.1	36.9	PS	
2004	Blackpool Airport Ltd	운송산업	100	13	PS	
2005	BBC Broadcast Ltd	통신산업	100	303.61	PS	
2006	Westinghouse Electric Plc	제조업	100	5400	PS	
2006	QinetiQ Group PLC	제조업	33.7	542.28	PO	국내
2006	BNG America	제조업	100	98.63	PS	
2006	Wyvern Waste Services Ltd	행정	100	47.41	PS	
2007	Exeter & Devon International Airport Ltd	운송산업	100	117.19	PS	
2007	British Energy	공익산업	28	4628.7	PO	국내
2007	Reactor Sites Management Company	제조업	100	181.96	PS	
2008	Project Services Ltd	서비스업	100	147.11	PS	
2008	Defence Aviation Repair Agency {DARA}-Rotary Wing & Component Businesses	운송산업	100	33.4	PS	
2008	BBC Resources Ltd-Outside Broadcasts Division	통신산업	100	48.25	PS	
2008	Qinetiq Ltd	서비스업	18.9	452.8	PO	국내/국제
2008	Bradford & Bingley PLC-Retail Deposit Business	금융& 부동산업	100	1105.88	PS	

부록 3. 영국 공기업실(Shareholder Executive)의 조직도

[부도 1] 공기업실(Shareholder Executive)의 조직도



부록 4. 프랑스의 통계청 기준 공기업 목록

〈부표 5〉 APE관할 공기업 및 자회사

APE관할 공기업 및 자회사 (공기업 34개, 자회사 65개)	
DCNS	AREVA
DCNS SUPPORT	AREVA NC - COGEMA
GIAT INDUSTRIES	AREVA R
PRO GIAT PROMO GROUP INDUST ARMEM TERR	COGELEX AREVA - GIE
NEXTER TRAINING	AREVA T D TRANSFORMATEURS MESURE SA
NEXTER MUNITIONS	AREVA T&D PROTECTION ET CONTROLE
NEXTER SYSTEMS	AREVA RISK MANAGEMENT CONSULTING
NEXTER ELECTRONICS	AREVA INSURANCE & REINSURANCE
NEXTER MECHANICS	AREVA T&D SA
SNPE	AREVACOM
SUD ISK-SNPE SA	AREVADELFI (AREVA DEVELOP LOCAL FINANC
SNPE MATERIAUX ENERGETIQUES	AREVA FINANCE GESTION
SOC GESTION PARTICIPATION AERONAUTIQUE - SOGEPA	AREVA FINANCES
TSA	AREVA PARAFOUDRES SA
THALES GEODIS FREIGHT AND LOGISTICS SA	AREVA NP
ARTE FRANCE	AREVA T ET D HOLDING SA
ARTE FRANCE CINEMA	AREVA BIOENERGIES
ARTE FRANCE DEVELOPPEMENT	AREVA NC EXPANSION
AUDIOVISUEL EXTERIEUR DE LA FRANCE	ELECTRICITE DE FRANCE - EDF
FRANCE TELEVISIONS	EDF DEVELOPPEMENT ENVIRONNEMENT SA - EDEV
FRANCE TELEVISION PUBLICITE REGION	EDF INTERNATIONAL - EDFI SA
FRANCE TELEVISIONS PUBLICITE	EDF TRADING LOGISTICS - CAPCOL
FRANCE TELEVISIONS DISTRIBUTION	EDF ASSURANCES
FRANCE TELEVISIONS GESTION IMMOBILIERE	RTE EDF TRANSPORT
FRANCE TELEVISIONS SCE INFORMATIQUES	EDF PARTENARIATS SERVICES

〈부표 5〉의 계속

APE관할 공기업 및 자회사 (공기업 34개, 자회사 65개)	
FRANCE TELEVISION PUBLICITE CONSEIL	EDF PRODUCTION ELEC INSULAIRE SAS - EDF PEI
FRANCE TELEVISION INTERACTIVE - FTVI	EDF HOLDING SAS
FRANCE TELEVISION NUMERIQUE	LA POSTE
RADIO FRANCE INTERNATIONALE	LA POSTE GLOBAL MAIL
CHARBONNAGES DE FRANCE	REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIEN - RATP
ENTREPRISE MINIERE ET CHIMIQUE - EMC	SOC D'ETUDES DEVELOP PATRIMONIAL RATP - SEDP
EMC GESTION	RATP DEVELOPPEMENT
EMC SA	RATP INTERNATIONAL
ERAP - ERAP	SOC NAT DES CHEMINS DE FER FRANCAIS - SNCF
AEROPORT TOULOUSE-BLAGNAC	SNCF INTERNATIONAL
AEROPORTS DE LYON	SNCF CONSEIL
AEROPORTS DE PARIS - ADP	VOYAGES.SNCF.COM
AEROPORTS DE PARIS MANAGEMENT - ADPM	L'AGENCE VOYAGES-SNCF.COM
CONCES FRANC CONST EXPL TUN MONT BLANC - ATMB	SNCF-A3
SOC FRANCAISE TUNNEL ROUTIER DE FREJUS - SFTRF	SNCF-A5
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE - GPMM	SNCF-A7
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	SNCF B1
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	SNCF B2
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	SNCF-B4
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	SNCF-HABITAT - SOCRIF
GD PORT MARITIME NANTES SAINT-NAZAIRE	SNCF PARTICIPATIONS
RESEAU FERRE DE FRANCE - RFF	BRGM - BRGM
IMPRIMERIE NATIONALE	BRGM SA.
IMPRIMERIE NATIONALE PARTICIPATIONS	LA FRANCAISE DES JEUX
SOC IMMOBILIERE DE LA GUADELOUPE - SIG	

〈부표 6〉 통계청 기준 공기업 및 공기업자회사 제외 공기업(768개기관)

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
DUSOLIER-CALBERSON	FRANCE TELE PUB INTER OCEANS
COMPAGNIE EUROPEENNE DU ZIRCONIUM CEZU	OPEN CASCADE
BOUCHES DU RHONE EXPRESS	GADS
G FERON E DE CLEBSATTEL SA	SOCIETE D'INVESTISSEMENT EN AUTRICHE - SIA
COQUELLE GOURDIN	LA BANQUE POSTALE
BOURGEY MONTREUIL AQUITAINE - BM AQUITAINE	SOFIPOST
FLANDRE EXPRESS	SEALOGIS
SOC FRANCO BELGE FABRICATION COMBUSTIB - FBFC	QUIBERON STATIONNEMENT
CIE FRANCAISE DE MINES ET METAUX - CFMM	SNC VEZELAY
AQUITAINE AUTO TRANSPORT AAT - AAT	SOCIETE C2
BOURGEY MONTREUIL FRANCILIENNE	NOUVELLE SOCIETE REALISATION DEFAISANC - NSRD
DROME EXPRESS	COMPAGNIE MINIERE OR - COMINOR
CIE GENERALE MARITIME FINANCIERE - CGMF	SOC D'AMENAGEMENT MEZZANINE PARIS NORD
SOC GESTION GARANTIES ET PARTICIPATION	CIE GESTION PATRIMOINE FONCIER
SOGIMO	SCI DE LA BRECHE
BOURGEY MONTREUIL LORRAINE - BM LORRAINE	VALENDA
INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL - INA	G.E.A.N SERVICES
SOCIETE TRANSINFORMATIQUE	E MULOT SA
SOCIETE AUXILIAIRE DU TRICASTIN - SOCATRI	3D
THEATRE DE LA COMEDIE FRANCAISE	MEDIA EXCHANGE
SOC DEVELOPPEMENT REGION ANTILLES GUYA - SODERAG	SF.2

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
SOCIETE TRANSPORT AFFRETEMENT - SOTRAF	MAILEVA
SOC FR IRAN ENRICHIS URANIUM DIFFUS GA - SOFIDIF	CYDEL
SOCIETE DES MINES DE JOUAC	ARMARIS
FERRUS IMMO	GEODIS BM RESEAU
CALBERSON ARMORIQUE	IMMOBILIERE GEODIS I - SUPRESSION BM Z
OSEO BRETAGNE - BATIROC	BOURGEY MONTREUIL EQUIPEMENT 3
CALBERSON LORRAINE	SCI BEAUMONT HAGUE
ICF NORD-EST SA D'HLM	CREUSOT FORGE
SA ISOCHEM	POSTE IMMO
MECACHIMIE	LYRIA
SOC IMMOBILIERE DE LA GUYANE - SIGUY	SOC VALORISATION FONCIERE IMMOBILIERE
BOURGEY MONTREUIL PRESSE	SOCIETE C4
INTERCONTROLE	SOCIETE C3
SOCIETE IMMOBILIERE DE KOUROU - SIMKO	FRACERE
CALBERSON MEDITERRANEE	LA BANQUE POSTALE GESTION PRIVEE
OFF NAT INTERPROF PRODUITS MER AQUACULTU - OFIMER	GEODIS NETWORKS - NETWORK
GROUPEMENT GESTION NAVIRES OCEANOLOGIQ - GENAVIR	GEODIS OIL & GAS LOGISTICS SERVICES
EURODIF PRODUCTION	BM I.D.F.
CALBERSON MOSELLE	ETABLISSEMENT FRANCAIS DU SANG - EFS
CONTROLES TEST EXPERTISES-NORDTEST - CTE-NDT	EUROINVEST
TRANSTELE - CANAL FRANCE INTERNATIONAL	BALBOA FRERES
GIE PORLOURD CHALON	BASTIDE BONDOUX BUREAU ETUDES

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
AGCE DE GESTION DE SCE MARITIMES - AGSM	ERMECHEM
SOCIETE ALPES MARITIMES EXPRESS	SCI PERRIER BRUYERES
SOC ETUDES PROCEDES INDUSTRIELSSPECIAU - SEPIS	CONDITIONNEMENT-DECHETS- BETON
SOC.PROMOT PARTICIPAT COOPERAT ECON - PROPARCO	ADP INGENIERIE
AVEYRON EXPRESS	VFLI SERVICES - VFM
GEODIS WILSON REUNION - TFB	GERACO
SOC FR INGENIER ELECTR NUCLE ASSIS EXP - SOFINEL	TIM BUS
LABORATOIRE NATIONAL D'ESSAIS	SOCIETE DES TRAINS EXPOSITIONS
PORT AUTONOME GUADELOUPE - PAG	VFE COMMERCE
OFF NAT INTERPROF FRUITS LEGUMES VINS - VINIFLHOR	SOPASSURE
SCPA SIVEX INTERNATIONAL	COMUTITRES
COMPAGNIE FRANCAISE DES MINES	PROTERTIA FM
PROVENCE EXPRESS	SF7
ASPHERIA	DISTRICHRONO
GEODIS LOGISTICS ILE DE FRANCE	CALBERSON SEINE SAINT-DENIS
SOC ELECTRO INFORM SYSTEM AUTOMATISME - SELISA	DOC STATION
SOC D ETUDES REALISATIONS EN GEOLOGIE - SERG	FRACOQ 2
CTRE RECH GEOLO MATIE PREMIE MINER ENE - CREGU	GEODIS SOLUTIONS
CIVAD	HELION
SCI LE BOIS MOUTON	ECO'ALTERNATIVE
SOC GEST TUNNEL MONT BLANC - SGTMB	EFFIA STATIONNEMENT ET MOBILITE
GEODIS LOGISTICS - GL	HUB TELECOM

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
SOFIGEXI	HOLDING GESTION RESEAU TRANSPORT ELEC - HGRT
CIE INTERNATIONALE RADIO TELEVISION - CIRT	HYDROSTADIUM
ORSID DATAPAGE	GIRAUX VAL D'OISE
SOPTRANS	CIE TRANSPORTS VOYAGEURS MANTOIS INTER
STESIMAF PARTICIPATIONS	POWERNEXT SA
SCI HORIZONS	EURINFO PARTNER'S
OSEO GARANTIE REGIONS	CALBERSON YVELINES
OSEO FINANCEMENT	CANAL TP
SOC IMMOBILIERE DE LA POINTE DU DIABLE	NBC SYS
EURIWARE	VFLI CARGO
FRANCE 2 CINEMA	EF PRIMO
LABORATOIRE OKSMAN SERAPHIN	PRINCIPIA
CAISSE DE DEVELOPPEMENT DE LA CORSE - CDSC	TA NEWCO 2
DE L'ENTREPOT NEY	GIRAUX EURE ET LOIR
ECOTRAL	GEODIS LOGISTICS MEDITERRANEE
ORSID PROVENCE	CALBERSON OISE
SOCIETE DES MINES DU BOURNEIX	GEODIS LOGISTICS CHAMPAGNE-ARDENNES ES
CALBERSON GE	GEODIS LOGISTICS SUD OUEST
C-FER-J - SEFERGIE	GEODIS LOGISTICS NORD
SETRADA	GEODIS LOGISTICS SUD
BUGEY CONFORT	SCPA INTERNATIONALE PARTICIPATIONS
SOC INDUSTRIELLE COMBUSTIBLE NUCLEAIRE - SICN	INSTIT RADIOPROTECTION SURETE NUCLEAIRE - IRSN
SOCIETE NATIONALE DE RADIODIFFUSION	SD CALBERSON
FRANCE 2	C. MODALOHR EXPRESS

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
TRANSPORTS CHAVENEAU BERNIS	EDIXIS
CALBERSON	NOVACOM SERVICES
FRANCE EUROPE FM GESTIVAL	PARVIS
AGENCE NATIONALE CHEQUES VACANCES - ANCV	NETSEENERGY
FRANCE 3 - F3	SCI DU 132 AV DU GENERAL LECLERC
SOC VALORIS GESTION INFRASTRUCT COMMUN - SOVAGIC	HTE TENSION MAINTENANCE ET SCE HTMS
MAINTENANCE SECURITE INSTALLATION SERV - M6	MOBICITE
CFD INDUSTRIE	GROUPEMENT FORESTIER FORENA
COGERAP	OUANALAO ENVIRONNEMENT
BATRANS	INSTITUT FORMATION EUROPEEN MULTIMODAL - IFEM
DATAVISION INTERNATIONAL	TVRS
SOCIETE DE MAINTENANCE NUCLEAIRE - SOMANU	SCI PARADIS CLICHY
SOC REGIE INTER OCEANS R.3.0	CHRONOSERVICES
OFF.NAT.INTERPROF.PLANT.PARFUM AROM.MEDI - ONIPPAM	TETHYS
FRANCE 3 CINEMA	AKIDIS
SOC ECONOMIE MIXTE PRODUCTIONS LA GEOD - LA GEODE	SCI L ETOILE
TRANSPORTS EXPRESS DE SEINE ET MARNE	@RTERIA
G L CHAUFFAGE	COVIFI 3
INST FR RECHERCHE POUR L EXPLOIT MER - IFREMER	EXAPAQ
ORSID LASER	GEOPOST INTERCONTINENTAL
CALBERSON HAINAUT	CFG SERVICES
CIE ETUDE ET RECHERCHE POUR L'ENERGIE - CERE	AREP A

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
REALISATION TECHNIQUES COMMERCIALES - RTC	AREP VILLE
OFFICE DEVELOP ECONOM AGRICOLE DOM - ODEADOM	DURLIN FRANCE
BOURGEY MONTREUIL NORMANDIE	EURENCO FRANCE
VALFERRUS	ELECTRICITE RESEAU DISTRIBUTION FRANCE - ERDF
COBATRANS	SOLUTIONS CONFORT SERVICES - SCS
NORMANCHE	TRANSPORTS PUBLICS AGGLO ANNEMASSIENNE - TP2A
CTRE COOP INTERNAT RECHERCHE AGRO DEV - CIRAD	FAHRENHEIT
STRUCTIL	CC TEAM AURORE
MEDIAPOST SA - SA	STRASBOURGEOISE ENLEVEMENT GARDIENN SE
SOC CIV DE PARTIC IMMOB MANCHE - SOPARIM	SCI CRSF DOM
SOC PROMO COMMERC TECHNOLOGIES AVANCEE - SPECTA	SCI ACTIVITES COURRIER DE PROXIMITE
SOC AIDE FINANCEMENT DEVELOPPEMENT IND - SAFIDI	SCI GALILEE
CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE - CSI	CRSF METROPOLE
SOFIVISION	GESTION MATERIELS FERROVIAIRES GEMAFER
NNS STE DE SERVICE POUR REACTEUR RAPID	EURENCO
VALTRANS	CREUSOT MECANIQUE
TRAITEMENT INDUSTRIEL RESIDUS URBAINS - TIRU	SFARSTEEL
SOC THEATRE DU VIEUX COLOMBIER	RHONE SAONE DEVELOPPEMENT - RSD
M.F.P MULTIMEDIA FRANCE PRODUCTIONS	FLEXCITE
WALBAUM	SCI TERTIAIRE MIXTE
SOC INGENIERIE RECHER HYDRO NAVAL - SIREHNA	SF.12

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
COLLECTE LOCALISATION SATELLITES - CLS	SYNERGRID SAS
TECHNOPLUS INDUSTRIES - TECHNO +	LGA
NOVESPACE	UBIFRANCE
FRANCE LOCATION DISTRIBUTION - FLD	EFFIA TRANSPORT
VITROPIC	ENTREPRISES ET MOBILITE SERVICES - EM SERVICES
CYCLERGIE	SOC NOUVELLE TRANSPORTS NORD CALBERSON
TRANS INTER REGIONS - TER	GIRONDE EXPRESS S A
INA ENTREPRISE	HERAULT EXPRESS
GEOPOST	XANGE PRIVATE EQUITY
TRANSPORTS FONDIMARE	E LETTER MAIL
TRANSQUERCY	CRMSERVICES
SA TIRU INGENIERIE	ROUE LIBRE DEVELOPPEMENT
GEODIS WILSON ANTILLES	KEYNECTIS - KEYNECTIS
JSPM JEUMONT - SYSTEMES POMPES MECAN	IDTGV
SOC AMENAGEMENT COMMERCES CONCESSIONS - A2C	SCI 44 VAUGIRARD
EFFIA	SCI TERTIAIRE
SUD MECANIQUE	SCI ACTIVITES ANNEXES
POLINORSUD	SCI LOGEMENT
SOMEPOST	SCI BP MIXTE
DIAGAST	SCI FOYER 1
BOURGEY MONTREUIL PROVENCE - BMP	SCI BP
BOURGEY MONTREUIL SAVOIE - BM SAVOIE	SCI TERTIAIRE SAINT ROMAIN
BOURGEY MONTREUIL AUVERGNE - BM	SCI TERTIAIRES SF MIXTES
SERES	SCI ACTIVITES COURRIER LOCAL

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
RETIRO PARTICIPATIONS	SOCIETE DE GESTION DU RESEAU R1
ORSID PRODUCTION	CSTB DEVELOPPEMENT
MANURHIN DEFENSE	SAS EVERBAT
TRAITEMENT INDUSTR. RESIDUS FERRAILLES - TIRFER	IMMOSTOC
SCI DU ROUVRAY	LOCAPOSTE
LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT - LBPAM	SCI DOM
NORFERRUS	SCI CENTRES DE LOISIRS
ASPHERIA HOLDING	RESEAU FRANCE OUTRE MER
CHALLENGE INTERNATIONAL	INGENIERIE SOLUTIONS COURRIER
SAPAR	MO PA2
FIPARES	URAMIN HOLDING
PRESTELEC	CFMM DEVELOPPEMENT
AGCE NAT PARTIC EMPLOYEURS EFFORT CONSTR - ANPEEC	GEODIS PROJETS
SCI PIMIAN	FLEXCITE 94
AGGLOMERATION DU NORD - AGGLONORD	LESITE TV
EXPERTISES IMMOBILIERES & ASSOCIES - EIA	BAN POST STRUC ASSET MAN
MIRABEAU	GEODIS AUTOMOTIVE
MAINCO	EDEV TELESERVICES
SOC FINANCIERE GROUPE PERRIER	OSEO
GAMMA ASSISTANCE	VSC TECHNOLOGIES
MECAGEST SA	EASYBOURSE
SOPYRIM	THERMES NATIONAUX D'AIX LES BAINS
SOGEFIBRE	ALYZIA
SOC FRANC INVESTISS PARTICIP TECHNOLOGIE - FIPT	PORT AUTONOME DE LA ROCHELLE - PALR
SCI DE VAUX 77 EXPRESS	COVIFI 5

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
HAUTE PROVENCE EXPRESS	COVIFI 4
SOC AUXILIAIRE DE FINANCES	CIPOSTE
SOC AUXILIAIRE DE CONSEIL AUXI CONSEIL	XELIAN
ASSURFI	INERIS FORMATION
E.D.I. FRET	MEDIAPOST MULTICANAL
BOURGEY MONTREUIL SERVICES	GEODIS FREIGHT FORWARDING
CIE INGENIERIE METIERS ENVIRONNEMENT - CIDEME	ISSY SF2 4
PICARDIE LAVAGE CITERNES - PLC	CHALLENGE OVERSEAS CARAIBES
GESCOMAIL	PI 3
COKES DE DROCOURT SA	OFFICE NAT INTERPROF ELEVAGE PRODUC - ONIEP
SEAFRANCE	XELIS SA
INTERNATIONALE DES JEUX	SCI FGH
SOMEDAT	ONF - ENERGIE
GROUPE EURIWARE	DUNKERQUE LNG
TRIHOM	SOCIETE C9
LOGISTRA	EXA IMMO
FRANCE WAGONS	L' AGENCE UNIQUE DE PAIEMENT - AUP
MELOX	CITE DE LA MUSIQUE-SALLE PLEYEL
FILIANOR	OFFICE NAT INTERPROFESS GDES CULTURES - ONIGC
TRANSENGRAIS	TIRU SERVICES
SOC FR POUR LE COMBUSTIBLE VVER - SFVC	RTE INTERNATIONAL
RHONE FERRUS	EFFIA SYNERGIES
DCN INTERNATIONAL	GESTION D'ACTIFS RAIL EUROPEENS SAS
EURO VECTEUR	BOURGEY MONTREUIL AUTOMOTIVE OUEST
PERFECTRANS	BOURGEY MONTREUIL SPECIALITES - BM SPECIALITES

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
FORCES HYDRO TECHNIQUES - FHYT	IMMOBILIERE GEODIS II LOGISTICS
ORLYVAL SERVICE	SF.16
IRIS INSTRUMENTS	SF.15
SOC CONDITION DECHETS ET EFFLUENTS IND - SOCODEI	FEDERATION SF2
MUSIC'3	NEOLOG
GEODIS DIV MESSAGERIE SCE G.D.M.S.	VIAPOST
CIE FINANCIERE VALORISATION INGENIERIE - COFIVA	GEODIS FREIGHT MANAGEMENT
SOC NATIONALE D'ESPACES FERROVIAIRES	ARMARIS TER SAS
SOC D'AMENAGEMENT DENFERT MONTSOURIS - SADM	ARMARIS BIS SAS
SCI DU CREDIT D EQUIPEMENT	PI4
SOC STOCKAGE DECHETS INDUSTRIELS EN MI	NEOPRESS
MGL	PI5
LA FRANCAISE DE MOTIVATION	PUBLIPOST
XP LOG	DOC@POST
INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION - INC	SOCIETE C13
BOURGEY MONTREUIL ATLANTIQUE - BM ATLANTIQUE	SOCIETE C15
SOC HOTELIERE D ORANGE	SOCIETE C16
TV 5 MONDE	SOCIETE C17
INST NATIONAL ENVIR INDUS ET DES RISQU - INERIS	GEODIS AUTOMOTIVE NORD
FDJ DEVELOPPEMENT	MEDIA PRESSE
LA FRANCAISE D IMAGES	AIRPORT HANDLING PARTNER
FRANCAISE DE PATRIMOINE	SOCIETE C14
ORTRANS	TSI
66CENTELEC	SERES ASV

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
SNC 66 RUE MONCEAU A PARIS	VILOGISTIQUE
CALBERSON LOCATION	RITMX
GARFI	UTILITES SITE DE MARCOULE - USM
CHRONOPOST	VALGA
FINANCIERE SYSTRA	ADOMA INSERTION
PACAGEST	FRET GV
CANBERRA FRANCE	ES - DEVELOPPEMENT DURABLE
SOGEWAG	S1
COGEWIP	CALBERSON PARIS EUROPE
AUDAS DISTRIBUTION	GEOPARTS
FT1CI	VOYAGES-AEROPORTSDEPARIS. COM
AGCE L ENVIRON MAITRISE L ENERGIE - ADEME	ANC EXPANSION 3
COFITAL	ANC EXPANSION 4
SCI BOURGEY MONTREUIL LE FONTANIL - SCI BM LE FONTANIL	ANC EXPANSION 2
HUB TELECOM REGION - BGI	SOC GEST VALORISATION MAT TRACTION - S.G.V.M.T.
EFFIA CONCESSIONS	ECO6MOBILITE PARTENAIRES
SYSTRA	INGENIERIE MAINTENANCE TRAIN SOLUTIONS - IMTS
SA DES TRANSPORTS ST-QUENTIN-EN-YVELIN	SFDOC.4
CAISSE CENTRALE DE REASSURANCE - CCR	SFDOC.5
SOC TECHNIQUE MILIEU IONISANT-LOGISTIQ - STMI-LOG	LA VOSGIENNE INDUSTRIELLE DE MAILINGS
ELTA	BRETAGNE PRINT SERVICES
CO COURTAGE NUCLEAIRE	BRETAGNE ROUTAGE
AGENCE NAT GESTION DECHETS RADIOACTIFS - ANDRA	SOCIETE C22

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
DYNAPOST	SOCIETE C21
SCI LE REVARD	SYNAXIO
NOVAPARC 2	NEWCO 6
ETS PUBLIC PARC GRANDE HALLE VILLETTE	PI 7
SOPRIM	ONF PARTICIPATIONS
CHALLENGE INTERNATIONAL MEDITERRANEE	SOCIETE C23
LA CITE DE LA MUSIQUE	SOC ENRICHISSEMENT TRICASTIN HOLDING
SOC FINANCIERE POUR EMPLOI DEVELOPPEME - SOFRED	COEUR D'ORLY INVESTISSEMENT
DCN LOG	ARMARIS QUATER
BOURGEY MONTREUIL - BM	ARMARIS SIXT
VOYAGEURS FRANCE EUROPE PARTENAIRES - VFE PARTENAIRES	ARMARIS QUINT
GEODIS WILSON FRANCE - GOF	GEODIS GLOBAL SOLUTIONS CORPORATE
CALBERSON ALSACE	T.L.P. SERVICES
CALBERSON NORMANDIE	ISSY LA BANQUE POSTALE
CALBERSON BRETAGNE	GEODIS DIGAMMA
TIRVED	GEODIS STIGMA
GEODIS INTERNATIONAL - GEINT	NEWCO 8
CALBERSON RHONE ALPES	GEODIS SAMPI
CALBERSON ILE DE FRANCE	GEODIS TRICOPPA
CALBERSON SEINE ET MARNE	GEODIS TETRAMA
CALBERSON SUD OUEST	GEODIS MAUPPA
CALBERSON PARIS	GEODIS
MESSAGERIES PARISIENNES DU LIVRE - MPL	ECONOMAT DE L'ARMEE
GEODIS GESTION IMMOBILIERE	SOCIETE FINANCIERE DE RADIODIFFUSION - SOFIRAD
SAGEOS	SOCIETE FONCIERE ET IMMOBILIERE D ALSACE - SOFIDAL

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
CEDEC	BOURGEY MONTREUIL LIMOUSIN - BM LIMOUSIN
SCI TRANSNUCLEAIRE CHISTOPHE COLOMB	SOC IMMOBILIERE DES CHEMINS DE FER FRA - SICF
SOC PARTICIPATION FINANCIERE RD - SPFRD	COMPAGNIE DE TRANSPORTS DE CEREALES - CTC
BET HUGUET	VOIES NAVIGABLES DE FRANCE - VNF
BOURGEY MONTREUIL EQUIPEMENT 1	ICF LA SABLIERE SA D'HLM
BOURGEY MONTREUIL EQUIPEMENT 2	SOC DE TRANSPORTS SPECIAUX INDUSTRIELS - STSI
VOLNEY INVEST	SOC INDUSTRIELLE DES MINERAIS DE L'OUE - SIMO
GEODIS AUTOMOTIVE EST - BM AUTOMATIVE EST	COMPAGNIE FRANCAISE DE MOKTA - CFM
SCI EXAMURS LYON	ALYZIA HOLDING
T N F	ELECTRICITE DE STRASBOURG
SCI EXAMURS PARIS	COMPAGNIE AUXILIAIRE OSEO
FRANCE 5	NAVILAND CARGO
SNC EXATRI LYON	GEODIS EUROMATIC
SNC EXATRI PARIS	SOC DE TRANSPORTS VEHICULES AUTOMOBILE - STVA
SCI DE CERCLE	LA GERANCE GENERALE FONCIERE - GGF
EURO SHELTER	FORCES HYDRAULIQUES DE MEUSE - FHYM
SOC GESTION FOND GARANTIE OUTRE MER - SOGEFOM	SOCIETE AUXILIAIRE D'ENERGIE
SNC BERCY	SOC HYDRAULIQUE ETUDES MISSIONS ASSIST - SHEMA
VALESPACE	ICF NOVEDIS SA
PROTIRES	CALBERSON INTERNATIONAL - CALINT
FINAC	SOC D'EQUIPEMENT DES GRANDS ITINERAIRE - SEGI

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
EURO SERVICES INDUSTRIE - ESI	SOC FINANCIERE PARTICIPATIONS ET GESTI - SOFIPARGE
ORSID RHONE ALPES	BANQUE DE FRANCE - BDF
TRANSPORTS VOYAGEURS DU MANTOIS - TVM	SOCIETE FONCIERE IMMOBILIERE DE LOCATI - SOFILO
GEOTHERMIE BOUILLANTE	CIE ETUDE REALIS COMBUSTIBLES ATOMIQUE - CERCA
UNDERWATER DEFENSE SYSTEMS INTERNATION	SEINE EXPRESS
BOURGEY MONTREUIL CHAMPAGNE BOURGOGNE	TRANSPORTS J.SAVIN
SYSRAILDATA	MANCELLE TRANSPORTS RAPIDES CALBERSON - SMTR
COMPAGNIE NUCLEAIRE DE SERVICES - CNS	MG TRANSPORTS
EFFIA SERVICES	BOURGEY MONTREUIL NORD - BM NORD
SOTEC INGENIERIE	PYROALLIANCE
SOC GESTION AERONAUTIQUE DEFENSE ESPAC	LEMARECHAL CELESTIN
GEODIS INTERSERVICES - GEINTERS	THEATRE NATIONAL DE STRASBOURG - TNS
SCI ACTIVITES COURRIER INDUSTRIEL	SOC AUXILIAIRE RECONSTRUCTION INDUSTRI - SARI SA
GEODIS AFRIQUE - GEAFRIQU	SA HLM LOGIS TRANSPORTS
SCI DE L'EUZE	PEA CONSULTING
BDF GESTION	SOC CARS GIRAUX
FONCIERE DU COQ	ETABLISSEMENT PUBLIC AMENAGEMENT DEFENSE - EPAD
TRANSPORT GESTION ET PARTICIPATION TGP	TN INTERNATIONAL
TELINTRANS	SOC GERANCE DE WAGONS DE GRANDE CAPACI - SGW
SCI REGION CENTRE	SOC GENERALE POUR TECHNIQUES NOUVELLES - SGN
REGION OUEST	SOGERCO

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
SCI REGION SUD EST	SOC DEPANNAGE REPARATION APPAREILS GAZ - SODRAGAZ
SCI REGION NORD	UNIROUTE
REGION CHAMPAGNE ARDENNES	AGCE INSERT PROMOT TRAVAILLEUR OUTRE MER
PARIS 8	AGENCE FONCIERE TECHNIQUE REGION PARIS - AFTRP
CALBERSON AUTUN	EDITIONS D ART LYS SOC
REGION RHONE ALPES	OFFICE NATIONAL DES FORETS - ONF
REGION ILE DE FRANCE	ROUCH INTERMODAL
SCI REGION BRETAGNE	SOC DES TECHNIQUES EN MILIEU IONISANT - STMI
REGION NORMANDIE	SOC ORGANISATION MANUT ACTIVITE PORTUA - SOMAP
REGION ALSACE	CALBERSON ROUSSILLON
SCI REGION SUD OUEST	BERGERAC NC
SCI DE LA PLACE DU CANAL	LES ROULEURS DU CAMBRESIS
FRANCE 4	CALBERSON PICARDIE
CALBERSON EUROPE NORD	OSEO INNOVATION
CALBERSON EUROPE ILE DE FRANCE	GEODIS ILE DE FRANCE SERVICES - GIDFS
CALBERSON EUROPE RHONE - ALPES	INTERNATIONAL ENERGIE SERVICES FRANCE - IES
SOCIETE CIVILE CERFACS	THEATRE NATIONAL DE CHAILLOT - TNC
VFLI	REUNION DES MUSEES NATIONAUX - RMN
INTELIMMO	LA PREVOYANCE IMLMOBILIERE SA LOGT BDF
SOCIETE DE TRAITEMENT DE PRESSE - STP	COMURHEX-SOC CONVER URANI METAL HEXAFL - COMURHEX
TRANSPORT ET LOGISTIQUE PARTENAIRES - F I	PROMO METRO
STUDIO THEATRE	PORT AUTONOME DE PARIS - PAP
EGERLAND FRANCE	TECH ENERGIE ATOMIQUE - TECHNICATOME

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
01DB-METRAVIB	SOC EXPLOIT GARE FERROV MATER GARMATEX
PARIS TERMINAL SA	ORSID
GIRAUX TRANSPORTS SERVICES - GTS	EURODIF SA
LE PARC EOLIEN DU CERS	SFAR - SFAR
AMENAGEMENT RECHERCHE POLES D'ECHANGES - A.R.E.P.	GARD EXPRESS
IN CONTINU ET SERVICES SAS	BM CHIMIE
SOCIETE NOUVELLE MIZERET - MRR SA	TRANSPORTS BERNIS
SAQQARAH INTERNATIONAL - SI	CALBERSON AUBE - SODETRANS
ALYZIA SURETE	JACQUEMARD ET COMPAGNIE
VALTRI	PORT AUTONOME DE STRASBOURG
TELCITE	STE COOP HAB LOYER MOD LOCAT ATTRIB TR
SCI DE TRAITEMENT DE PRESSE SCI STPI IMM	AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT - AFD
ONF INTERNATIONAL	INSTITUT EMISSION DEPARTEMENTS OUTRE MER - IEDOM
EXALAB	CENTRE NATIONAL D'ETUDES SPATIALES - CNES
H4	COMMISSARIAT A L' ENERGIE ATOMIQUE - CEA
IMMOBILIERE MONTPELLIER COMEDIE	CENTRE SCIENTIFIQUE & TECHN DU BATIMEN - CSTB
IMMOBILIERE WAGRAM ETOILE	ICF ATLANTIQUE SA D'HLM
ECORAIL	ICF SUD-EST MEDITERRANEE SA D'HLM
ETUDES TECHNIQUES CONSEILS - ETC	OFF NAT ETUDES RECHERCHES AEROSPATIALE - ONERA
POMPE 179	UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS - UGAP
DESAIX 10	CALBERSON LOIRET

〈부표 6〉의 계속

공기업 및 공기업자회사 제외(768개기관)	
CASTELNAU 6	CALVADOS EXPRESS
BOULOGNE 78	COTE D AZUR AUTO TRANSPORT - CAAT
ROCHEFORT 25	BOURGEY MONTREUIL ALSACE - BM ALSACE
CIVRY 22	THEATRE NATIONAL DE L'ODEON - TNO
CONFORGAZ	INSTITUT D'EMISSION D'OUTRE-MER - IEOM
CALOREST	OPERA NATIONAL DE PARIS
EXPERIAN HOLDING FRANCE	THEATRE NATIONAL DE LA COLLINE
TELESPACE PARTICIPATION	CENTRALE SIDERURGIQUE DE RICHEMONT S.A
SYSTEMES MIDI-PYRENEES - SMP	CALBERSON ARDENNES
FRANCE TELEMUSIQUE	ADOMA
SOCIETE DES LIGNES TOURISTIQUES - SLT	CALBERSON AUVERGNE
LOTSYS	CALBERSON EURE ET LOIR
EMAILVISION	CALBERSON F.M.
TRACTION ET DISTRIBUTION PARISIENNES	BOURGEY MONTREUIL ALIMENTAIRE - BM ALIMENTAIRE
SODETREL	SOC NOUVELLE TRANSPORTS CLERMONTOIS - SNTC
SAS POUM KONIAMBO - SAS PK	MINES DE POTASSE D'ALSACE - MDPA
EFFIA MTI MOBILITE TERRIT INTERMOD - EFFIAMTI	SOC MINIERE DE CHESSY
E LEASE	BOURGEY MONTREUIL RHONE ALPES - BM RHONE ALPES
INEXIA	RHONE DAUPHINE EXPRESS
NAXOS	OSEO GARANTIE

부록 5. 프랑스 사회보고서(Bilan Social)의 평가내용 및 평가지표

1. 고용
11 인원 111 직급별 직군별 전체인원(12월 31일) 112 당해 직급별 월평균인원 113 직급별 상용인원(12월 31일) 114 직급별 계약직(12월 31일) 115 성별 직급별 전체인원(12월 31일) 116 연령별 직급별·성별 전체인원(12월 31일) 117 근속년수별 직급별·성별 전체인원(12월 31일) 118 학력별 직급별·성별 전체인원(12월 31일) 119 국적별 직급별·성별 전체인원(12월 31일)
12 외부 근로자 121 외부근로자 전체인원(12월 31일) 122 당해 실습생(1주 이상) 월평균인원(공고실습행, 인턴) 123 당해 외국인연수생 월평균인원 124 당해 파견근로자 월평균인원 125 당해 파견근로자 평균 근무기간
13 당해 패용인원 131 불확정기간 계약된 직급별·성별 채용인원 132 확정기간 계약된 직급별·성별 채용인원 133 계절 근로자 성별 채용인원 134 25세 미만 직급별·성별 채용인원 135 55세 이상 직급별·성별 채용인원
14 당해 이직인원 141 근속년수별 직급별·성별 전체 이직인원 142 직급별 성별 인원 퇴직인원 143 직급별 성별 고용계약기간의 만료인원

144 직급별·성별 정년퇴직과 조기퇴직인원
145 직급별·성별 수습기간 중의 이직인원
146 직급별·성별 사업경영상의 해고인원
147 직급별·성별 근로자 귀책사유 해고인원
148 직급별·성별 다른 사업장으로의 전출인원
149 사망인원

15 해당년도의 승진과 전환배치
151 직급별·성별 승진인원
152 직급별·성별 승진자 평균 승진 년수
153 직급별·성별 전환배치 인원
154 직급별·성별 전환배치자 평균체류 년수

16 해당년도의 휴업
161 당해 부분휴업에 처한 근로자 수
162 당해 부분휴업에 해당하는 전체시간
휴업수당을 받은 시간/휴업수당을 받지 못한 시간

17 장애인
171 장애유형별 성별 장애인원(12월31일)
172 산재사고에 의한 성별 장애인원(12월 31일)

18 결근율
181 직급별 전체 결근일
182 직급별 질병에 의한 결근일
183 직급별 결근기간별 질병 결근일
184 직급별 산재사고로 인한 결근일
185 직급별 임신, 출산으로 인한 결근일
186 직급별 유급휴가로 인한 결근일
187 직급별 병역 및 공무로 인한 결근일
188 직급별 무단결근일
189 직급별 기타원인으로 인한 결근일

2. 근로시간 등(13개 지표)
21 근로시간 211 규정된 주당평균 근로시간 212 연간 정상근로 시간 수 213 연간 초과근로 시간 수 214 선택적 근로시간제 직급별 인원 215 단시간근로자 직급별·성별 인원 1주당 15시간 미만 인원 / 1주당 15~31시간 미만 인원 / 1주당 31~55시간 미만 인원 216 연간 유급휴일수 217 연간 평균유급휴가일수 218 연간 일주에 이틀연속 휴일혜택 받은 직급별 인원 219 유급휴가보상수당을 받은 직급별 인원 연월차 유급휴가 보상수단 인원/유급 생리휴가 보상수단 인원
22 근로조직과 내용 221 조단위로 근무하는 직급별 인원: 고정 작업조/교대 작업조 222 교대조에 근무하는 50세 이상의 직급별 인원 223 생산라인 등 반복 업무에 종사하는 직급별·성별 인원
23 근로조직의 변형 231 내용개선을 위한 근무조직의 변형시도

3. 교육훈련 (9개 지표)
31 교육훈련비총액 311 연간 교육훈련비 총액 312 교육훈련 과정별 교육훈련비: 양성훈련/향상훈련/재훈련/전진훈련 313 교육훈련 형태별 교육훈련비: 자체훈련/위탁훈련/공동훈련
32 교육훈련 인원과 시간 321 교육훈련 기간별 직급별·성별 교육훈련 인원 322 6개월 이상 장기연수중인 직급별·성별 교육훈련 인원 323 산업체부설 및 특별학급에 재학중인 인원(12월 31일) 324 산업체위탁 및 기술대학에 재학중인 인원(12월 31일) 325 교육훈련 세부형태별 직급별·성별 교육훈련시간

4. 임금지표 (23개 지표)
41 임금총액 411 직급별·성별 연간 임금총액 412 직급별·성별 연간 정액급여 총액(기본급, 통상적 수당, 기타수당 구분) 413 직급별·성별 연간 초과급여 총액 414 직급별·성별 연간 상여금 등 특별급여 총액 415 직급별·성별 연간 성과배분 특별급여 총액 416 직급별·성별 연간 평균임금 417 직급별·성별 연간 월평균임금 418 연간 평균임금 계층별 수령인원 419 매월 임금총액 및 지급인원
42 임금계층 421 상위10%와 하위10%의 월평균 임금차이 (하위10%의 월평균 임금을 100으로 함) 422 직급별·성별 인당 연간임금의 지수 (최하위 직급을 100으로 함)
43 임금계산방식 431 직급별 연봉제 인원 432 생산직 월급제 인원 433 생산직 시급·일급제 인원
44 제반수당 441 법정수당, 유급휴일수당 및 유급휴가수당/산재보상/해고예고수당/휴업수당/ 주휴수당/토요격주휴무수당/유급휴일수당/월차유급휴가수당/연차유급휴 가수당/안식년수당/유급생리휴가수당/유급산전후휴가수당/경조휴가수당/ 정년퇴직수당/군복무 등 공무수당 442 초과근로로 인한 보상성격의 수당 연장근로수당/야간근로수당/휴일근로수당/연차유급휴가보상/월차유급 휴가보상/유급 생리휴가보상 443 종업원을 위한 기타 제수당 특수작업수당/직무수당/근속수당/가족수당/통근수당/휴가비
45 외부근로자 지급총액 451 당해 인력공급의 대가로 외부기업에 지급한 금액 파견근로자 공급기업/기타기업

5. 복리후생 (15개 지표)
51 복리후생비 총액 511 연간 복리후생비 총액 512 연간 평균 복리후생비
52 현물지급비용 521 현물 지급비용 총액 522 자사제품을 지급한 경우의 비용
53 법정복리비(근로자 부담분 제외) 531 법정복리비 총액 532 의료보험료 533 산재보험료 534 국민연금 비용 535 고용보험료 536 장애인 고용촉진기금 부담금 536 기타 법정 복리비
54 법정 외 복리후생비 541 법정 외 복리후생비 주거에 관한비용/의료・보건에 관한 비용/식사에 관한 비용 문화・체육・오락에 관한 비용/보험료 지원금/경조사 등의 비용 재형저축 등의 장려금/학비보조의 이용/보육비 지원금/근로자휴양에 관한 비용/종업원지주제도 지원금/기타 법정 외 복리후생비 542 연간 사내복지기금 신규 및 추가출연기금 543 사내 근로복지기금 출연금 총액
55 보육시설 설치 및 운영 551 보육시설 설치 및 운영

6. 산업안전보건 (46개 지표)
61 안전사고 611 사고자 수 612 사고 도수율 : 사고 수/실 근로시간 수/사고 도수율 613 사고 강도율 : 순실 근로일 수/실 근로시간 수/사고 강도율 614 천인율 재해자 수 및 실근로자 수 615 외부 근로자 사고자 수 616 사고 근로자에게 지급한 산재보상금 617 사고 근로자에게 지급한 회사보상금 618 산재 보험료율 및 산재 보험료 총액
62 원인별 사고분류 621 심각한 위험요인에 의한 사고 수 622 낙하와 관련된 사고 수 623 기계로 야기된 사고 수(상기 언급된 위험과 관련된 사고 제외) 624 교통, 운반, 저장 관련 사고 수 625 움직이는 물건, 물 , 미립자 등에 의한 사고 수 626 기타 경우
63 특성별 사고자 분류 631 사고 정도별 직급별 사고자 수 632 성별 사고자 수 633 연령별 사고자 수 634 입사 근속기간별 사고자 수 635 시간별 사고자 수 636 요일별 사고자 수 637 월별 사고자 수
64 안전관리 비용 641 당해 안전교육 직급별 인원 642 지난해 제출한 안전개선계획 실현율 643 당해 안전관리비용
65 작업환경 651 유해작업에 종사하는 직급별 전체인원 652 소음작업에 종사하는 직급별 인원 653 고열작업에 종사하는 직급별 인원

654 분진작업에 종사하는 직급별 인원
655 화학물질작업에 종사하는 직급별 인원
656 당해 작업환경측정결과 작업환경개선 지적 건수
657 지난해 제출한 작업환경개선계획 실현율
658 당해 작업환경측정비용
659 당해 작업환경개선비용

66 건강진단 및 보건관리
661 채용 시 건강진단 근로자 수
662 일반건강진단 직급별 인원
663 특수건강진단 직급별 인원
664 재검진 근로자 직급별 인원
665 질병별 일반병 유소견자 수
666 질병별 직업병 유소견자 수
667 건강상 이유로 작업 전환된 근로자 수
668 당해 건강진단비용

67 산업보건의 (의사인 보건관리자 포함)
671 산업보건의가 사업장에서 분석과 개입에 할애한 시간
672 산업보건의의 상담에 의하여 일반병에 이환된 것으로 밝혀진 근로자 수
673 산업보건의의 상담에 의하여 직업병에 이환된 것으로 밝혀진 근로자 수
674 산업보건의의 상담에 의하여 직업 전환된 근로자수

68 산업안전보건위원회
681 산업안전보건위원회 회의 수

7. 노사관계 (25개 지표)
71 노동조합 711 직급별 성별 조합원 수 (12월 31일) 712 당해 노동조합과의 회의시간 713 당해 노동조합과의 회의 수 714 당해 기업에서 체결된 단체협약의 서명일과 목적 및 내용 715 당해 노동쟁의 발생건수 716 당해 쟁의행위로 인한 근로 손실일 수 717 당해 부당노동행위 구제신청 건수 718 당해 부당노동행위 구제명령 건수
72 노사협의회 721 근로자위원 입후보자 인원 722 노사협의회 구성인원 723 노사협의회 및 위원회와의 회의 시간 724 노사협의회 위원회와의 회의 수 725 당해 연도 노사협의회에서 의결된 사항의 의결일자, 목적 및 내용
73 정보와 커뮤니케이션 731 고충처리 건수 732 인사상담 건수 733 사기조사 회수 734 제안건수 735 기타 커뮤니케이션 이용건수
74 정당한 절차 741 표창유형별 표창자수 742 징계유형별 징계지수 743 해고 이의제기 절차 이용건수 744 부당해고를 이유로 한 소송건수 745 기타 근로자가 사용자를 상대로 한 소송건수 746 사용자가 근로자를 상대로 한 소송건수 747 당해 연도 근로감독관에 의한 지도건수

부록 6. 1986~2008년 프랑스 민영화 목록

〈부표 7〉 프랑스 공기업 민영화 목록

(단위: %, 백만달러)

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1986	Cie de Saint-Gobain SA	제조업	100	239.9	PO	국외
1986	Thomson-CSF	제조업	15.4	97.1	PO	국외
1987	Cie Financiere de Paribas SA	금융및부동산업	100	1764.4	PO	국내・외
1987	Rhone-Poulenc SA	제조업	NA	82	PO	국외
1987	Banque de Batiments et Travaux Publics	금융및부동산업	100	16.5	PO	국내
1987	TF1 (Television Francaise 1)	통신업	50	345.71	PS	-
1987	Banque Industrielle et Mobiliere Privee (BIMP)	금융및부동산업	100	16.7	PO	국내
1987	Credit Commercial de France (CCF)	금융및부동산업	100	103.5	PO	국외
1987	Cie Gen Telephoniques	통신업	69.9	84	PS	-
1987	Havas SA	서비스업	40.3	184.2	PO	국내
1987	Cie Generale d' Electricite	공익사업 (수도, 전기, 가스)	100	347.9	PO	국외
1987	Societé Générale SA	금융및부동산업	100	395	PO	국외
1987	TF1 (Television Francaise 1)	통신업	50	245	PO	국내・외l
1987	Cie Financiere de Suez SA	금융및부동산업	41.49	255.7	PO	국외

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1988	Matra SA	제조업	19	70.9	PO	국내
1988	Lorilleux Internatinal SA	제조업	100	106.49	PS	-
1988	CPIO Group (Cie des Produits Industriels de L'Ouest)	제조업	100	40.54	PS	-
1988	Habitat	무역업	100	10.2	PS	-
1989	Pechiney International SA	제조업	NA	188.8	PO	국외
1989	International Video Products	제조업	NA	20.08	PS	-
1990	Servimetal SA	무역업	65	5.32	PS	-
1990	Societe Centrale de l'Union des Assurances de Paris (UAP)	금융및부동산업	15.7	387	PO	국외
1990	SIIPE(Societe d'Immuebles Industriels pour les Enterprises)	운수업	66	145.7	PS	-
1991	Societe des Hotels Meridien	서비스업	26.18	73.64	PS	-
1991	Afritrust International (Banque Intpour l'Afrique Occidentale)	금융및부동산업	100	18.03	PS	-
1991	Construction Navale d'Aquitaine	제조업	100	0.92	PS	-
1991	Total SA	석유산업	5.4	233.8	PO	국외
1991	Credit Local de France SA	금융및부동산업	27	365.6	PO	국내・외
1991	Denain Anzin Mineraux	천연자원	100	19.37	PS	-

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1991	Esys SA	공익사업 (수도, 전기, 가스)	100	246.11	PS	-
1992	Pharmalab	제조업	100	5.74	PS	-
1992	Nordgalva - Galvanizing Division	제조업	100	3.02	PS	-
1992	Societ? Nationale Elf Aquitaine	석유산업	2.3	153	PO	국내・외
1992	Total SA	석유산업	26.3	1016.8	PO	국내・외
1992	Societe Caledonienne des Villages de Vacances (UTA)	금융및부동산업	100	6.84	PS	-
1992	Societe Francaise d'Organo-Synthese	제조업	100	49.95	PS	-
1992	Financiere de Atlantique	금융및부동산업	64.6	50.59	PS	-
1993	Rhone-Poulenc SA	제조업	10.7	179.8	PO	국외
1993	Potasses et Produits Chimiques	제조업	100	99.99	PS	-
1993	Credit Local de France SA	금융및부동산업	17.25	733.4	PO	국내・외
1993	Barbot Enterprise (GPRI)	제조업	90.66	39.45	PS	-
1993	Elf Sanofi SA	제조업	100	21.72	PS	-
1993	Roussel Uclaf SA	제조업	35	453.2	PO	국내
1993	Morlaix Electronique	제조업	100	1.24	PS	-
1993	Banque Nationale de Paris (BNP)	금융및부동산업	73	3056.3	PO	국내・외

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1993	Rhone-Poulenc SA	제조업	41	1866.5	PO	국내・외
1994	Societ? Nationale Elf Aquitaine	석유산업	37	3859.5	PO	국내・외
1994	Societe Centrale de l'Union des Assurances de Paris (UAP)	금융및부동산업	51.3	2545.4	PO	국내・외
1994	Laboratoires Domilens SA	제조업	100	17.8	PS	-
1994	Ugine SA	제조업	4	45	PS	-
1994	Societe des Hotels Meridien	서비스업	57.3	202.15	PS	-
1994	Bureau de Recherches Geologiques et Minieres	천연자원	100	87.34	PS	-
1994	Renault SA	제조업	28.4	2014.6	PO	국내・외
1994	Renault SA	제조업	5	413.5	PS	-
1994	SGS-Thomson Microelectronics	제조업	16.3	467.3	PO	국외
1994	Garonor SA	운수업	95.09	128.78	PS	-
1995	Seita	제조업	60	694.9	PO	국내・외
1995	Sintertech SA	제조업	100	51.14	PS	-
1995	Cie des Machines Bull	서비스업	10	29.75	PS	-
1995	Usinor Sacilor SA	제조업	73	3343	PO	국내・외
1995	Carbone Lorraine SA	제조업	21.4	41.76	PS	-
1995	Cie des Machines Bull	서비스업	3.3	10.33	PS	-

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1995	Cie des Machines Bull	서비스업	13.3	133.06	PS	-
1995	Ugimag SA	제조업	100	59.09	PS	-
1995	Prevision Generales - AFP Protection	금융및부동산업	62.69	83.88	PS	-
1995	Pechiney SA	제조업	32	833.6	PO	국내・외
1995	TSFM (Telesystemes/FTLIS)	서비스업	40	35.12	PS	-
1996	Total SA	석유산업	4.05	616.6	PO	국외
1996	Assurances Generales de France (AGF)	금융및부동산업	54.9	1583	PO	국내・외
1996	SEI (Societe Europeene d' Extincteurs)	무역업	65.1	64.32	PS	-
1996	Finalion	금융및부동산업	49	11.49	PS	-
1996	Credit Local de France SA	금융및부동산업	7.53	236.3	PO	국외
1996	Banque Layderneir	금융및부동산업	100	15.05	PS	-
1996	Innolion SA	서비스업	98	97.85	PS	-
1996	Telis	서비스업	100	4.9	PS	-
1997	Cie Transcontinentale de Reassurance	금융및부동산업	100	137.34	PS	-
1997	Cie des Machines Bull	서비스업	12	123.6	PO	국내・외
1997	Credit Lyonnais Bank Sverige	금융및부동산업	100	17.58	PS	-
1997	UIC SA (Union Industrielle de Credit)	금융및부동산업	NA	34.41	PS	-

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1997	S.te C.le Groupe des Assurances Nationales (GAN) -Ppty Portfolio	금융및부동산업	100	109.28	PS	-
1997	Credit Lyonnais-Blue Green Golf Clubs	서비스업	100	22.02	PS	-
1997	France Telecom	통신업	24.8	6488.9	PO	국내・외
1997	Usinor Aciers	제조업	27	353	PO	국외
1997	Gault et Fremont	제조업	100	23.53	PS	-
1998	CDR-Epic Film Library	서비스업	100	225	PS	-
1998	Seita	제조업	40	56.5	PO	국외
1998	Union pour le Financement d'Immeubles de Societes	금융및부동산업	86	534.3	PS	-
1998	S.te C.le du Groupe des Assurances Nationales (GAN)	금융및부동산업	87.1	2830.73	PS	-
1998	Caisse Nationale de Prevoyance	금융및부동산업	22.39	718.7	PO	국내・외
1998	Societe Marseillaise de Credit	금융및부동산업	100	1.8	PS	-
1998	France Telecom	통신업	10	6068.3	PO	국내・외
1998	Thomson Multimedia SA	제조업	30	320	PS	-
1999	Air France	통신업	17.5	676.8	PO	국내・외
1999	Credit Lyonnais Belgium	금융및부동산업	100	593.81	PS	-
1999	Thomson-CSF Instrumentation Services SA	서비스업	49.99	1.25	PS	-

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
1999	Aerospatiale Matra	제조업	17	1331.3	PO	국내・외
1999	Credit Lyonnais SA	금융및부동산업	50	3395.5	PO	국내・외
1999	Thomson Multimedia SA	제조업	15	433.9	PO	국내・외
1999	Thomson Multimedia SA	제조업	NA	646.5	PS	-
2000	France Rail Publicite	서비스업	80	159.09	PS	-
2000	Thermodyn	제조업	81	60.19	PS	-
2000	Thomson Multimedia SA	제조업	17.7	1953.7	PO	국내・외
2000	Codico SA	무역업	5	0.9	PO	국내
2001	European Aeronautic Defense & Space Co (EADS)	제조업	33.06	503.1	PO	국내・외
2001	Banque Hervet SA	금융및부동산업	97.53	479.09	PS	-
2001	SNET (Societe Nationale d Electricite et de Thermique)	공익사업 (수도, 전기, 가스)	30	310.03	PS	-
2001	SFP (Societe Francaise de Production)	통신업	100	4.2	PS	-
2002	Thomson Multimedia SA	제조업	10	834.5	PO	국내・외
2002	Autoroutes du Sud de la France (ASF)	운수업	49.55	2151.5	PO	국내・외
2002	Renault SA	제조업	10.7	1243.2	PO	국내・외
2003	Renault SA	제조업	8.5	1368.8	PO	국내・외

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
2003	Dassault Systemes	서비스업	15.74	597	PO	국내
2003	Medica France	서비스업	100	389.27	PS	-
2004	Cie des Alpes	서비스업	12.7	63.87	PS	-
2004	Snecma SA	제조업	34	1627.1	PO	국내
2004	Eulia	금융및부동산업	50.1	3476.41	PS	-
2004	Pages Jaunes (France Telecom)	통신업	36.3	1790	PO	국내·외
2004	France Telecom	통신업	10.85	6214.5	PO	국내·외
2004	SNET (Societe Nationale d Electricite et de Thermique)	공익사업 (수도, 전기, 가스)	35	149.7	PS	-
2004	Total SA	석유산업	2.3	3170	PO	-
2004	France-Truck Testing Centers (66)	운수업	100	38.07	PS	-
2004	Geopost Logistics Holding SA	운수업	100	15.69	PS	-
2004	TDF (France Telecom)	통신업	36	502	PS	-
2004	SAPRR (Autoroutes Paris-Rhin-Rhone)	운수업	30	1700	PO	국내
2004	Air France - KLM	운수업	18.4	910	PO	국내·외
2005	Snecma SA	제조업	54	1187.38	PO	국내
2005	Lyons City of Lyons-Building Properties(10)	금융및부동산업	100	108.17	PS	-

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
2005	Cie des Machines Bull	서비스업	2.89	25.73	PO	국내・외
2005	SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)	운수업	25.58	1167.66	PO	국내・외
2005	France Telecom	통신업	6.2	4176.64	PO	국내・외
2005	Gaz de France	공익사업 (수도, 전기, 가스)	17.47	4050.51	PO	국내・외
2005	Framatome Connectors International (Areva)	제조업	100	1295.55	PS	-
2005	Electricit? de France	공익사업 (수도, 전기, 가스)	12.7	8400	PO	국내
2005	Autoroutes du Sud de la France (ASF)	운수업	50	6840	PS	-
2005	SANEF (Autoroutes du Nord et de l'Est de la France)	운수업	76	4836	PS	-
2005	SAPRR (Autoroutes Paris-Rhin-Rhone)	운수업	70.2	5760	PS	-
2006	ASA Abfall Service AG	공익사업 (수도, 전기, 가스)	100	269.05	PS	-
2006	ICADE SA	금융및부동산업	28.31	858.9	PO	국내
2006	Alstom	제조업	21.03	2459.52	PS	-
2006	Société Nationale Maritime Corse Méditerranée SA	운수업	75	583.07	PS	-
2006	A?roports de Paris SA	운수업	32.5	1771.14	PO	국내

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
2006	Pages Jaunes (France Telecom)	통신업	54	4154.24	PS	-
2006	ICADE SA	금융및부동산업	6.99	146.2	PO	국내·외
2006	ICADE SA-Real Estate Property Portfolio	금융및부동산업	100	376.53	PS	-
2006	EDF Capital-Investissement SA	금융및부동산업	100	175.54	PS	-
2006	EDF Energies Nouvelles	공익사업 (수도, 전기, 가스)	24.91	446.4	PO	국내
2007	Caisse Nationale de Caisses d'Epargne (CNCE)	금융및부동산업	35	9072.45	PS	-
2007	Orange Ntherlands	통신업	100	1756.69	PS	-
2007	France Telecom	통신업	5	3566.9	PO	-
2007	Semmaris	무역업	33.34	50.82	PS	-
2007	Electricité de France - EDF	공익사업 (수도, 전기, 가스)	2.5	5454.17	PO	국내 · 외
2008	Dagris	제조업	51	37	PS	-
2008	Seeboard Trading Ltd	건설업	100	15.48	PS	-
2008	COFATHEC Coriance	서비스업	100	69.2	PS	-
2008	Gaz de France	공익사업 (수도, 전기, 가스)	44.1	21270.8	PO	국내 · 외

〈부표 7〉의 계속

연도	기업명	영역	매각 지분	매각가치 환산	매각 방식	시장 영역
2008	Suez Environment	공익사업 (수도, 전기, 가스)	52.84	6463.39	PO	국내・외
2008	Termica Boffalora Srl	공익사업 (수도, 전기, 가스)	12.86	9.5	PS	-
2008	Edison SpA-Hydroelectric	공익사업 (수도, 전기, 가스)	100	282.84	PS	-
2008	Aeroports de Paris	운수업	8	693.19	PS	

부록 7. 2008년 국가에서 직접 통제하는 자회사 목록

〈부표 8〉 2008년 국가에서 직접 통제하는 자회사 목록

직원수 10만명 이상인 기업	약자	업종분류
ELECTRICITE DE FRANCE	EDF	전력산업
LA POSTE		운송 및 보관
SOC NAT DES CHEMINS DE FER FRANCAIS	SNCF	운송 및 보관
직원수 2만명 이상 5만명 미만인 기업		
COMMISSARIAT ENERGIE ATOMIQUE	CEA	과학연구 및 개발
REGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS	RATP	운송 및 보관
직원수 1만명 이상 2만명 미만인 기업		
AEROPORTS DE PARIS	ADP	운송 및 보관
BANQUE DE FRANCE	BDF	금융 및 보험
DCNS		운송장비제조
FRANCE TELEVISION		시청각, 미디어
OFFICE NATIONAL DES FORETS	ONF	농업, 임업, 어업
직원수 1만명 미만인 기업		
ADOMA		숙박 및 음식업
AEROPORT TOULOUSE-BLAGNAC		운송 및 보관
AEROPORTS DE LYON		운송 및 보관
AGCE INSERT PROMOT TRAVAILLEUR OUTRE MER	ANT	행정
AGENCE ENVIRONNEMENT ET MAITRISE ENERGIE	ADEME	행정
AGENCE NAT PARTIC EMPLOYEUR EFFORT CONST	ANPEEC	행정

〈부표 8〉의 계속

직원수 10만명 이상인 기업	약자	업종분류
AGENCE FONCIERE TECHNIQUE REGION PARIS	AFTRP	건설
AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT	AFD	금융 및 보험
AGENCE NAT GESTION DECHETS RADIOACTIFS	ANDRA	폐기물 및 용수관리
AGENCE NATIONALE CHEQUES VACANCES	ANCV	금융 및 보험
AUDIOVISUEL EXTERIEUR DE LA FRANCE		금융 및 보험
BUREAU RECHERCHES GEOLOGIQUES MINIERES	BRGM	과학연구 및 개발
CAISSE CENTRALE DE REASSURANCE	CCR	금융 및 보험
CAISSE DE DEVELOPPEMENT DE LA CORSE	CDSC	금융 및 보험
CENTRE NATIONAL D'ETUDES SPATIALES	CNES	과학연구 및 개발
직원수 1만명 미만인 기업		
CENTRE SCIENTIFIQUE & TECHN DU BATIMENT	CSTB	과학연구 및 개발
CHARBONNAGES DE FRANCE		광업
CIE GENERALE MARITIME FINANCIERE	CGMF	금융 및 보험
CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE	CSI	예술, 엔터테인먼트
CONCES FRANC CONST EXPL TUNNEL MONTBLANC	ATMB	운송 및 보관
CTRE COOP INTER RECHERCHES AGRO DEVELOP	CIRAD	과학연구 및 개발
ECONOMAT DE L'ARMEE		자동차, 오토바이 판매 및 수리
ENTREPRISE MINIERE ET CHIMIQUE	EMC	자동차, 오토바이 판매 및 수리
ERAP	ERAP	금융 및 보험
ETABLISSEMENT FRANCAIS DU SANG	EFS	건강 및 복지

〈부표 8〉의 계속

직원수 10만명 이상인 기업	약자	업종분류
ETABLISSEMENT PUBLIC AMENAGEMENT DEFENSE	EPAD	부동산
ETS PUBLIC PARC GRANDE HALLE VILLETTE		예술, 엔터테인먼트
GD PORT MARITIME NANTES SAINT-NAZAIRE		운송 및 보관
GIAT INDUSTRIES		금속가공, 반도체
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX		운송 및 보관
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE		운송 및 보관
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	GPMM	운송 및 보관
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN		운송 및 보관
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE		운송 및 보관
IMPRIMERIE NATIONALE		종이 및 인쇄
INSTITUT FRANCAIS RECHERCHE EXPLOIT MER	IFREMER	과학연구 및 개발
INSTITUT NATIONAL ENVIR INDUS RISQUES	INERIS	국립 산업 환경 연구소
INSTIT RADIOPROTECTION SURETE NUCLEAIRE	IRSN	과학연구 및 개발
INSTITUT D'EMISSION D'OUTRE-MER	IEOM	금융 및 보험
INSTITUT EMISSION DEPARTEMENT OUTRE MER	IEDOM	금융 및 보험
INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL	INA	예술, 엔터테인먼트
INSTITUT NATIONAL DE LA CONSOMMATION	INC	행정
AGENCE UNIQUE DE PAIEMENT	AUP	행정
LA CITE DE LA MUSIQUE		예술, 엔터테인먼트
LA FRANCAISE DES JEUX		예술, 엔터테인먼트
직원수 1만명 미만인 기업		
LABORATOIRE NATIONAL D'ESSAIS		국립계량연구소
MINES DE POTASSE D'ALSACE	MDPA	광업

〈부표 8〉의 계속

직원수 10만명 이상인 기업	약자	업종분류
NOUVELLE SOCIETE REALISATION DEFAISANCE	NSRD	금융 및 보험
OFF NAT ETUDES RECHERCHES AEROSPATIALES	ONERA	과학연구 및 개발
OFF NAT INTERPROF FRUITS LEGUMES VINS	VINIFLHOR	행정
OFF NAT INTERPROF PRODUITS MER AQUACULTU	OFIMER	행정
OFF NAT INTERPROF PLANTPARFUM AROM MEDI	ONIPPAM	행정
OFFICE DEVELOP ECONOM AGRICOLE DOM	ODEADOM	행정
OFFICE NAT INTERPROF ELEVAGE PRODUC	ONIEP	행정
OFFICE NAT INTERPROFESS GDES CULTURES	ONIGC	행정
OPERA NATIONAL DE PARIS		예술, 엔터테인먼트
OSEO		금융 및 보험
PORT AUTONOME DE LA ROCHELLE	PALR	운송 및 보관
PORT AUTONOME DE PARIS	PAP	운송 및 보관
PORT AUTONOME DE STRASBOURG		운송 및 보관
PORT AUTONOME DE LA GUADELOUPE	PAG	운송 및 보관
RADIO FRANCE INTERNATIONALE		시청각, 미디어
RESEAU FERRE DE FRANCE	RFF	운송 및 보관
REUNION DES MUSEES NATIONAUX	RMN	예술, 엔터테인먼트
SNPE		화학산업
SOC FRANCAISE TUNNEL ROUTIER DE FREJUS	SFTRF	운송 및 보관
SOC GESTION GARANTIES ET PARTICIPATIONS		금융 및 보험
SOC GESTION PARTICIPATION AERONAUTIQUES	SOGEPA	금융 및 보험
SOC IMMOBILIERE DE LA GUYANE	SIGUY	부동산
SOC VALORISATION FONCIERE IMMOBILIERE		부동산

〈부표 8〉의 계속

직원수 10만명 이상인 기업	약자	업종분류
SOCIETE FINANCIERE DE RADIODIFFUSION	SOFIRAD	시청각, 미디어
SOCIETE NATIONALE DE RADIODIFFUSION		시청각, 미디어
THEATRE DE LA COMEDIE FRANCAISE		예술, 엔터테인먼트
THEATRE NATIONAL DE CHAILLOT	TNC	예술, 엔터테인먼트
THEATRE NATIONAL DE L'ODEON	TNO	예술, 엔터테인먼트
THEATRE NATIONAL DE LA COLLINE		예술, 엔터테인먼트
THEATRE NATIONAL DE STRASBOURG	TNS	예술, 엔터테인먼트
THERMES NATIONAUX D'AIX LES BAINS		기타봉사활동
TSA		금융 및 보험
UBIFRANCE		행정
UNION DES GROUPEMENTS D'ACHATS PUBLICS	UGAP	자동차, 오토바이 판매 및 수리
VOIES NAVIGABLES DE FRANCE	VNF	행정

자료 : INSEE, Liste des entreprises publiques, filiales directes de l'État - Fin 2008

부록 8. 스웨덴 공기업과 집단별 공기업의 상세 재무정보

〈부표 9〉 총공기업의 재무정보

(단위: 백만SEK)

손익계산서상의 재무정보

	2004	2005	2006	2007
총매출액	287,639	310,700	314,509	336,404
기타 수입		6,923	4,284	3,659
비용	-250,271	-266,187	-265,948	-285,263
관련기업으로 부터의 수입 (profit from participation in associated companies)	5,263	7,117	11,332	9,223
영업이익	42,631	67,499	71,052	69,466
금융수입	4,229	5,558	5,972	4,330
금융비용	-9,515	-9,481	-9,925	-10,740
법인세차감전 수익	37,346	63,576	67,099	63,056
법인세	-6,752	-11,276	-12,875	-101,182
순이익	30,594	52,552	55,442	53,579
모회사	29,924	51,226	54,236	52,576
자회사	670	1,326	1,206	1,004

대차대조표상의 재무정보

	2004	2005	2006	2007
비이자부 고정자산	400,395	434,034	450,176	485,428
이자부 고정자산	316,919	353,590	381,252	392,265
비이자부 유동자산	63,906	85,356	83,730	86,939
이자부 유동자산	142,696	177,655	218,394	264,731
총자산	923,916	1,050,635	1,133,553	1,229,363

〈부표 9〉의 계속

대차대조표상의 재무정보				
모회사관련 자기자본	245,914	278,024	304,246	320,225
자회사관련 자기자본	10,939	11,830	11,751	13,176
총자기자본	256,853	289,854	315,998	333,401
이자부 충당금	49,056	51,160	53,645	60,483
비이자부 충당금	84,486	88,317	79,448	76,334
이자부 장기부채	359,421	371,997	342,344	477,037
비이자부 장기부채	20,807	18,366	6,658	7,668
이자부 단기부채	97,875	144,687	226,794	167,142
비이자부 단기부채	55,417	86,254	108,666	106,998
총부채와 자기자본	923,916	1,050,635	1,133,553	1,229,363

현금흐름표상의 재무정보				
	2004	2005	2006	2007
영업활동에서의 현금흐름	34,092	-1,401	28,606	25,800
투자활동에서의 현금흐름	-22,591	-32,950	-22,159	-28,946
금융활동에서의 현금흐름	-12,904	32,332	5,008	15,059

기타 재무정보				
	2004	2005	2006	2007
총투자	26,010	36,584	35,056	36,765
감가상각	20,665	19,850	21,217	22,516
정부 보조금으로부터의 매출	24,268	5,392	5,345	5,520
배당	17,392	26,528	37,124	31,226
고용자 수(명)	130,340	126,172	127,454	124,942
관련 기업 포함 고용자 수(명)	189,139	181,660	177,112	176,130
자산 대비 자본비율(%)	22.3	27.6	24.3	23.6
자본 대비 수익비율(%)	14.6	19.6	18.6	15.8

〈부표 10〉 공기업(I)의 재무정보

(단위: 백만SEK)

손익계산서상의 재무정보

	2004	2005	2006	2007
총매출액	287,639	310,700	225,919	240,265
기타 수입		6,923	3,421	2,740
비용	-250,271	-266,187	-182,235	-195,145
관련기업으로 부터의수입 (profit from participation in associated companies)	5,263	7,117	11,324	9,197
영업이익	42,631	67,499	64,391	62,609
금융수입	4,229	5,558	5,562	3,705
금융비용	-9,515	-9,481	-9,555	-9,814
법인세차감전 수익	42,631	67,499	64,391	62,609
법인세	-6,752	-11,276	-12,389	-9,863
순이익	30,594	52,552	49,226	47,344
모회사	29,924	51,226	48,032	46,341
자회사	670	1,326	1,194	1,003

대차대조표상의 재무정보

	2004	2005	2006	2007
비이자부 고정자산	372,147	410,449	427,322	449,287
이자부 고정자산	299,872	346,989	374,277	384,645
비이자부 유동자산	52,481	74,351	71,833	74,414
이자부 유동자산	130,591	164,546	205,331	250,100
총자산	855,091	996,335	1,078,763	1,158,445
모회사관련 자기자본	229,316	278,024	286,645	300,191
자회사관련 자기자본	10,505	11,336	112,121	12,532

〈부표 10〉의 계속

대차대조표상의 재무정보				
총자기자본	239,821	273,045	297,857	312,723
이자부 충당금	48,834	50,936	53,420	60,562
비이자부 충당금	83,479	85,504	76,647	73,434
이자부 장기부채	17,820	17,225	5,400	6,383
비이자부 장기부채	93,866	139,993	221,962	162,094
이자부 단기부채	44,294	74,673	96,834	93,579
비이자부 단기부채	855,091	996,335	1,078,763	1,158,445
총부채와 자기자본	855,091	996,335	1,078,763	1,158,445

현금흐름표상의 재무정보				
	2004	2005	2006	2007
영업활동에서의 현금흐름	27,266	-8,790	22,023	18,233
투자활동에서의 현금흐름	-17,572	-30,825	-21,467	-25,786
금융활동에서의 현금흐름	-10,895	37,920	10,353	18,697

기타 재무정보				
	2004	2005	2006	2007
총투자	20,333	34,998	33,074	32,874
감가상각	19,429	18,623	19,938	21,202
정부 보조금으로부터의 매출	441	403	403	4,014
배당	12,394	21,553	31,949	25,524
고용자 수(명)	89,397	85,999	88,198	85,973
관련 기업 포함 고용자 수(명)	147,259	140,563	136,920	136,247
자산대비 자본 비율(%)	22.1	21.2	23.2	23.6
자본 대비 수익 비율(%)	12.7	18.5	17.5	15.8

자료 : Annual Report State-owned companies (2007)

〈부표 11〉 공기업(Ⅱ)의 재무정보

(단위: 백만SEK)

손익계산서상의 재무정보

	2004	2005	2006	2007
총매출액	84,920	85,134	88,590	96,139
기타 수입		363	864	919
비용	-79,155	-79,699	-82,713	-90,118
관련기업으로 부터의 수입 (profit from participation in associated companies)	-42	-32	8	26
영업이익	5,723	5,747	6,661	6,857
금융수입	455	272	410	625
금융비용	-841	-887	-370	-926
법인세차감 전 수익	5,337	5,132	6,701	6,555
법인세	-145	-203	-485	-320
순이익	5,192	4,929	6,215	6,236
모회사	5,197	4,927	6,203	6,235
자회사	-5	2	12	1

대차대조표상의 재무정보

	2004	2005	2006	2007
비이자부 고정자산	28,248	23,585	22,854	36,141
이자부 고정자산	17,047	6,601	6,975	7,621
비이자부 유동자산	11,425	11,005	11,897	12,525
이자부 유동자산	12,105	13,109	13,063	14,631
총자산	68,825	54,300	54,871	70,917
모회사관련 자기자본	16,597	16,318	17,602	20,034
자회사관련 자기자본	434	494	539	644
총자기자본	17,031	16,809	18,141	20,678

〈부표 11〉의 계속

대차대조표상의 재무정보				
이자부 충당금	222	224	225	221
비이자부 충당금	1,007	2,812	2,801	2,900
이자부 장기부채	32,443	17,040	15,701	27,367
비이자부 장기부채	2,988	1,141	1,258	1,285
이자부 단기부채	4,009	4,694	4,832	5,048
비이자부 단기부채	11,123	11,580	11,832	13,419
총부채와 자기자본	68,825	54,300	54,790	70,917

현금흐름표상의 재무정보				
	2004	2005	2006	2007
영업활동에서의 현금흐름	6,826	7,389	6,583	7,567
투자활동에서의 현금흐름	-5,019	-2,124	-692	-3,161
금융활동에서의 현금흐름	-2,010	-5,588	-5,345	-3,638

기타 재무정보				
	2004	2005	2006	2007
총투자	5,676	1,587	1,982	3,891
감가상각	1,237	1,227	1,226	1,314
정부 보조금으로부터의 매출	23,827	23,809	4,852	5,119
배당	4,997	4,975	5,175	5,702
고용자 수(명)	40,943	40,173	39,256	38,969
관련 기업 포함 고용자 수(명)	41,880	41,204	40,192	39,883
자산 대비 자본 비율(%)	24.9	30.7	33.0	29.0
자본 대비 수익 비율(%)	32.9	29.9	36.6	33.1

부록 9. 스웨덴 공기업의 주요 활동 및 목표

〈부표 12〉 스웨덴 공기업의 주요 활동 및 목표

회사명	설립 연도	활 동	목 표
A-Banan Projekt AB	1994	교통(transportation) 철도 시설, 항공셔틀 그리고 다른 철도 교통 운영을 감독함	- A-Banan은 Arlandabanan을 소유하며 Arlandabanan과 함께 계획에 의해 만들어진 가이드라인을 준수하여 항공셔틀서비스를 개발하고 운영하는 데 전반적인 책임을 지는 것을 목표로 함
AKADEMISKA HUS	1992	부동산(real estae) 부동산의 개발을 계획, 실행, 경영하는 업무를 행함	- AKADEMISKA는 시장성, 수익성, 지속성 및 인사관리 4가지 분야에 초점을 맞춤 - 수익성은 고객만족도 색인 NKI로 결정됨 - NKI에 가장 큰 영향을 미치는 것은 자산관리, 건설 활동, 개인 서비스임 - 직원만족도는 NMI라는 직원만족도 색인과 직원 설문으로 이루어짐 - NMI에 가장 큰 영향을 미치는 것은 직원의 업무능력 개발임 - 회사의 수익성 목표는 비즈니스 주기에 맞게 들어오는 평균 자본이 5년 국채금리에 4%를 더한 것과 일치해야 함. 또한 자산 대비 자기자본 비율이 최소 35%가 되어야 함 - 환경적 목표는 지속적 이용 가능한 에너지 사용이며 또 하나의 환경적 목표는 2000년에 비해 2025년의 에너지 구매를 30% 감소하는 것임
ALIMI		서비스(Service) 경쟁력 있는 중소기업의 성장을 촉진하며, 스웨덴 민간부문의 새로운 기업가정신을 고취시키는 활동을 함	- ALMI는 혁신적인 아이디어의 성공적인 시장화, 방향성 있는 회사 설립 및 개발, 그리고 그들의 능력과 수익성을 증가를 목표로 함 - ALMI는 다른 그룹들과 다르게 여성과 이주민들에게 많은 대출을 허가함 - ALMI는 자금의 손실 없이 장기간 유지하도록 대출활동을 계획해야 함

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
Apoteket		도소매 유통 (Wholesale & retail) - 스웨덴 대중에게 약을 판매하는 업무를 맡음	- 정부는 Apoteket가 약의 판매뿐만 아니라 포괄적으로 국민들이 합리적인 약 사용을 하도록 장려하는 일에 힘쓰도록 지시함 - 재무목표는 첫째, 평균주주자본의 비율로 당기순이익이 10년 채권금리와 3%포인트를 더한 것과 같아야 함 - 둘째, 자기자본/자산비율이 25%함
arbetslivs resurs	2005	서비스(Service) - 개인의 삶에 초점을 둔 갱생서비스로 다시 노동시장에 복귀할 수 있도록 도와주는 업무를 함	- 목표매출액은 매년 5% 성장임 - 영업 이익률은 시장상황에 따라 5~8%를 목표로 함 - 자산 대비 자기자본비율을 30%로 함
AB BOSTADS GARANTI	1962	금융(Finance) -건설업계에 보증, 보험 상품을 제공함	- 소비자보호와 보험시장에 활동적 참여자로, 주로 주택 건설을 대상으로 활동함 - 효율적인 조직으로서 건설프로젝트의 보험 및 보증을 체결할 때, 높은 수준의 리스크평가 표준을 가지고 계약하며 활발한 참여와 유지 관리하는 것을 목표로 함 - 요구되는 자본수익은 7%임
A/O Dom Shvetsii		부동산(real estate) - 러시아의 Sverige Huset in StPetersburg를 운영함 - 러시아의 약 5000평방미터의 지역을 49년 동안 관할하고 스웨덴 총영사관과 스웨덴무역위원회가 가장 큰 세입자로 있는 지역을 담당함	

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
BONTNIA BANAN AB	1998	기간산업(Infrastructure) 철도망 건설	좋은 명성을 유지하기 위해 전문적으로 주요 계획과 예산 한도를 지키며 환경 친화적인 철도를 건설할 것이며, 정해진 일정과 요구사항을 따름으로써 건설과 운영 모두에 좋은 근무 환경을 제공하고자 노력함
green cargo	2001	교통(transportation) - 운송 및 물류 - 유럽시장의 운송 및 물류회사 - 주요고객은 철강, 화학, 공학, 산림산업임	장기적 재무목표는 자산 대비 자기자본 비율 30%와 10%의 자본수익임
GÖTA KANAL	1810	교통(transportation) - 운하(canal)와 그와 관련된 자산을 관리하는 기업임 - 운하에서의 선박여객 서비스 및 교량유지관리 등 운하에 관련된 레저 및 박물관 활동까지 함 - 또한 운하와 관련된 토지, 숲을 관리함	- 정부는 건축문화와 역사적 관심사 그리고 매력적 여행지 개발의 주체로서 GÖTAKANAL를 선정하고 이에 따른 혁신방안을 고려하고 있음 - 하지만 지금까지의 정부지원에도 불구하고 아직 구체적인 목표와 방향을 정하지 못하고 있음
IMEGO	1999	서비스(Service) - microelectronics의 연구 목적을 위해 만들어진 연구기관 - 관련 기관과 협력하여 학계의 아이디어와 새로운 제품을 결합하여 생산하도록 연구하는 사업을 추진하고 있음	- microelectronics, micromechanics, sensor system과 관련된 사업기관과 협력하고, Chalmers University of Technology에서 계속적인 연구를 진행하도록 돕는 것을 목표로 함 - 또한 연구용역 수입이 정부의 투자비용을 넘어서는 것이 목표임

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
INNOVATIONSBRON	2005	서비스(Service) 혁신을 상업적 잠재력과 함께 새로운 지식으로 바꾸는 일을 함	스웨덴의 연구와 혁신의 상업화를 개선할 미래 성장가능한 기업이 되어 국가의 이익에 공헌하고자 함
IRECO	1997	서비스(Service) - 연구사업에 종사하는 회사들을 소유하고 운영에 참여하며 주식을 관리함 - 또한 연구기관의 장기발전을 촉진시키고, 기술적 발전을 용이하게 하여 스웨덴 민간부문에 기여하도록 함 - 높은 교육수준의 연구기관과 비즈니스 영역의 협력을 촉진시킴	- 비즈니스영역과 사회가 국제적으로 경쟁력을 갖도록 하기 위해 연구기관들을 돕도록 목표를 설정함 - 특별하게 경제적·금융적 목표는 정하지 않음
KASERNEN	1990	부동산(real estate) 학생과 군인을 위한 단기 숙박시설을 건설하고 소유하고 관리함	- 목적에 맞는 좋은 집을 제공하는 것이 목표임 - 소유자의 명시적 요구사항과 전제조건은 자산 대비 자기자본비율이 최소 25%가 되어야 하며, 자본수익률이 5년 채권금리에 2.5%포인트를 더한 것과 같아야 함
DRAMATEN		문화(culture) 어린이와 젊은이들을 위해 스웨덴뿐만 아니라 외국 및 현대와 고전드라마 연극공연을 함	- 국가공연장으로서 높은 품질과 다양한 레퍼토리의 고전과 현대 드라마를 공연하는 것을 목표로 함. - 많은 사람들을 유치하고, 광범위한 관객에게 TV나 라디오와 같은 수단으로도 다가갈 수 있도록 레퍼토리를 구성해야 함

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
OPERAN		문화(culture) 오페라와 발레를 공연하는 국립극장의 역할을 함	- 국립극장으로서 고전과 현대 작품의 균형을 유지하면서 다양한 레퍼토리의 공연 및 오페라와 발레를 공연함 - 가능한 많은 관객을 유치해야 하며, 국내의 다양한 관객들에게 알맞도록 레퍼토리를 구성해야 함
Lernia	1993	서비스(Service) 개인과 사업체, 에이전트와 기관의 고용, 직원교육, 복직과 적응 등에 관련된 전문기술을 제공함	영업이익 최소 5%, 자기자본 비율 40~50% 범위에서 유지하는 것을 장기적 목표로 함
LKAB	1890	중요 상품산업 및 기초산업 (Commodities/basic industries) 정련된 철강제품을 생산 공급함	- LKAB의 종합적인 목표는 지속가능한 수익창출임 - 경기 변동을 기준으로 축정한 장기 평균 요구수익률은 운영자산의 10%이며, 이는 세전 자본의 12%에 해당함 - 자본집약적이고 경기 변동에 의존하는 산업의 특징을 반영한 목표임 - 자본 대비 자기자본비율은 50% 이상을 유지해야 함
Norrland Center AB	1991	관광 및 레저(Tourism & leisure) 사업과 지자체의 안내자, 조언자, 토론 상대자의 역할을 수행	Norrland Center는 스웨덴 남부의 회사와 지자체가 사업을 설립하고 발전시키는 데 활용하기를 선호하는 기업이 되어야 함
SIS		서비스(Service) 환경적 이익을 창출하고 지속적 발전을 위한 활동을 함	- 환경의 부담을 줄이고 장기적이고 지속가능한 발전에 기여함 - 소비자들에게 회사의 활동을 선택할 권리를 주는 것을 소비자 정책의 목표로 함

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
SAS		교통(transportation) 항공 산업 및 관련 서비스를 제공함	- SAS 그룹의 종합적 목표는 주주의 가치 증대임 - 세전 수입(EBT) 이윤 목표는 7%이며, 이는 약 40억SEK의 세전 수익에 해당함 - 자산 대비 자기자본 비율 목표는 최소 35%임
OMX	1997	금융(Finance) -북유럽 최대의 통합 증권시장을 소유, 관리함 -전 세계의 금융시장과 자원시장에 기술적 해결책을 제시함	- 자본 대비 수익률 목표는 15% 이상이며, 순부채비율은 30%를 초과할 수 없음
Posten AB	1994	서비스(Service) 북유럽 최대의 통신, 물류 회사 (편지와 소포)	- 수익성 목표는 순수익률 10%임 - 자본구조 목표는 자산 대비 자기자본 비율이 30%이 되는 것임
Samhall AB	1992	서비스(Service) 제품과 서비스 생산을 통해 장애인을 위한 의미 있고 격려적인 업무를 만들어 냄	- 노동시간 규모: 최소 2,400만 시간의 의미 있고 격려적인 (meaningful and stimulating) 업무가 장애인들에게 제공되어야 함 - 고용: 우선순위 그룹에서 40% 이상의 고용이 이루어져야 함 (정신장애, 정신지체, 한 가지 이상의 장애를 가진 사람) - 업무변동: 장애인 5% 이상이 다른 고용주와 일할 수 있도록 회사를 떠나야 함 - 재무: 자본 대비 수익률 최소 7%, 자산 대비 자기자본비율 최소 30%
SJ	2001	교통(transportation) 지역 간(inter-regional) 혹은 장거리(long-distance) 여행 서비스를 제공함	장기적으로 자산 대비 자기자본비율 30%, 자본 대비 수익률 10%를 목표로 함

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
SOS Alarm		서비스(Service) 비상전화번호 112번에 연결된 18개의 경보 센터를 통해 경보를 접수, 분석, 전송함	- 112 전화에 대해 평균 8초의 응대시간을 요함 - 방위청(Ministry of Defence)에 112 서비스의 품질을 보고해야 함 장기 자본대비 수익률 목표는 8%임
SP(Swedish testing and Research institute)	1993	서비스(Service) 산업부문의 발전과 경쟁력, 사회의 안전과 지속가능성과 환경보전을 위한 기술을 만들고 발전시킴	- SP의 장기적 목표는 산업부문과 사회전반의 혁신, 성장, 재개발에 요구되는 지식과 능력을 증가시키는 것임 - 장기 재무적 목표는 순이익 3%, 4%임
SPECIALFASTIGHETER	1997	부동산(real estate) 구조훈련 전문학교, 교도소, 보호관찰 기관, 어린이 집(youth home) 등과 같이 특별한 목적으로 지어진 건물들을 소유함	경기변동을 기준으로 측정한 자본 대비 수익률 목표는 5년 만기 정부채권 수익률보다 2.5% 높아야 하며, 평균 자기자본비율은 25%에서 35% 사이를 유지해야 함
Sbo Statens Bostadsomvandling AB		금융(Finance) 인구감소지역의 주택시장의 균형에 실질적인 기여를 함	- 주택 과잉상태인 지자체를 돕는 특별한 사회적 과업이 있음 - 80% 이상의 파트너, 고객 만족을 목표로 함
Forvaltningsaktiebolaget Stattum	2003	복합기업(conglomerates) 특정한 주식의 관리를 업무로 하는 관리회사임	사업 활동을 하고 있지 않으므로 사업목표가 없음

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
SVEASKPG	1992	중요 상품산업 및 기초산업 (Commodities/basic industries) 330만헥타르의 임지를 관리하며, 스웨덴 임업 매출의 17%를 담당함	- 생산성과 환경성 측면에서 모범적으로 임지 관리가 이루어져야 함 - 요구수익률은 운영자본의 3.5%이며, 운영자본 요구수익률은 7%, 자본 대비 수익률은 6%임 - 이자보상비율은 1.5~2.5%의 변동을 허용하여 장기적으로 2%를 목표로 함
SWEDCARRIER	2001	교통(transportation) 사업의 초점이 Jernhusen을 능력 있고 가치 있는 기업으로 만들고, 남은 두 계열사의 가치를 높여 매각하는 데에 있음	재무목표는 자산 대비 자기자본비율 35~45%, 자본대비는 수익률 12%임
SBAB	1985	금융(Finance) 주택 모기지론을 제공하며, 스웨덴 모기지 시장의 경쟁력 강화에 기여함	- 경기 변동을 기준으로 하여, 정부의 요구수익률은 세후 자본 대비 수익률이 5년 만기 국채수익률을 5% 상회하는 것임
SWEDESURVEY		서비스(Service) 외국 조사기관의 지식과 발전을 도입하는 것이 핵심 활동임	- 회사의 장기비전은, National Land Survey와 함께 업무를 수행하여, 선도적이고 평판이 좋은 서비스 공급자가 되는 것임 - 2007년 목표는 매출액 1억SEK에서 1억 2,500만SEK로 증가시키는 것임
Swedfund		금융(Finance) 투자 자본을 조성하여 아프리카, 라틴 아메리카, 동유럽 특정 나라들에 투자하는 위험자본회사(risk capital company)	- 종합적인 목표는 투자국의 지속가능한 발전을 유도할 수 있는 투자활동을 통해 스웨덴 개발조합 (development cooperation)의 목표에 기여하는 것임 - 세전 평균 자본 대비 수익률은 1년 만기 정부채권의 평균수익률을 상회해야 함

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
SWEROAD	1982	교통(transportation) 주로 공공사업, 도로, 교통, 도로안전에 대해 스웨덴 외부에 자문서비스를 제공함	- Sweroad는 국립도로국(National Road Administration)의 한 부분으로서, 국립도로국의 정책문헌이 Sweroad의 운영 가이드라인이 됨 - 사업윤리 정책을 가지고 있으며, 회사의 영향이 미치는 어떠한 부문에서도 인간의 권리를 침해하지 않도록 함
BILPROVNINGEN	1997	교통(transportation) 자동차 기준 검사를 통해 도로안전과 환경에 기여함	- 유럽의 동종 검사기관과 비교하여 가장 낮은 가격과, 자산 대비 자기자본비율 최소 25%를 유지해야 함
SEK(Swedish Export Credit Corporation)	1962	금융(Finance) 스웨덴 기업에 장기 자금을 제공함	- 수출과 투자에 중장기 신용을 제공함 - 스웨덴의 사업부문(business sector)과 수출산업의 발전을 장려함
Aktiebolaget Svenska Miljostyrningsradet (Swedish Environmental Management Council)	1995	서비스(Service) 국제적 시스템인 환경생산선언(Environmental product declarations, EPD)과 관련된 활동	- 체계적이고 비용효율적인 방법으로 환경적 발전을 영위할 수 있도록 사업 각 부문 및 공공기관을 보조함
The Swedish Space Corporation (Rymdbolaget)	1972	서비스(Service) 국내와 국외의 항공우주 시스템의 다양한 업무를 발전시키고 테스트하며 관리하며, 네 개의 사업 영역에서 활동을 영위함(Space Systems, Satellite Operations, Aerospace Service, Airborne Systems)	경기 변동을 기준하여 자본 대비 수익률 10%를 목표로 함

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
The Swedish Ships Mortgage Bank (the bank)	1929	금융(Finance) 스웨덴 해운업의 자금조달을 용이하게 하며, 스웨덴 상업 부문의 현대화에 기여함	- 소유주가 제시한 재무적 목표는 없음 - 법에 의해, 사업의 손실을 감당할 수 있는 준비금을 보유해야 함
AB Svenska Spelwas	1996	관광 및 레저(Tourism & leisure) 복권, number game, 운동경기 베팅, 슬롯 머신, 카지노 게임, 포커게임 등을 운영함	- 내부적 목표는 이사회에 의해 정해진 결과목표(result objective)로 표현됨 - 결과목표는 장기목표에 의해 조정되며, 결과수준과 책임성 사이의 균형을 포함함
Svedab AB	1991	금융(Finance) 직접적으로 또는 Oresundsbro Konsortiet를 통해 Oresund Bridge의 50%에 해당하는 정부지분을 소유·관리함	- 개인 여행자나 사업자에게 만족스럽고 안전하며 환경 친화적인 교통 시스템을 제공함
Systembolaget AB	1997	도소매 유통(Wholesale & retail) 주류법에 의해 주류 소매 판매에 대한 배타적 권리를 지닌 특별한 공기업	- 재무적으로 효율적인 사업운영을 함과 동시에, 주류의 부정적 효과를 줄이는 사회적 책무를 명확히 수행해야 함 - 사회적 책임 이행 정도를 측정하기 위해 연령확인(age check)을 목표로 가지고 있음
TeliaSonera	1993	통신(Telecom) 북유럽과 발트해 연안 국가 중 최고의 통신회사이며, 유러시아, 터키, 러시아 지역에서 무선통신의 입지가 탄탄함	- 미래 전망의 형태로 2007년의 재무목표를 표현함 - 2년 안에 순매출 1,000억SEK 달성 - 2007년 순수익은 2006년보다 약간 높음 - CAPEX와 관련하여, 광대역통신과 무선통신에 대한 투자증가로 매출 신장 기대됨

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
Teracom AB	1992	통신(Telecom) 스웨덴 가구에 대한 라디오, 텔레비전 프로그램과 전화서비스를 제공하는 독립적인 네트워크 산업을 수행함	- 자산 대비 자본비율은 약 40%를 목표로 함 - 자본 대비 수익률은 약 10%를 목표로 함
V&S Vin & Sprit AB (V&S)	1994	소비재 산업(consumer goods) 알코올음료에 대한 수출, 수입, 생산 및 도매유통을 담당하고 있음	- 자산 대비 자본비율을 반드시 적어도 35%로 유지해야 함
Vasakronan		복합기업(conglomerates) 스웨덴의 도시 Stockholm, Goteborg, almo, Uppsala, Lund를 소유하고 있음	자본 대비 수익률은 무위험자산에 약 4%를 더한 정도를 달성할 것을 목표로 하며, 자산 대비 자본비율은 적어도 35%를 유지해야 함
Vasallen AB	1997	부동산(real estate) 오래된 군인을 위한 사옥과 군사건물을 마을의 활기찬 부분으로 만들어 새로운 목적으로 사용되도록 개발하는 역할을 함. 장기적으로는 이러한 변화로 만들어진 재산을 상업적으로 판매하고자 함	- Vasallen은 군사시설을 상업화하여 자신의 재산 포트폴리오의 가치를 상승시키고자 노력함 - 자본 대비 수익률은 5년 정부채권이자의 2.5%를 더한 정도를 목표로 하였으나, 2007년부터는 자본구조를 바꾸기 위해 5년 정부채권이자의 4%를 더한 정도를 목표로 하고 있음 - 자산 대비 자본비율은 최고 50%를 목표로 함
Vattenfall AB (VAB)	1992	공익사업(Utilities) 스웨덴, 덴마크, 핀란드, 독일 , 폴란드에 전기와 열을 공급하고 판매함	자본 대비 수익률을 약 15%로 유지하고자 하며, 현금자산비율 목표는 3.5~4.5%임

〈부표 12〉의 계속

회사명	설립 연도	활 동	목 표
Venantius	1997	금융(Finance) 특별히 세입자 소유 주택연합의 재건축을 돕는 모기지(mortgage) 업무를 함	
VisitSweden AB		관광 및 레저(Tourism & leisure) 스웨덴의 관광산업을 발전시키고 관광지로 알리는 역할을 함	중요 목표는 스웨덴을 강력한 매력을 가진 여행지로 전 세계에 알리기 위해 장기적으로 경쟁력 있는 관광 정책을 수립하여 관광산업의 생산성을 향상시키는 것임
Voksenasen A/S		문화(culture) 노르웨이와 스웨덴의 문화적 활동이 만나 두 국가의 친밀함을 강화시키는 역할을 함	

자료 : Annual Report State-owned companies (2007)

부록 10. 54개 각 공기업의 재무 및 운영 현황

1) 각 공기업의 재무 상황

□ 스웨덴 공기업은 시장 조건하에 운영되는 공기업과 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업으로 나눌 수 있는데, 공기업의 성격이 상이하기 때문에 집단별로 재무 상황을 파악해야 하며, 평가도 두 집단으로 나누어 다른 기준으로 이루어지고 있음

〈부표 13〉 공기업(Ⅰ)의 재무 현황(2008년 상반기)

A. 100% 소유 (wholly-owned, 100% owned) (단위: 백만SEK)

	매출액	영업이익	순이익	ROE(%)	배당	고용(명)
Akademiska Hus	4,635	2,283	1,253	4.9	967	397
Arbetslivsresurs	197	-28	-28	neg	0	252
Green Cargo	6,111	295	174	11	85	3,050
Imego	56	-3	-2	neg	0	40
Kasernen Fastighets AB	20	21	15	12.1	4	3
Lernia	2,259	45	52	10.4	25	3,919
LKAB	16,385	6,148	4,679	21.9	2,000	3,885
Posten	29,902	1,995	1,564	24.3	625	31,477
SBAB	755	258	190	3.1	0	374
SEK	845	507	353	9.2	0	155
SJ	8,257	833	509	14.1	169	4,053

〈부표 13〉의 계속

	매출액	영업이익	순이익	ROE(%)	배당	고용(명)
Swedish Ships Mortgage Bank	331	58	58	4.5	0	8
Specialfastigheter Sverige	1,209	897	544	11	350	97
Stattum	0	0	13	2.3	570	0
Sveaskog	7,263	2,123	1,419	8.8	810	1,027
Swedcarrier	675	324	1,314	42.2	400	103
Swedesurvey	109	0	1	neg	0	23
Swedish National Road Consulting	54	-1	0	0.9	0	15
Swedish Space Corporation	551	6	8	2.1	6	438
Teracom	3,300	625	470	26	400	674
Vasakronan	2,874	1,961	4,650	19.3	791	402
Vasallen	220	148	134	9.8	67	69
Vattenfall	143,639	28,583	20,686	17.5	8,000	32,396
Venantius	309	291	270	7.8	300	14
Vin & Sprit	10,313	2,305	1,469	19.4	800	2,104
B. 부분소유(ownership in %)						
Nordea(19.9)	4,282	3,763	3,042	19.7	2,284	31,721
OMX	4,305	1,307	986	20	-	1,481
TeliaSonera(37.3)	96,344	26,155	20,298	14.9	6700	28,376
SAS(21.4)	52,251	1,305	636	3.8	0	26,538

〈부표 14〉 공기업(Ⅱ)의 재무 현황(2008년 상반기)

A. 100% 소유 (wholly-owned, 100% owned) (단위 : 백만SEK)

	매출액	영업이익	순이익	ROE (%)	배당	고용(명)
A-Banan Projekt	62	0	0	0	0	2
ALMI Foretagspartner	796	114	114	2.7	0	423
Apoteket	39,493	588	433	13.7	145	10,689
Gota Kanalbolag	55	-1	1	1.4	0	43
IRECO Holding	345	11	14	8.4	0	317
Kungliga Dramatiska Teatern	244	-7	-4	neg	0	330
Kungliga Operan	448	-2	0	0	0	531
Sanmhall	7,213	35	90	8.5	0	19,611
SP	760	9	10	2.7	0	779
Statens Bostadsomvandling	12	-12	3	0.5	0	6
SVEDAB	858	386	116	neg	0	92
Swedfund International	204	-24	18	9.3	0	24
Svenska Spel	21,593	5,128	5,247	104.4	5,247	1,588
Systembolaget	20,211	310	295	13.9	295	3,049
Vokenasen	38	1	1	11.1	0	52

〈부표 14〉의 계속

B. 부분소유(ownership in %)

	매출액	영업이익	순이익	ROE(%)	배당	고용(명)
Botniabanan(91)	2,258	390	0	0	0	109
Miljöstyrningsrådet(85)	12	0	0	0	0	8
Innovationsbron(83.7)	50	-171	-153	15	0	48
Svensk Bilprovning(52)	1,525	72	37	5.5	5	2,021
Bostadsgaranti (50)	32	18	15	7.6	8	12
SOS Alarm Sverige (50)	727	11	9	5.3	8	887
VisitSweden (50)	155	3	4	18.9	0	55
Norrland Center (33)	4.7	-2.5	-2	0	0	4
SISMiljömärkning (10)	29.8	-2.5	0.6	0	0	37

자료 : Annual Report State-owned companies (2007)

2) 각 공기업의 운영 현황

〈부표 15〉 개별 공기업의 운영상의 이슈 정리

(단위: %, 백만SEK)

부처/회사명	소유지분	공기업 분류	성과관리요구	경쟁체제	보조현황 (Grant Financing)	보조금/매출
재무부(Ministry of Finance)						
Svenska Spel AB	100	s	○	부분독점 (Partial Monopoly)		
Statens Bostadsomvandling AB	100	s	○			
통합과 남녀평등부 (Ministry of Integration and Gender Equality)						
SIS Miljomarkning AB	10.0	s	x		부분(Partial)	4/30
문화부 (Ministry of Culture)						
Kungliga Dramatiska Teatern AB	100	s	x		부분(Partial)	201/244
Kungliga Operan AB	100	s	x		부분(Partial)	373/448
Voksenasen AS	100	s	x	단독형(Solo)	부분(Partial)	9/48

〈부표 15〉의 계속

부처/회사명	소유지분	공기업 분류	성과관리요구	경쟁체제	보조현황 (Grant Financing)	보조금/매출
환경부(Ministry of Environment)						
Swedesurvey AB	100	m	○			
AB Svenska Miljostyrningsradet	85.0	s	x	단독형(Solo)	부분(Partial)	
기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)						
A/O Dom Shvetsii	36.0	m	○			
AB Swedcarrier	100	m	○	부분단독형 (Partial Solo)		
Akademiska Hus AB	100	m	○	부분단독형 (Partial Solo)		
Arbetslivsresurs AR AB	100	m	○			
Botniabanan AB	91	s	x			
Civitas Holding AB (Vasakronan	100	m	○			
Forvaltningsaktiebolaget Stattum	100	m	○			
Green Cargo AB	100	m	○			
Kasernen Fastighets AB	100	m	○			
Lernia AB	100	m	○			

〈부표 15〉의 계속

부처/회사명	소유지분	공기업 분류	성과관리요구	경쟁체제	보조현황 (Grant Financing)	보조금/매출
LKAB	100	m	○			
Posten AB	100	m	○		부분(Partial)	400/29902
SBAB	100	m	○			
SJ AB	100	m	○			
Specialfastigheter Sverige AB	100	m	○	부분단독형 (Partial Solo)		
Sveaskog AB	100	m	○			
Swedish Space Corporation	100	m	○			
Swedish Ships Mortgage Bank	100	m	○			
SweRoad	100	m	○			
Vin & Sprit AB	100	m	○			
Vasallen AB	100	m	○			
Vattenfall AB	100	m	○			
Venantius AB	100	m	x			
Nordea Bank AB	19.9	b	○			
OMX AB	6.6	b	○			
SAS AB	21.4	b/m	○			
TeliaSonera AB	37.3	b/m	○			

〈부표 15〉의 계속

부처/회사명	소유지분	공기업 분류	성과관리요구	경쟁체제	보조현황 (Grant Financing)	보조금/매출
AB Bostadsgaranti	50	s	x			
AB Svensk Bilprovning	52	s	x			
A-Banan Projekt AB	100	s	x			
ALMI Foretagspartner AB	100	s	x		부분(Partial)	55/662
AB Gota kanalbolag	100	s	x	법적 독점 (Statutory Monopoly)	부분(Partial)	15/55
Innovationsbron AB	83.7	s	x			
IRECO Holding AB	100	s	x		부분(Partial)	
Norrland Center AB	33.3	s	x			
Samhall AB	100	s	x		부분(Partial)	4148/7213
SOS Alarm Sverige AB	50	s	○	부분단독형 (Partial Solo)		178/727
SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut AB	100	s	○			
SVEDAB	100	s	x			
Teracom AB	100	m	○			
VisitSweden AB	50	s	x	부분독점 (Partial Monopoly)		3/3004

〈부표 15〉의 계속

부처/회사명	소유지분	공기업 분류	성과관리요구	경쟁체제	보조현황 (Grant Financing)	보조금/매출
Zenit Shipping AB	100				부분(Partial)	100/155
복건 및 사회부(Ministry of Health and Social Affairs)						
Apoteket AB	100	s	○	법적 독점 (Statutory Monopoly)		
Systembolaget AB	100	s	○	법적 독점 (Statutory Monopoly)		
교육 및 연구부(Ministry of Education and Research)						
Imego AB	100	m	○		부분(Partial)	20/56
외교부(Ministry for Foreign Affairs)						
AB Svensk Exportkredit	100	m	○			
Swedfund International AB	100	s	○			

주: S : 특별한 사회적 이익을 추구하는 공기업
M : 시장조건하에 운영되는 공기업
B/M : 상장된 시장조건하에 운영되는 공기업
B : 상장된 공기업
자료 : Annual Report State-owned companies (2007)

부록 11. 민영화가 이루어진 기업

〈부표 16〉 스웨덴의 민영화가 이루어진 공기업

(단위: %, 백만달러)

시기	회사명	분야	매각지분	매각가치환산	매각방법	시장영역
1989	SSAB (Svenskt StalAB)	제조업 (Manufacturing)	18.7	103.39	PO	국내 (Domestic)
1991	Telub Service AB	제조업 (Manufacturing)	100	19.98	PS	
1992	Barnangen	제조업 (Manufacturing)	100	552.17	PS	
1992	Bertmark Media AB	제조업 (Manufacturing)	100	7.72	PS	
1992	SSAB (Svenskt Stal AB)	제조업 (Manufacturing)	48	325.4	PO	국내 (Domestic)
1992	Svensk Avfallskonvertering AB	공익산업(Utilities)	90.1	64.46	PS	
1992	Timab	서비스산업 (Services Industry)	100	5.31	PS	
1992	Cityvarvet AB - Floating Dock	제조업 (Manufacturing)	100	22.14	PS	
1992	Swedish Ordnance	제조업 (Manufacturing)	50	50.31	PS	
1993	Celsius Industrier AB	제조업 (Manufacturing)	75.1	95.6	PO	국내&국외 (Domestic& International)
1993	SKD-Foretagen	서비스산업 (Services Industry)	100	31.03	PS	

〈부표 16〉의 계속

시기	회사명	분야	매각지분	매각가치환산	매각방법	시장영역
1993	Dafa Norr	서비스산업 (Services Industry)	100	31.55	PS	
1994	AssiDoman AB	제조업 (Manufacturing)	49	969.7	PO	국내&국외(Domestic& International)
1994	Stockholm Stads Dataservice	서비스산업 (Services Industry)	100	2.52	PS	
1994	Pharmacia AB	제조업 (Manufacturing)	32.5	1249.5	PO	국내&국외(Domestic& International)
1994	Dialog	서비스산업 (Services Industry)	100	61.1	PS	
1994	Stadshypotek	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	55	477.8	PO	국내&국외 (Domestic& International)
1995	Nordbanken Holding AB	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	34.5	1001.7	PO	국내&국외 (Domestic& International)
1996	Addum Industri AB	서비스산업 (Services Industry)	100	258.19	PS	
1996	Swebus Gruppen AB	교통산업 (Transportation Industry)	100	365	PS	
1996	Securum Hotels Hld - Holiday Inn	서비스산업 (Services Industry)	100	82.08	PS	

〈부표 16〉의 계속

시기	회사명	분야	매각지분	매각가치환산	매각방법	시장영역
1996	Securum Hotels Hld - Kew Retail	서비스산업 (Services Industry)	100	37.76	PS	
1997	SBL Vaccin AB	서비스산업 (Services Industry)	100	18.76	PS	
1997	Nordbanken Holding AB	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	16.9	912.1	PO	국내&국외 (Domestic& International)
1998	Enator AB	서비스산업 (Services Industry)	25	170.7	PO	국내&국외 (Domestic& International)
1998	Hassleholm Energi AB	공익산업(Utilities)	100	67.63	PS	
1998	Skavsta Airport	교통산업(Transportation Industry)	90.1	27.81	PS	
1998	Stockholm Energi	공익산업(Utilities)	100	1951.16	PS	
1999	GP&C Sweden AB	제조업 (Manufacturing)	100	1.8	PS	
1999	Kramfors Fjarrvarme AB	공익산업(Utilities)	25	1.19	PS	
1999	SAQ Kontroll AB	서비스산업 (Services Industry)	100	32.24	PS	
1999	Saab Factory Malmoe	교통산업 (Transportation Industry)	100	16.96	PS	
1999	Posten AB - Sorting Terminals	서비스산업 (Services Industry)	100	279.12	PS	

〈부표 16〉의 계속

시기	회사명	분야	매각지분	매각가치환산	매각방법	시장영역
1999	Kalmar Energi AB	공익산업(Utilities)	50	26.95	PS	
1999	VPC	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	75	104.58	PS	
1999	St Gorans Sjukhus AB	서비스산업 (Services Industry)	100	29.65	PS	
1999	Norrkoping Miljo and Energi	공익산업(Utilities)	49	156.2	PS	
2000	LEFAB	공익산업(Utilities)	50	0.55	PS	
2000	Celsius Industrier AB	제조업 (Manufacturing)	24.9	137.69	PS	
2000	Sigtuna Energi	공익산업(Utilities)	100	39.74	PS	
2000	Brista Kraft AB	공익산업(Utilities)	50	13.43	PS	
2000	Arvika Energi AB	공익산업(Utilities)	100	3.85	PS	
2000	Lanshalsan	서비스산업 (Services Industry)	100	0.41	PS	
2000	Telia AB	통신 (Telecommunications)	20.9	7646.4	PO	국내&국외 (Domestic& International)
2000	Scandlines AB	교통산업 (Transportation Industry)	100	66.98	PS	
2000	Uppsala Energi	공익산업(Utilities)	100	376.72	PS	
2000	Starman	통신 (Telecommunications)	60	9.33	PS	
2000	Eniro AB(Telia)	서비스산업 (Services Industry)	50.9	650.83	PO	국내&국외 (Domestic& International)

〈부표 16〉의 계속

시기	회사명	분야	매각지분	매각가치환산	매각방법	시장영역
2000	Norrkoping Miljo and Energi	공익산업(Utilities)	51	143.92	PS	
2001	Saevsjoe Energi AB	공익산업(Utilities)	50	2.05	PS	
2001	Haninge Bostader	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	100	135.36	PS	
2001	Telia Finland Oy	통신 (Telecommunications)	100	41.15	PS	
2001	Katrineholm Energi AB	공익산업(Utilities)	100	47.19	PS	
2001	Ungrid	서비스산업 (Services Industry)	100	20.06	PS	
2001	Eniro AB (Telia)	서비스산업 (Services Industry)	24.4	377.6	PO	국내&국외 (Domestic& International)
2001	Norrtalje Energi AB	공익산업(Utilities)	100	39.08	PS	
2001	Postgirot AB	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	100	425.07	PS	
2002	Kungsbacka Energi AB	공익산업(Utilities)	100	19.27	PS	
2003	Venantius AB-Housing Loan	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	100	19.21	PS	
2005	Rezidor Hotel Group AB (SAS)	서비스산업 (Services Industry)	25	73.44	PS	
2005	Infracity AB (Vasakronan AB)	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	100	179.71	PS	
2005	AssiDoman AB	제조업 (Manufacturing)	100	443.89	PS	

〈부표 16〉의 계속

시기	회사명	분야	매각지분	매각가치환산	매각 방법	시장영역
2006	Rezidor Hotel Group AB (SAS)	서비스산업 (Services Industry)	58.3	717.42	PO	국내 (Domestic)
2006	Rezidor Hotel Group AB (SAS)	서비스산업 (Services Industry)	10	110.37	PS	
2007	TeliaSonera	통신 (Telecommunications)	8	2680	PO	국내 (Domestic)
2007	Centrum Kompaniet i Stockholm AB	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	100	1532.77	PS	
2007	Stockholms Hamnentreprenad	교통산업 (Transportation Industry)	100	2.73	PS	
2007	SweMaint AB	교통산업 (Transportatin Industry)	100	12.84	PS	
2008	OMX	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	6.7	4900	PS	
2008	Vin&Sprit AB	제조업 (Manufacturing)	100	8888.03	PS	
2008	Parkab Overvakning AB	서비스산업 (Services Industry)	100	1.78	PS	
2008	Vasakronan	금융및부동산 (Finance&Real Estate Industry)	100	6880	PS	
2008	Astrid Lindgrens Varld AB	서비스산업 (Services Industry)	90	3.41	PS	

주: PS (private sale) : 섭정 매각
PO (public offer) : 주식 공모
자료: http://www.privatizationbarometer.net/database.php

부록 12. 스웨덴 공기업 역사에서의 주요 사건

□ 스웨덴의 공기업의 중요하고 의미 있는 사건들을 정리함으로써 역사적인 변화뿐 아니라 스웨덴 정부의 공기업 소유권 행사의 과정을 살펴볼 수 있음

○ 1969 : 산업부(Ministry of Industry) 설립, 대부분의 공기업 산업부에 배정됨

○ 1970 : 광업, 철강 산업, 임업, 석유화학공업 등의 분야에 속한 거대 유한책임회사(big limited companies)들을 통합하기 위하여 스웨덴 국영지주회사 Statsforetag 설립. Apoteksbolaget 설립

○ 1972 : KabiVitrum 설립

○ 1974 : Postbanken과 Sveriges Kreditbank의 합병으로 PK-banken 설립

○ 1977 : 정부가 Salen-Invest가 가지고 있는 Gotaverken의 주식을 취득하며 Svenska Varv 설립

- 그 집단에는 Arendal, Cityvarvet, Finnboda Varf, Karlskronavarvet, Uddevallavarvet, Oresundsvarvet가 포함
- 광범위한 개편 프로그램 시작

○ 1978 : 스웨덴의 가장 큰 세 개의 상업철강 생산기업의 재구조화를 통해 스칸디나비아의 선도적 철강생산기업 SSAB 설립

○ SSAB의 75%를 정부와 Statsforetag가, 25%를 Granges가 소유

○ 1979 : Kockums가 Svenska Varv.에 합병

○ 1980 : SSAB와 Statsforetag가 공동으로 스웨덴 산업투자의 20% 담당

○ Tobaksbolaget이 소비재에 초점을 맞춘, Statsforetag의 전적 소유된 (wholly-owned)자회사 그룹으로서의 Procordia의 구조의 기초를 형성

○ 1981 : 정부가 50%의 주식을 ASEA Atom에서 ASEA로 이전. JAS 산업집단 설립, 정부가 스웨덴 국가 산업연합 (FFV)을 통해 공동소유

○ 1984 : Nokia가 TV 제조기업 Luxor의 70% 지분 획득

○ 1985 : Statsforetag의 이름이 Procordia로 변경됨. 회사의 매각과 획득을 통

해 Procordia 개편

○ 1986 : 100% 정부 소유의 Sveriges Petroleum(SP)이 스웨덴 석유 소비자 연합 OK와 합병하여 OK Petroleum 설립, 핀란드 정부기업 Neste가 공동 소유자로 참여

○ Granges 주식 획득과 SSAB의 주식 3분의 1 매각을 통해 SSAB의 최초 민영화 실행

○ 1987 : 신규발행을 통해 Procordia가 증권거래소에 상장. 정부가 SSAB로부터 Grangesbergs Gruvor의 소유권 취득

○ 1988 : Statens Jarnvagar (SJ) 분할. 스웨덴 철도청 Banverket이 철도서비스에 대한 선로망(track network)과 SJ에 대해 책임을 맡음

○ 1990 : PK-banken, Nordbanken 인수. 지주회사 Forvaltningsaktiebolaget Fortia(FF) 설립

○ 1991 : Riksdag이 35개의 완전 혹은 부분적 민영화 회사로 분해, 지주회사 FF 청산. 공기업 FFV 유한회사로 개편

○ 1992 : 스웨덴 산림청 (Domanverket)은 Doman AB로, Vattenfall 은 Vattenfall AB로 바뀜

○ 이와 연계하여 그리드(grid) 네트워크와 대외 연결(foreign connection)이 분리되어 새로운 공기업 Svenska Kraftnat 조직

○ 정부채권과 함께 정부 소유의 SSAB 주식에 대한 공매가 유상증자의 형태로 이루어짐

○ Statens Bostadsfinansieringsaktiebolag, SBAB가 경쟁에 완전히 노출됨

○ SAS가 Linjeflyg의 50%를 획득하여 완전히 통합된 국내 항공회사 형성. Gota 파산, 12월에 정부소유 됨

○ 금융위기로 인한 Nordbanken의 채무문제를 해결하기 위해 Securum 설립

○ 1993 : 공공건축위원회(National Board of Public Buildings)가 폐지되고 공공기관과 공기업이 부동산시장에서 자유롭게 운영할 수 있도록 인가함

○ Vasakronan가 정부의 상용 부동산(commercial property, 상업용 용지)을 인수함

○ Volvo와 스웨덴 정부가 Procordia를 두 부분으로 나누는 데에 합의함

○ 정부는 Volvo와의 주식교환을 통해 제약분야인 Pharmcia AB의 대주주가 되고, Volvo는 식품과 담배 분야인 AB Procordia의 대주주가 됨
○ 정부가 방위그룹(defense gruoup) Celsius 주식의 75%를 매각, 이 주식은 스톡홀름 증권거래소의 A-list에 상장됨
○ Assi AB와 Doman AB의 합병으로 Assi-Doman AB 설립, NCB에 입찰함
○ Fortia 청산
○ Nordbanken을 구제하기 위해 Securum이 100억SEK 지원
○ 1994 : 스톡홀름과 Arlanda 공항을 연결하는 철도 노선 Arlanda Link의 건설을 위해 A-Banan projekt AB 설립
○ 이는 정부와 기업의 공동투자로 이루어진 스웨덴 최초의 기간사업임
○ 이 해에 SSAB, OKP의 잔여주식과, AssiDoman AB와 Pharmacia의 일부를 매각함
○ 1995 : V&S Vin & Sprit's monopoly 영업 중단. Pharmacia와 미국 제약회사 Upjohn 합병함
○ 1996 : AmuGruppen의 상황이 긴급해짐. 파산을 막기 위해 정부가 6억SEK 지원함
○ 1997 : SBL Vaccin, Active in Malmo에 매각
○ Penning-lotteriet과 Tipstjanst AB가 합병하여 AB Svenska Spel이 됨
○ Merita 와 Nordbanken 이 MeritaNordbanken으로의 합병 공표함
○ 1998 : 노동생산성부 (The Ministry of Employment and Productivity)와 통신부 (of Communications), 경제통상부(of Economics and Trade) 가 산업노동통신부 (of Industry, Employment and Communications)로 통합됨
○ 1999 : Pharmacia & Upjohn의 잔여주식 매각
○ AssiDoman으로부터의 산림재산 이전으로 Sveaskog AB 설립
○ 정부가 SAQ Kontroll과 VPC 주식 매각
○ 2000 : 주식의 25%, 의결권의 62%에 해당하는 Celsius의 보유분이 Saab에 매각함

○ 6월에 Telia 상장함
○ Vattenfall이 독일 동부의 에너지 회사 VEAG와 LAUBAG를 140억SEK에 인수하여 북유럽 최대의 에너지 회사가 됨
○ 공기업 SJ가 유한회사로 개편됨
○ UniKanmark, Norwegian Kreditkassen과의 합병으로 Nordea AB가 Nordic bank가 됨
○ 스웨덴 정부 소유의 주식이 18.2%로 감소함
○ 2001 : 연초에 SJ가 세 개의 경영회사 혹은 그룹 -SJ AB, Green Cargo AB, 계열사를 포함한 AB Swedcarrier-으로 개편됨
○ Sveaskog AB가 AssiDoman 인수
○ SAS의 세 개의 모회사 주주들이 그들의 주식을 SAS 그룹의 새로운 모회사인 SAS AB의 주식과 같은 수로 교환됨
○ 2002 : Telia가 핀란드 회사와 합병하여 북유럽 국가의 원거리통신 사업을 선도하는 Telia-Sonera 설립
○ 2003 : 정부의 Svenska Skogsplantor 주식이 Sveaskog로 이전 (Sveaskog도 정부기업임)
○ 스웨덴 정부, ABB가 보유한 Svensk Exportkredit(SEK)의 35%의 주식을 인수함으로써 SEK의 단독 경영자가 됨
○ 2004 : 6월, 의회가 Green Cargo에 대한 정부안을 받아들임
○ 정부안의 목표는 Green Cargo에 대한 장기적이고 지속가능한 해결책을 만드는 것임
○ Bothia Garanti AB의 이름이 Statens Bostadsomvandling AB(Sbo)로 바뀜
○ 2005 : 유한회사의 경영을 개선하는 것을 목적으로 한 기업지배에 관한법(The Swedish Code for Corporate Governance, Code)이 7월 1일부터 스톡홀름 증권거래소에 적용됨
○ 새로운 공기업 Innovationsbron AB가 설립되고, 의회(Riksdag)는 12월에 SBAB의 임무를 확장하여 일반 대중으로부터의 예금 수수 업무를 포함
○ 2006 : 정부가 SAKAB AB의 마지막 주식을 매각

○ Sveriges Rese-och Turistrad AB가 Visit-Sweden AB로 이름 변경
○ 2007 : 5월, 정부가 TeliaSonera AB의 주식 3억 5,900만주를 180억SEK에 매각
○ 매각 후 정부의 지분은 37.3%. 6월 1일, 의회는 특정한 공기업의 매각에 관한 정부안을 수용함
○ 2008 : 2월, 정부소유 OMX 주식(6.6%)을 Borse Dubai에 매각함
○ 3월 30일, 정부는 Vin&Sprit를 프랑스 회사 Pernod Ricard에 매각하기로 결정함

부록. Glossary

1. 영국

Public Bodies: 영국의 공공기관
NDPBs (Non-departmental Public Bodies): 비부처공공기관
DFP (Department of Finance and Personnel): 재정・인사부
Trading Fund: 상업기금
Shareholder Executive: 공기업실
ONS (Office for National Statistics): 영국통계청
DEL (Departmental Expenditure Limits): 부처별 지출한도
TME (Total Managed Expenditure): 총관리지출
AME (Annual Managed Expenditure): 연간관리지출
BERR (Department for business, Enterprise, Regulatory Reform): 사업・기업・규제개혁부
DTI (Department of Trade and Industry): 통상산업부
Dft (Department for Transport): 교통부
DWP (Department for Work and Pension): 노동・연금부
DfID (Department for International Development): 국제개발부
DCMS (Department for Culture, Media and Sports): 문화・매체・체육부
Defra (Department for the Environment, Food and Rural Affair): 환경・식품・지방부
DCLG (Department for Communities and Local Government): 지역사회・지방정부
Dstl (Defence Science and Technology): 국방과학기술부
MoD (Ministry of Defence): 국방부
PAC (Public Accounts Committee): 하원의 공공회계위원회

NAO (National Audit Office): 영국감사원
FRC (Financial Reporting Council): 재무보고위원회
SR (Spending Review): 지출분석
SFPC (Self-Financing Public Corporation): 자기금융공기업
Cabinet Office: 영국내각부

2. 프랑스

APE(Agence pour la Participation de l'Etat) : 프랑스 국가투자청
INSEE(Institut National de la Statistique et des Études Économiques)
: 프랑스 통계청
EPIC(Établissements publics à caractère industriel et commercial)
: 산업 및 상업적 성격을 가지는 공공부문
DGTPE(Direction gènèrale du Trèsor et de la Politique) : 정치경제자금 감독위원회
INSEE(Institut national de la statistique et des études économiques) : 프랑스 통계청
Bilan Social : 사회보고서
CGP(Comissariat Genenral au Plan) : 정부의 기획위원회. 합의기구로서 독립적 전문가 집단과 이해관계자 집단이 참여하여 공공기관에 관한 의사결정에 대한 전망과 전략을 추진하는 곳
CAS(Centre d'Analyse Strategique) : 전략분석원, APE의 출범 이후 기획위원회(CGP)에서 한정된 역할을 수행하는 CAS로 개칭
Cour des Comptes : 회계감사원

3. 스웨덴

state-owned companies: 스웨덴의 공기업

public enterprises: 정부기업
public authorities: 공공기관
ROE (return on equity): 자기자본 대비 수익률
Riksdag: 스웨덴 의회
Ministry of Enterprise, Energy and Communications: 기업 및 에너지 통신부
AGM(annual general meeting): 연차주주총회
GRI(Global Reporting Initiative): 지속가능성에 대한 국제기준의 가이드라인

4. 미 국

Government Corporation: 정부기업
GCCA(Government Corporation Control Act) : 공기업 통제법
GSE(Government Sponsored Enterprise) : 정부후원기업
Department Of Agriculture : 연방 농무부
Department Of Justice : 연방 법무부
Department Of Housing and Urban Development : 연방주택개발부
Department Of Transportation : 연방교통부
The Treasury : 연방 재무부
OMB(Office of Management and Budget) 관리예산처
The Comptroller General : 회계감사원장

공공기관연구 1

주요국의 공공기관 I

2010년 5월 25일 인쇄
2010년 5월 28일 발행

발행인 원 윤 희

발행처 한국조세연구원
[1][3][8]-[7][7][4] 서울특별시 송파구 방죽말길 28
TEL : 2186-2114(대), www.kipf.re.kr
등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판및
인 쇄 일지사

Ⓒ 한국조세연구원 2010

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.