

주요국의 공공기관 II

- 캐나다 · 뉴질랜드 · 일본 · 독일 -

2010. 6

공공기관정책연구센터

KIPF 한국조세연구원

서 언

한국의 공공기관은 경제성장에 많은 기여를 해왔고 그 성과는 미국의 경제학 학부 교과서에 소개될 만큼 외부의 긍정적인 평가를 받고 있다. 하지만 한국정부는 공공기관의 운영에 있어서 아직 미약한 부분이 있다고 보고 이를 개선하기 위해 노력하고 있다. 한국은 2007년 이전에는 분산형 관리를 실시하였으나, 「공공기관운영에관한법률」이 시행된 후 집중형 관리체계를 구축하였다. OECD를 중심으로 한 선진국에서도 일찍부터 공공기관의 지배구조에 대해 관심을 기울여 왔다. 이에 공공기관정책연구센터에서는 해외 주요 국가의 공공기관 운영제도와 현황을 분석하여 한국의 공공기관 운영에 일조하고자 한다. 공공기관정책연구센터에서는 『주요국의 공공기관』 제1권에서 영국과 프랑스, 스웨덴, 미국의 공공기관을 조사한 데 이어 제2권에서 캐나다와 뉴질랜드, 일본, 독일을 사례로 선정해 연구를 진행했다.

캐나다의 경우 각 주정부와 연방정부의 2중구조를 취한다는 점에서는 미국의 국가조직과 유사하지만 미국과는 달리 연방정부 차원에서 공기업 관리 및 운영을 한다는 점이 특징이다. 2009년 7월 31일 기준 46개의 모공기업과 3개의 완전소유 자회사가 존재하며 재무위원회와 사무국을 중심으로 개별 공기업 관리 및 평가가 이루어지고 있다. 캐나다 공기업의 민영화는 1983년부터 1992년까지 집중적으로 이루어졌으며 최근 경제 불황 타개를 위해 민관합작투자공기업을 신설하는 등 정부 주도로 적극적인 노력을 펴고 있다.

뉴질랜드는 1980년대 중반부터 시작된 공공기관의 급진적 개혁으로 주목을 받아 왔다. 뉴질랜드는 개혁의 일환으로 일찍이 공공기관의 기업화 및 민영화를 적극적으로 시행하였고 현재도 지속적으로 새로운 개혁방안을 모색, 진행하고 있다. 뉴질랜드의 공공기관은 청렴도가 높고, 부정부패가 없어 비교적 성공적인 모델로 평가받고 있다.

일본은 2000년대 이후 공공기관을 주식회사화하는 방식으로 민영화를 추진해 왔다. 그러나 아직 공공기관 지분의 대부분을 정부가 소유하고 있는 과도기적 상태이다. 이와 별도로 독립행정법인에는 우리나라의 공공기관과 유사한 기능을 수행하는 법인이 다수 포함되어 있고, 2차 평가의 독특한 체제를 활용하고 있어 검토해 볼 필요가 있다.

독일은 영국에 비해 뒤쳐진 산업화를 만회하기 위해 국민들의 자금을 공적은행으로 모이게 했다. 이 자금은 철강·석탄산업, 사회기반시설 등에 투자되었는데 독일의 은행

중심 산업화 방식은 한국의 산업화에도 준용되었다. 제2차 세계대전 이후 공공기관이 증가한 다른 나라들과는 달리 독일에서는 꾸준히 공기업의 민영화를 추진했다. 독일은 통일 후인 1990년대 초 구동독 공기업을 급속히 민영화하는 과정에서 실업률의 증가와 민영화된 기업의 생산성 하락이라는 실패를 경험했다. 그리고 1990년대 중반 이후 독일 연방우정국과 독일 연방철도의 민영화를 추진하게 된다. 독일 철도와 독일 통신, 독일 우편의 민영화 추진과정과 그에 따른 세계적인 경쟁력, 경영성과는 인상적이다.

『주요국의 공공기관』 1권에 이어 2권까지 총 8개국의 공공기관 제도와 현황이 소개되었다. 영국과 프랑스, 스웨덴, 캐나다, 뉴질랜드처럼 집중적인 관리가 이루어지는 국가가 있는 반면 그렇지 않은 국가도 있다. 또한 공기업의 민영화 목표가 재정수입이었던 국가도 있고 공기업의 경쟁력 확보였던 국가도 있다. 나라별 특성에 따라 공공기관을 운영하는 방식과 민영화 과정이 다르기 때문에 이러한 결과가 나오는 것으로 보인다. 공공기관정책연구센터는 이 보고서가 외국의 공공기관을 보다 깊이 이해하고 한국의 공공기관 운영에 도움이 되는 밑거름이 되기를 기대한다.

본 연구는 공공기관정책연구센터의 박정수 소장이 총괄을 맡았고 캐나다의 공공기관은 홍윤진 연구원, 뉴질랜드의 공공기관은 박도립 연구원, 일본의 공공기관은 김효경 연구원, 독일의 공공기관은 하태욱 연구원이 각각 담당하여 진행했다. 세미나를 통해 본 연구에서 대해 많은 조언을 해주신 홍익대의 김유찬 교수, 명지대학교의 임승빈 교수 등 원내외의 여러 박사님들께 감사드리며, 출판하는 과정에서 많은 수고를 해준 출판팀 직원 여러분들께도 감사의 말을 전한다.

공공기관정책센터는 지난 2009년 9월 개소 이후 많은 연구과제들을 진행하고 있다. 앞으로도 지속적인 추가 연구를 통해 본 해외사례연구가 우리나라 공공기관 연구와 정부정책 지원에 있어 중요한 자료로 활용되기를 기대한다.

끝으로 본 보고서는 한국조세연구원의 공식의견이 아니라 저자들의 개인 의견임을 밝힌다.

2010년 6월

한국조세연구원
원장 원 윤 희

요약(Executive Summary)

I. 캐나다의 공공기관

1. 캐나다 공기업의 현황

- 1980년대 캐나다 공기업 중 다수가 민영화되어 공기업의 범위는 다소 축소. 그러나 전략적 부문(우편, 통신과 방송, 철도, 재정서비스)의 공기업에 대한 중요성은 부각됨
- 캐나다 재정관리법 Financial Administration Act Part X-83(1)상 공기업
 - 정부에 의해 직접적으로 완전히 소유된 기업(a parent Crown corporation)
 - 모공기업에 의해 완전 소유된 자회사
 - 모공기업 및 하나 이상의 자회사를 통해 직·간접적으로 소유된 기업
- 캐나다 연방정부는 총 49개의 공기업을 소유하고 있으며 공공사업, 교통기반시설과 관련된 인프라 구축, 에너지 개발, 천연자원 추출, 문화유산 관리, 금융 관련 등 다양한 부문에 걸쳐 존재

2. 캐나다 공기업의 소유·지배구조

- 공기업 운영에 있어 정부는 ① 법규상 의무, ② 연간 승인되는 계획, ③ 공공의 이익을 위해 경영에 간섭할 수 있는 지휘권을 가지고 있음
- 내부감사는 1년에 한 번씩 있는 일상적 회계감사 외에 이사회 내에 회계감사위원회

(Audit Committee)를 두고 있고, 이외에 5년마다 실시하는 특별회계감사는 의회 내에 설치된 감사원(Audit-General of Canada)이 행함

□ 정부 소유권 정책

- 공기업은 캐나다 정부 전체의 소유인 반면, 민간기업 혹은 독립기업과 같은 구조를 가짐
- 정부의 부처나 기관은 선출된 정부 공직자에 의해 통제되지만 공기업은 임명직 이사회, 이사와 관리자에 의해 통제됨. 임명직 임원들은 개별 공기업에 대해 책임을 가지게 되며 이사에 대한 임기 보장은 이사회의 독립성과 안정성 제고에 도움이 되는데 캐나다의 경우 이사의 평균 임기는 4.6년이고, 민간기업은 평균 7.7년에 달함

□ 공기업 관리

- 모든 조직은 재정관리법(Financial Administration Act; FAA: 1984)의 영향
- 재무위원회(Treasury Board): 예산집행에 대한 동의, 감시의 역할
- 재무위원회 사무국(Treasury Board Secretariat; TBS): 실무 역할 담당
- 공기업
 - 의회 특별법, 캐나다상법(Canada Business Corporation Acts)에 의해 임무, 권한, 목적 등이 규정
 - 적용법률: 1984년 이후 재정관리법(Financial Administration Act; FAA: 1984)이 적용됨. Part X를 채택(공기업에 대한 보다 표준적인 통제와 책임성 확보를 위함)

□ 캐나다 공기업 지배구조

- 캐나다 공기업은 주무부처, 총리실, 감사원(OAG), 재무위원회 사무국(TBS), 재무부(Ministry of Finance) 등에 의해 관리·감독되며 경영의 독립성과 함께 그 지배구조에 대한 감시가 이루어짐
- FAA part X에서 공기업의 책임은 5가지로 구분되어 있는데 ① 기업 업무, ② 이사와 공기업 간부들, ③ 재정적 운영과 통제, ④ 일반 업무, ⑤ NAFTA의 이행임
- 전략적 방향의 정립, 회사 자원의 안전보장, 회사성과를 감시하고 정부에 보고하

도록 되어 있으며, 일반적으로 이사회의 구성은 각 부처 장관의 추천을 받아 총리가 임명하며 Governor in Council(GIC)의 권한하에서 결정됨

- 이사들은 GIC의 재량에 의해 언제든지 해임될 수 있지만, 캐나다방송공사, 캐나다는 행, 연금소청위원회는 따로 관리
- 대부분 공기업에서의 이사회 의장은 CEO를 겸직할 수 없으며 특정한 임기를 정해두고 있지 않음

3. 캐나다 공기업의 평가관리제도

- 캐나다는 별도의 공기업 경영평가를 하지 않고, 정부 및 의회의 서비스계획 및 예산, 연차보고서 검토를 통해 경영을 평가하여 경영계획 수립 및 경영평가의 형식성을 탈피하고 있음
- 정부의 소유지분이 100%인 46개 공기업 대상으로 1년 주기 평가
- 목표 설정이나 평가 시 공기업 간 비교를 하지 않고, 유사하게 사업을 하는 다른 주(state) 또는 타국의 민간 또는 공공회사와 비교를 통해 공기업의 실질적인 효율성을 제고함
- 성과지표는 비재무사항의 행동을 변화시키고자 하는 유도사항까지도 포함하는 균형성과표(BSC, Balanced Scorecard) 접근방법을 채택하여 조직 목표와의 연계성, 계산 용이성, 객관적 데이터 근거, 경영진의 통제 가능성, 비교 가능성을 기준으로 선정함
- 연차보고서 양식은 서비스계획 양식에 결과까지 추가한 것임. 이는 부처의 서비스계획 양식에 회사지배구조와 위험 및 능력이 추가되고 수입, 이익, 유보이윤 등 재무전망 양식만 다름
- 모공기업은 회계연도 개시 8주 전에 당년도와 향후 5년을 포함하는 사업계획과 예산초안을 주무장관(주주대표)에게 제출. 주무장관은 사업계획과 예산을 1~2주 내에

승인하고 이를 재무위원회에 제출하여 승인을 받음. 또한 매 회계연도 종료 후 3개월 이내에 각 공기업은 회계검사를 마친 재무보고서 등 연차보고서를 주무장관을 경유하여 국회(주주)에 제출

- 공공기관 평가제도의 경우, 운영 효과성, 서비스 효과성, 비용 효과성 평가 등은 모두 경영능률의 개선을 통해 보다 효과적으로 목표달성을 이루는 데 중점을 두고 있음. 이는 낭비요인을 최대한 제거하고 환경에 민감하게 대응하여 기관의 성과를 높이는 것을 중요시함
- 기관 내 자원요소 간의 유기적인 연관성이 강조. 특히 목표와 전략요소 간의 연관성, 기관 활동과 법적 임무 간의 연관성, 조직 구성원들과 이해관계자 간의 연관성, 올바른 분석 및 계획과 자원배분 간의 연관성 등 기관이 성과를 내기 위해 필요한 요소로서 자원요소 간의 연관성을 중시한다는 점이 특징임

4. 캐나다 공기업의 개혁 및 동향

- 캐나다원자력공사 Atomic Energy of Canada Limited(AECL) 부분민영화 검토
 - 캐나다 보수당 정부는 적자로 고심중인 캐나다원자력공사(AECL)의 지분을 민간에 매각, 반(半)민영화하는 방안을 검토중
 - 게리 런 자원부 장관과 관련 업계가 이미 민관 합동으로 AECL을 경영하는 방안에 대한 논의를 시작했으며 정부는 경영 안정화를 위해 지분매각 방식으로 민간자본을 유치하는 것이 바람직하다는 입장
- 국제회계기준 도입(IFRS: International Financial Reporting Standards, GAAP: Generally Accepted Accounting Principles)
 - 캐나다 회계기준위원회는 캐나다 공공부문(공기업 포함) 회계 관리에 국제회계기준(IFRS)을 2011년 1월 1일부터 도입하기로 결정. 이는 국제적으로 일반화된 회계기준(GAAP)이라는 점에서 회계관리 시스템에 변화를 모색하고 있음

II. 뉴질랜드의 공공기관

1. 뉴질랜드 공공기관의 현황

- 공공부문을 위한 법률(State Sector Act)은 공공기관을 ‘뉴질랜드 정부와 관련된 정부 소유의 모든 기관’이라고 정의하고, 각 기관의 공공성과 상업성, 정부로부터의 독립성에 따라 다음과 같이 분류함
 - SOE (State-Owned Enterprises): 가장 상업성을 띠는 기관으로 일반 기업법 및 근로법에 따라 민간시장의 원리하에 설립 및 운영되는 시장형 국영기업임
 - CROC(Crown-Owned Companies): 일반 기업법에 따라 설립 및 운영되는 정부 소유의 기업이나, 주 업무 목적이 ‘공공의 이익’을 추구하는 것이어야 하므로 준상업적, 준시장형 지배구조가 활용되는 기관임
 - ACE(Autonomous Crown Entity): 상업적 필요성이 비교적 중요하지 않은 정부 기관으로 정부의 통제 및 규범(policy)에 따라 운영됨
 - ICE(Independent Crown Entity): 상업성이 없는 정부기관이나, 기능 수행을 위해 정부부처로부터 독립성을 보장받을 필요가 있는 기관임
 - 정부기관(Public Service / Non-Public Service Department, Offices of Parliament, Crown Agent): 정부 지시하에 공공의 서비스를 제공하는 주요 행정기관임
- 위와 같이 분류된 뉴질랜드의 공공부문에서 한국의 공공기관과 유사한 역할을 담당하는 부문은 기업부문에 속하는 SOE와 CROC일 것으로 판단됨
- 뉴질랜드는 1980년대 개혁 이래 구조 형태와 기능, 특성에 따라 공공기관을 명확하게 분류해 왔음. 각 공기업 산하의 자회사들이 프로젝트성 및 단발적 업무를 담당하게 함으로써 공기업의 기본 구성을 유지하고 있음
- 개혁 이후 뉴질랜드 공공부문은 꾸준한 성장세를 기록하였으나, 2008년 말부터 시

작된 금융위기로 인해 세입 감소, 국민연금과 국민상해보험 관련 자금 및 자산의 가치평가 하락이 원인이 되어 2009년부터 재정이 악화되었음

- 시장형 공기업 부문에서는 재정 악화가 비교적 적은 수준이나, 세금을 주수입으로 하는 준시장형 공기업의 경우, 2009년도의 경영 손실이 2008년도의 두배를 초과하였음
- 뉴질랜드 공공부문의 부채는 뉴질랜드 재무부 산하의 New Zealand Debt Management Office(NZDMO)에 의해 잘 관리되고 있는 것으로 보임. NZDMO는 국내 및 해외 부채뿐 아니라, 투자 자산 포트폴리오 관리 등 뉴질랜드 정부 자산 운영의 수익성과 안전성을 전반적으로 책임짐
- 2008년 6월 30일 기준 뉴질랜드 공공부문의 고용률은 전체 고용시장의 약 15%로 이중 약 9%가 공기업에 속함. 공공부문의 고용은 매해 조금씩 증가하고 있음. 공공기관 근로자 중 소수민족과 여성의 비중을 인구분포도와 맞추려는 노력을 통해 사회적 약자를 위한 취업 기회를 마련하는 등 기업의 사회적 책임 완수에 앞장서고 있음. 또한, 다민족 국가로서 민족 간의 화합 및 융화라는 중요한 국가정책에 공공기관이 적극 참여하고 있음

2. 뉴질랜드 공기업의 소유·지배구조

- 공기업의 소유와 경영/관리가 분리되어 각각의 관련 책임부처가 맡은 임무와 기능에 집중하고 있음. 공기업 소유권과 경영권을 분리하여 이해관계의 충돌을 최소화하고 각 부처에 맡겨진 책임 수행에 집중을 도모하는 것으로 보임
- 발생주의 회계시스템을 일찍이 구축하여, 공공기관의 재무상태를 실시간으로 정확하게 보고 및 분석이 가능함
 - 공기업의 재무 상태 및 경영 시스템이 민간기업의 벤치마크 역할까지 담당하는 것을 목표로 세워 지속적으로 뉴질랜드 시장에 맞는 기업 경영 시스템 개발 및 구축에 공기업이 앞장서고 있음

- 성공 보수체계, 혹은 목표 달성 여부에 따라 보수수준이 결정되는 체계를 구축하여 공기업 임원의 보수에 대한 지침이 명확함. 또한, 이를 연차보고서에 공시하여 국민의 평가를 받는 등 공기업의 보수체계에 대한 투명성이 강조되고 있음
- 재무부(Treasury) 내 공기업 관리부(Crown Ownership Monitoring Unit, COMU)가 공공기관의 경영을 감독 및 관리하고 있음. 주로 공기업의 영업을 상업적인 측면에서 구체적으로 감시하면서 공기업을 소유하고 있는 재무부와 각 해당 주무부처에게 필요한 재무적·전문적 경영 정보를 제공함
- 뉴질랜드 공기업은 민간 상장기업과 동일한 경영구조 및 내부지배구조하에 경영, 관리되고 있음. 최고경영자(CEO)를 중심으로 한 경영팀과 이사회를 중심으로 한 관리·감독위원회에 의해 공기업이 운영됨. 이사회는 공기업 관리부(Crown Ownership Monitoring Unit, COMU)의 진행하에 관련 절차를 거쳐 선출됨
- 상업화·기업화된 공공기관의 노사관계 완화를 위해 갤럽(Gallup) 외부 설문조사를 실시함. 이를 통해 공공기관의 노사관계를 정확하게 진단하고, 부정적 요인을 파악하여 조기에 적절한 대응책을 마련하고 있음

3. 뉴질랜드 공공기관의 평가관리제도

- 1960년대 말부터 시작된 공기업의 위기 극복을 위해 시장의 원리와 발생주위 회계를 정부 공공기관과 공기업 경영에 적극 도입, 경쟁력 강화와 효율성 향상을 도모함
- 경영평가제도의 주목적을 기업의 경영개선 및 비전 달성에 두어 주주와 경영단의 협의하에 각 기관 특성 및 경영 방향에 맞는 목표지수를 세우고 이를 달성하기 위해 필요한 제도적·재정적 지원이 유연하게 이루어짐
 - 핵심성과지표(Key Performance Indicator: KPI)제도 도입. 매년 각 공기업의 목표지수를 설정, 공시함으로써 공기업의 경영 평가방법을 명확히 함
 - 지수 책정 및 평가방법 등은 각 공기업과 담당 주무부처와의 협의하에 자율적으로

수립되므로 기업의 특성과 경영방향에 따라 평가지수가 조금씩 다르며, 해당 산업의 전문성을 띤 구체적인 지수가 많이 포함되어 있음

- 목표지수 달성 여부와 결과에 따른 원인 분석 및 향후 경영 방향을 상세하게 공시함으로써 공기업 경영에 대한 국민의 신뢰도를 높임
- 기업의 목표지수가 각 근로자 개인의 경영평가지수와 연계되어 주무부처, 경영진, 근로자가 서로 협력하여 기업의 목표를 달성하는 데 집중하는 체제를 구축하였음

4. 뉴질랜드 공공기관의 개혁 및 동향

- 1980년대 중반의 급진적 정부개혁에 이어서 공기업 관리부(Crown Ownership Monitoring Unit, COMU)와 같은 관리기관을 통해 공공기관을 체계적으로 관리·감독하며, 지속적으로 공기업 관리체제 개발이 이루어지고 있음
 - 공공기관 개혁과 기업화·민영화 과정에서 각 산업의 시장화를 위해 규제를 철폐하는 등 자율적 시장 경쟁화를 우선적으로 도모하여 민간기업의 설립을 돕고, 공기업의 자연스러운 민영화 발판을 마련하고자 하는 시도가 있어 왔음
 - 공기업 민영화 과정에서 해외자본의 유입에 따른 부정적인 여파를 경험하여, 이를 예방하기 위해 법체계 마련이 신중하게 검토되고 있음
 - 뉴질랜드 산업과 시장의 성격, 경제 상황 및 국제적 위치 등을 고려하여 그 특성과 현안에 맞는 민영화 및 공공기관 개혁 모델을 적극적으로 개발하고 실행하며 그 결과에 대한 평가를 수렴하고 있음
- 목표 중심의 경영평가방법 연구, 민간투자사업 확대, 준정부기관과 준시장형 공기업을 위해 법체제 구축 등 과거의 공공기관 개혁 결과에 대한 긍정적 평가뿐만 아니라, 부정적 결과에 대한 평가도 적극 수용하여 새로운 개혁 방법을 지속적으로 연구, 모색하고 있음
- 최근 뉴질랜드의 정권 교체로 인해, 정부비용 감소 등을 목적으로 한 공공기관 축소화 작업이 진행중임

Ⅲ. 일본의 공공기관

1. 일본 공공기관의 현황

가. 일본 공공기관의 정의 및 유형

- 일본의 일부 공공기관에 대해 정의하고 있는 법률이 있으나, 공공기관을 관리하는 포괄적인 체제는 존재하지 않음. 일본의 공공기관으로는 국가의 중요한 사무·사업을 수행하는 법인 중 자율성을 부여받아 기업적 성격을 갖는 특수법인·독립행정법인을 들 수 있음. 특수법인과 독립행정법인은 일본 공공기관 제도의 독특한 체계 및 현황을 설명하는 제도임
- 2010년 1월 현재 특수법인은 32개이고, 이 중 특수회사는 26개임. 특수회사는 일본 경제에서 큰 비중을 차지하는 사회간접자본 사업들을 포함하고 있음
 - 특수법인은 특별법에 의해 설립되어 경영에 대한 자율성과 세제 혜택을 받음. 그러나 국가의 보조를 받기 때문에 해당 사업에 대해 정부와 국회의 감시를 받음
 - 특수법인의 한 종류인 특수회사는 정부가 개별 설립근거법을 바탕으로 설립한 주식회사임
 - 특수회사 제도는 안정적인 민영화를 위한 제도임
- 독립행정법인 제도는 국가의 사무·사업을 보다 체계적으로 운영하기 위한 제도임. 정부에서 이관된 사무·사업뿐만 아니라, 특수법인에서 전환된 법인도 다수 포함하고 있음
 - 「독립행정법인통칙법」에 근거하고 있으며, 2010년 1월 현재 98개에 달함
 - 중기적인 목표관리, 제3자에 의한 사후평가, 자율 운영권 확보, 업무 및 평가 정보 공개의 특징이 있음

나. 일본 공공기관의 현황

- 특수법인 내 특수회사의 비중은 85%를 넘어서고 있음
 - 2005년 이후 「고속도로주식회사」를 시작으로 「일본우정주식회사」, 「주식회사일본정책금융공고」, 「주식회사일본정책투자은행」 등의 특수회사가 신설된 데 기인함
 - 특수회사를 포함한 특수법인의 자산과 부채는 증가 추세이고, 이에 따라 GDP 대비 총자산은 26%, 부채비중은 19%를 상회함
 - 민영화 과정에서 특수회사의 자산과 부채를 승계하는 독립행정법인이 신설됨
- 독립행정법인은 2010년 현재 98개이며, 그 중 구성원이 공무원 신분을 갖는 특정독립행정법인은 8개임
 - 독립행정법인의 수는 증가하였음. 또한 해당 사업의 성격에 따라 자산 및 부채, 자본금과 예산 역시 증가 추세에 있음. 그러나 독립행정법인의 경제 내 비중은 작은 편임
 - 임직원의 보수는 법인이 자율적으로 정할 수 있으나, 매해 업무실적 및 국가공무원과 민간기업의 보수 수준을 감안하여 결정됨
 - 특정독립행정법인의 경우 임직원이 국가 공무원으로 분류되므로 이에 해당하는 보상 및 퇴직수당이 결정됨

2. 일본 공공기관의 소유·지배구조

- 특수법인의 경우 총무성이 제도의 개폐를 심사하며, 임원의 임명과 평가에 관해서는 각 주무부처가 담당함
 - 특수회사는 경영과 관련해 최대한의 자율성을 보장받음. 이에 따라 민간기업과 같이 이사회, 사외이사 및 외부감사 제도를 실시하고 있음
 - 개별 회사에 따라 다른 수준으로 국가의 통제가 이루어짐
 - 기본적으로 설립근거법 및 회사법에 의한 주주로서의 통제, 주무부처에 의한 통제, 예산에 따른 국회의 통제가 존재함

- 특수회사 지분의 대부분을 정부가 보유하고 있는 상태임. 정부가 대주주로서 경영을 안정시킨 후, 점차 보유 주식을 매각하고자 함
 - 특수회사의 제1주주는 정부이지만, 사업 특성에 따라 정부 내에 소유 주체가 다름

- 독립행정법인의 경우 업무 범위는 별도 법률로 정하고, 중기 및 사업연도 계획은 주무부처의 장에게 인가받아야 함. 매해 사업연도의 업무실적에 대해서는 주무부처 평가위원회의 평가를 받음
 - 법인의 장 및 감사는 주무부처의 장이 임명하고, 임원은 법인의 장이 임명하여 그 내용을 주무부처의 장에게 보고함
 - 독립행정법인의 회계는 기업회계 원칙에 의해 작성됨
 - 최근 기업윤리 확립 등 민간기업과 유사한 수준으로 내부통제 강화가 추진되고 있음

3. 일본 공공기관의 평가제도

- 독립행정법인의 경우 실적을 사후적으로 평가하여 그 결과를 법인의 운영 개선에 반영함. 이에 대한 책임을 법인의 장에게 부과하고 임원의 보상 등에 반영하고 있음

- 독립행정법인에 대한 공정성과 객관성을 위해 각 주무부처와 총무성에 평가위원회를 설치하여 평가하는 2단계 체제를 도입함
 - 1차 평가는 각 주무부처 내 부성평가위원회가 실시하며, 중기목표 달성 상황 및 당해 사업연도의 중기계획 실시 상황에 대한 종합적인 평가를 실시함
 - 2차 평가는 총무성 내 정책평가·독립행정법인평가위원회에서 실시함. 각 부성평가위원회의 평가가 바르게 이루어졌는지 2차적인 평가를 실시하고, 중기목표기간이 종료된 사무·사업을 재검토하여 사업의 개폐에 영향을 미치게 됨
 - 2단계 평가체제의 효과에 대한 비판 및 개혁 논의가 있음

4. 일본 공공기관의 개혁 및 동향

가. 특수법인등정리합리화계획의 성과

- 특수법인에 대한 사회적 역할 및 효율성 제고, 부채 등 재정부담 해소, 퇴직 공무원에 대한 낙하산 인사 근절 등을 위해 개혁안이 제시됨
 - 특수법인등정리합리화계획은 특수법인과 인가법인에 대해 민영화·독립행정법인화 등 조직형태에 따른 법제상의 조치를 강구하고, 개별 사업에 대해 점검하는 취지임
 - 특수회사의 경우, 법으로 국가의 주식 보유가 가능하게 하였으며 외부에서 임원을 임명하도록 함. 그러나 특수회사의 업무가 독점의 폐해를 낳지 않도록 규제를 할 수 있도록 함
- 2009년 현재 특수법인 77개에 대해 법률 개정이 이루어짐
 - 9개 법인이 폐지되었으며 4개 법인은 통합, 32개 법인은 민영화, 30개 법인은 독립행정법인으로 전환
 - 2008년까지 약 2조엔의 재정지출을 삭감하였음
 - 임원의 급여는 약 10% 감소하였고, 대형사업단의 이사장의 경우 15.6%, 중소기업 단 이사장의 경우 14.1% 삭감됨
 - 임원의 퇴직금의 수준은 성과에 따라 결정되도록 하였으며, 그 수준은 2002년 3월 말을 기준으로 2/3만큼 삭감

나. 독립행정법인정리합리화계획

- 검토·진행중인 「독립행정법인정리합리화계획」은 개혁을 통해 독립행정법인의 사무·사업과 조직의 간소화, 운영의 효율성·자율성을 도모하고자 함
 - 제도를 포괄하는 조치로 사무·사업에 미치는 조직에 대한 검토를 통해 독립행정법인의 규모 감축, 독립행정법인 운영의 효율화, 자주·자율성 확보 등을 시행하고 있음
 - 다른 한편 실시 사업 유형에 따라 개별적 합리화 조치를 적용함

다. 우정사업 개혁

- 우정사업은 국가 전체 개인 금융자산의 1/4에 해당하는 금액을 수탁하고 있었음. 이러한 거대 규모의 자금을 가지고 불필요한 공공사업을 수행하거나 특수법인에 대한 투융자에 활용하는 등 예산의 일부처럼 사용하였음. 이러한 재정적자를 조장하는 시스템을 개선하기 위해 우정사업 개혁을 추진함
 - 대신 그 자금을 민간에서 순환하도록 하여 경기 진작을 도모함
 - 일본우정공사가 누리고 있는 특혜를 제거하여 민간기업과의 공정한 경쟁 환경을 마련하고 더 나은 서비스를 제공하고자 함

- 개혁의 기본 방향은 민영화를 통해 적자구조를 탈피하고 경영의 효율성을 확보하도록 한 것임. 또한 기능별로 회사를 독립시킴으로써 전문성과 장기적인 발전방향을 모색할 수 있도록 하였음. 사업별로 손익을 명확히 하고, 사업 간 리스크를 차단하는 구조를 마련함

- 일본 우정사업 개혁은 우정사업 이외 사회·경제적 이익이 얽혀 있어 해결이 쉽지 않음. 2010년 현재 민영화 진행이 중지되는 등 우정개혁이 전면 수정됨
 - 2007년 10월에 일본우정공사를 해산하고, 4개의 독립된 회사를 거느리는 지주회사 형태로 전환함. 2017년 정부지분의 완전 매각으로 민영화가 완료될 예정이었음
 - 그러나 2009년 민주당의 정권교체를 계기로 민영화를 중지하고, 정부 지분 보유 비중을 확대시키는 것으로 개혁의 형태를 바꿈

- 일본 우정사업 개혁이 시사하는 바는 다음과 같음
 - 재정부담 및 자금배분의 비효율성 개선을 위해 우정사업 개혁이 적극적으로 진행되었음. 그러나 경제위기에 따른 민영화 부담 및 이권구조 개혁에 어려움이 있음
 - 현재 민영화 계획이 철회되고, 대신 정부가 상당한 지분을 소유하는 방향으로 전환한다는 정부의 발표가 있었음. 그러나 정권 내에서도 찬반 논란이 있는 상황이라 향후의 추이는 계속 지켜봐야 함
 - 우정사업을 비롯한 일본의 공공기관 운영의 경우, 국제 추이와 일치하지 않는 측

면이 상당히 있음. 그러나 정치·경제적으로 복잡한 환경에서도 내부적으로 개혁에 대해 지속적인 논의가 진행되고 있음을 알 수 있음

IV. 독일의 공공기관

1. 독일 공공기관의 현황

- 공공기관의 개념과 관련하여서 독일에서는 한국의 공공기관에 해당하는 개념이 법률적으로 존재하지 않음
 - 한국의 공공기관에 해당하거나 유사한 기능을 수행하는 것으로는 독립적인 공법상 영조물이나 원, 행정위원회, 공법상 재단, 공법상 사단, 공기업 등이 있고 한국의 공공기관과 가장 유사한 개념은 공기업(Offentliche Unternehmen)임
- 2007년 연방 출자 50% 이상 지분 기준 독일의 공기업 현황
 - 41개 공기업, 고용 인원 약 27만명
 - 총자산은 4,198억유로로 공기업의 GDP 대비 자산비율은 18.69%
 - 부채는 3,517억유로로 공기업의 GDP 대비 부채비율은 15.66%
 - 매출은 640억유로로 공기업의 2007년 GDP 대비 매출비율은 2.85%
 - 2000년 독일 전체 공기업의 부가가치가 GDP에서 차지하는 비율은 9.9%
- 대부분의 연방 공기업이 민영화되어서 독일 연방에서의 공기업에 대한 관심이 떨어짐

2. 독일 공기업의 소유·지배구조

- 이중 이사회제도
 - 독일 공기업의 이사회는 다른 독일 기업들과 마찬가지로 영미식의 단일 이사회 제도와는 달리 감독이사회와 경영이사회로 기능이 분화되어 있는 이중 이사회제도임

- 감독이사회는 기업의 감사기능과 주요사업 승인권, 경영이사회 임면권을 가지고 있으며 독일연방 각 부처의 공기업에 대한 통제는 감독이사회에 파견을 보낸 이사를 통해 이루어짐
 - 감독이사회는 주주의 대표만이 아니라 근로자와 채권자 및 기업대표, 학자나 공익대표 등 각종 이해관계자의 대표로 구성
 - 경영이사회는 기업경영의 책임을 맡음
- 독일의 공기업 예산관리는 주무부처 중심
- 주무부처는 산하기관에 대해 법적·기능적 측면에서 전적인 감독권을 가지고 있으며 감사원을 제외한 외부통제는 미약한 편으로 자율성을 최대한 보장
 - 공기업의 예산은 총량제로 편성되며 주무부처가 Top-down 방식으로 배정한 범위 내에서 자율적으로 편성하는 것이 원칙
 - 재무부는 연방예산지침으로 예산편성에 관한 방향을 제시하고 주무부처를 통해 예산집행성과를 심사하는 방식으로 관리가 이루어짐
- 매년 연방정부와 주정부에서는 공기업백서를 통해 공기업의 경영상황을 공시
- 공기업백서에는 공기업의 자본금과 자산, 부채, 매출, 비용 등의 재무상태와 활동내역, 임원진의 명단과 보수가 명시되어 있음
 - 대규모 기업집단의 경우에는 모회사를 중심으로 보고하여 개별 기업의 성과만이 아니라 기업집단 전체의 성과를 같이 보여줌

3. 독일 공기업의 평가제도

- 독일 정부는 공기업 경영진을 임명할 때 근로계약을 맺는데 경영진은 재무적 성과에 따라 성과급을 받음
- 독일 공기업은 경영진에게 재무적 성과만이 아니라 지속가능경영과 미래설계에 대한 책임을 부여하여 재무적 성과와 지속가능경영, 미래설계에 따라 이사들의 급여가 결정됨

□ 독일감사원의 공기업 성과평가

- 1910년대 이후부터 성과평가의 중요성이 인식되어 1952년 독일감사원의 감사원장은 연방성과관리 총책임자로서의 임무를 부여받아 연방정부의 효율성 제고를 위한 권고와 제안 등의 업무를 수행
- 1980년대부터 독일감사원의 공기업에 대한 업무가 재무 상황의 파악에서 성과평가로 변동됨
- 경제적 효율성을 중시하여 비용 절감에 대해서 중요하게 평가함

4. 독일 공기업의 개혁 및 동향

□ 1982년 기민당과 기사당, 자민당이 정권을 잡은 후 민영화 추진되어 1983년부터 1989년까지 약 75개의 기업이 완전 민영화되었거나 연방정부 지분의 축소를 통해 부분 민영화됨

- 1982년 연방재정이 악화되고 독일 연방철도, 잘쓰기터, 자르베르그, 폭스바겐도 적자에 시달리자 구조조정을 통해 흑자를 달성
- 연방예산 규칙 제65조와 같은 예산법을 근거로 민영화 프로그램이 1983년 연방재무부의 사전작업을 통해서 준비되고 있었음
- 1985년 민영화 계획을 포함하는 연방내각의 결정안을 제시함

□ 1990년대 초 신탁관리청의 동독 공기업 민영화 실패

- 1990년 3월 동독의 모드로우(Hans Modrow)정권에서 경제체제를 보완하기 위해 신탁관리청(Treuhadanstalt)을 설립하고 드 메지에르 정부는 신탁관리청 업무에 관한 관련 법규를 수정해 1990년 7월부터 민영화 추진을 주요 업무로 삼음
- 통일 후 서독의 콜정부는 동독의 신탁관리청을 재무부 아래에 두고 민영화를 추진하여 1994년 12월까지 약 1만 5천개의 공기업을 민영화하였으나 급격한 민영화 추진으로 실업률을 증가시켰고 특히 동독의 제조업 고용인원을 320만명에서 70만명으로 급격히 감소시키고 민영화 수입이 거의 없어 2,500억마르크의 부채만 발생함

□ 1990년대 중반 이후의 민영화 추진 현황

- EU Directive 97에 의해 망산업에 대한 개방이 이루어지면서 중요 망산업인 우편, 통신, 철도 등의 민영화가 추진되기 시작함
- 독일 주식시장에서만 기업 공개를 추진한 것이 아니라 미국이나 영국에서도 주식 공개가 이루어짐
- 공기업의 민영화를 추진할 때 유럽 시장에서의 경쟁력 확보를 중요하게 고려하여 정부 지분 판매만 이루어진 것이 아니라 공기업의 유상증자 때 정부가 미참여하는 방법으로도 민영화가 추진되어 공기업의 투자여력이 증대됨
- 우편과 통신에 대한 정부의 지분은 50% 미만이지만 독일재건은행의 지분을 합치면 여전히 최대 주주이고 독일 철도는 정부가 100% 소유함
- 2008년 독일 철도에 대해서 기업공개를 실시하려고 했지만 세계적인 금융위기로 인해 연기됨

□ 독일 공기업의 민영화 성과

- 1993년부터 2003년까지 독일 공기업의 민영화 수입은 714억달러로 유럽에서 두 번째로 많은 민영화 수입을 거두어 2000년 GDP 대비 민영화 수입은 3.7%임.
- 독일 국민 1인당 민영화 수입은 949달러로 EU 14개국 평균 1인당 민영화 수입 1,472달러와 GDP 대비 민영화 수입 비율 7.1%에 비해서 독일 공기업의 민영화 수입은 낮은 수준임

□ 2009년 7월 1일 독일 연방 내각은 “공기업 지배구조 모범규준(Public Corporate Governance Kodex)”을 결정

- 기업 지배구조 모범규준과 달리 연방정부의 참여를 명시하고 공기업으로 하여금 재무적 성과만이 아니라 공공성도 중시하도록 유도함
- 공기업 경영진에 사회적 책임을 부여함
- 기업지배구조 보고서에 임원의 보수를 개인별로 명시해야 함
 - 보수에는 기본급, 상여금, 연금, 특별이익 등이 포함됨

목 차

| | |
|----------------------------------|----|
| 서 언 | 3 |
| 요약(Executive Summary) | 5 |
| 제1 절 서론 | 37 |
| 제2 절 캐나다의 공공기관 | 43 |
| I. 캐나다 공기업의 현황 | 44 |
| 1. 국가 조직 및 행정기관 | 44 |
| 2. 캐나다 공공기관의 정의와 유형 | 48 |
| 가. 공기업의 범위 | 49 |
| 나. 공공기관 | 50 |
| 다. 공기업의 역사 | 51 |
| 3. 캐나다 공기업 현황 | 52 |
| 가. 공기업 유형 및 규모 | 52 |
| 나. 연방정부 공기업 현황 | 56 |
| 다. 공기업 자산 | 65 |
| 라. 공기업 고용 | 67 |
| 마. 공기업 세출예산 및 수혜 | 71 |
| 바. 공기업 부채 | 76 |
| II. 캐나다 공기업의 소유·지배구조 | 81 |
| 1. 공기업 운영에 대한 정부 감독 및 소유구조 | 81 |

| | |
|---|-----|
| 2. 공기업 지배구조 | 87 |
| 3. 내부지배구조 | 88 |
| 가. 이사회 및 사장 | 88 |
| 나. 지배구조의 투명성 및 책임성 | 93 |
| 다. 감사 | 93 |
| 4. 외부지배구조 | 98 |
| 가. 전략적 목표설정 | 98 |
| 나. 경영공시 | 98 |
| | |
| III. 캐나다 공기업의 성과관리체계 및 경영평가 | 99 |
| 1. 성과관리체계 | 99 |
| 2. 공기업 경영평가 | 100 |
| 가. 제도 내용 및 절차 | 101 |
| 나. 평가위원회의 구성, 전문 분야별 평가단의 구성 비중 | 102 |
| 다. 평가기준 및 지표, 가중치 | 103 |
| 라. 공기업 경영평가에 따른 후속조치 | 104 |
| 3. 캐나다 공공기관 평가제도 | 104 |
| | |
| IV. 민영화된 공기업 현황 및 최근 개혁 논의 | 107 |
| 1. 최근 공기업 민영화의 예 | 108 |
| 2. 최근 이슈 및 개혁논의 | 109 |
| | |
| 제 3 절 뉴질랜드의 공공기관 | 112 |
| I. 뉴질랜드 공공기관 현황 | 113 |
| 1. 정의 | 113 |
| 2. 공공기관의 구분 | 113 |
| 3. 정부 및 공공기관의 재무현황(2009년 6월 30일 기준) | 116 |
| 가. 정부 전체의 각 부문별 재무현황 | 116 |
| 나. 공기업의 재무현황 | 124 |

| | |
|---|-----|
| 4. 재무 상황의 추이(FY2004-FY2009) | 130 |
| 가. 순손익 | 130 |
| 나. 부채 | 132 |
| 다. 총자본 | 134 |
| 5. 공공부문의 부채관리 제도 | 136 |
| 6. 공공부문 및 공공기관의 고용 현황 | 141 |
| | |
| II. 공기업의 경영 및 구조 | 144 |
| 1. 노사관계 개요 | 144 |
| 가. 노사관계 측정을 위한 노력: Gallup Q12 survey of employee | 144 |
| 나. 노동조합 | 145 |
| 다. 노사 관련 법령 | 146 |
| 2. 보수수준 | 147 |
| 3. 소유구조 | 150 |
| 4. 외부 지배구조 | 152 |
| 5. 내부 지배구조 | 154 |
| 6. 개별 기업 사례 | 155 |
| 가. Airways Corporation of New Zealand Limited | 155 |
| 나. Asure Quality Limited | 157 |
| | |
| III. 경영평가제도 | 158 |
| 1. 역사적 배경 | 158 |
| 2. 경영평가 개요 | 159 |
| 3. 경영평가 개별 기업 사례 I: Quotable Value Limited | 160 |
| 4. 경영평가 개별 기업 사례 II: Solid Energy New Zealand Limited | 162 |
| | |
| IV. 공공기관의 개혁 동향 | 168 |
| 1. 기업화(Corporatisation) | 169 |
| 2. 민영화(Privatisation) | 170 |

| | |
|---|-----|
| 가. 전력산업의 민영화 사례 - 긍정적 평가 | 172 |
| 나. 통신산업의 민영화 사례 - 부정적 평가 | 176 |
| 3. 최근 동향 | 178 |
| 가. 목표 중심의 경영평가 | 178 |
| 나. 민간투자 사업(PPP: Public Private Partnership) | 179 |
| 다. Crown Entities Act 2004(준정부기관/준시장형 공기업 관련법) 제정 | 180 |
| 라. 정부부문 및 공공기관 축소화 | 182 |
| | |
| 제 4 절 일본의 공공기관 | 184 |
| I. 일본의 공공기관 | 186 |
| 1. 일본 공공기관의 정의 및 유형 | 186 |
| 가. 공공기관의 역사 | 186 |
| 나. 특수법인 | 187 |
| 다. 독립행정법인 | 190 |
| 2. 일본 공공기관의 현황 | 194 |
| 가. 특수법인의 규모 | 194 |
| 나. 독립행정법인의 규모 | 200 |
| | |
| II. 일본 공공기관의 소유·지배구조 | 214 |
| 1. 특수법인의 소유·지배구조 | 214 |
| 가. 특수법인(특수회사 포함)의 지배구조 | 214 |
| 나. 특수회사의 소유구조 | 215 |
| 다. 독립행정법인의 지배구조 | 217 |
| | |
| III. 일본 공공기관의 평가제도 | 221 |
| 1. 개요 및 최근 논의 | 221 |
| 가. 평가제도 | 221 |
| 나. 최근의 논의 | 222 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 2. 1차 평가 | 223 |
| 가. 법적 근거 | 223 |
| 나. 부성 평가위원회 | 224 |
| 다. 세부 평가기준 | 225 |
| 3. 2차 평가 | 226 |
| 가. 법적 근거 | 226 |
| 나. 정책평가·독립행정법인평가위원회 | 227 |
| 다. 세부 평가기준 | 227 |
| | |
| IV. 일본 공공기관의 개혁 및 동향 | 230 |
| 1. 2009년 4월 현재 특수법인 등 정리합리화계획의 성과 | 230 |
| 가. 개혁 동기 | 230 |
| 나. 「특수법인 등의 정리합리화계획」의 기본 원칙 | 231 |
| 다. 개혁 진행 상황 | 232 |
| 2. 독립행정법인 정리합리화계획 | 234 |
| 가. 개혁 방향 | 234 |
| 나. 구체적인 개혁 계획 | 235 |
| 3. 우정사업 개혁 | 236 |
| 가. 우정 3사업 개혁 동기 | 236 |
| 나. 개혁 방향 | 237 |
| 다. 개혁 진행 상황 | 238 |
| 라. 개혁 의의 | 241 |
| | |
| 제5절 독일의 공공기관 | 243 |
| I. 독일 공공기관의 현황 | 244 |
| 1. 독일 공공기관의 정의와 영역 | 244 |
| 2. 독일 공기업의 영역별 분류와 규모 | 247 |
| 가. 분야별 공기업 규모 | 247 |

| | |
|--|-----|
| 나. 출자방식별 공기업 규모 | 249 |
| 3. 독일 공기업의 고용 | 251 |
| 4. 중요 독일 공기업 현황 | 258 |
| 가. 독일 철도(Deutsche Bahn AG)의 현황 | 258 |
| 나. 독일재건은행(KfW, Kreditanstalt fuer Wiederaufbau)의 현황 | 267 |
| 다. 독일 통신(Deutsche Telekom AG)의 현황 | 274 |
| 라. 독일 우편(Deutsche Post AG)의 현황 | 276 |
| II. 독일 공기업의 소유·지배구조 | 279 |
| 1. 독일 공기업의 소유구조 | 279 |
| 2. 독일 공기업의 내부지배구조 | 279 |
| 가. 독일 공기업의 이사회 제도 | 279 |
| 나. 독일 공기업의 노동자 경영참여 | 281 |
| 3. 독일 공기업의 외부지배구조 | 282 |
| 가. 독일 공기업의 예산관리 | 282 |
| 나. 독일 공기업의 경영공시 | 283 |
| 다. 독일 공기업의 외부감사 | 283 |
| III. 독일 공기업의 평가관리제도 | 285 |
| 1. 공기업 평가관리 체계 | 285 |
| 2. 독일 연방회계감사원의 성과평가 | 286 |
| 3. 독일 공기업 경영진에 대한 성과급 사례 | 287 |
| 4. 유럽품질재단 모형(European Foundation for Quality Management Model, EFQM Model) | 288 |
| IV. 독일 공기업의 개혁 및 동향 | 289 |
| 1. 독일 공기업의 민영화 추진 과정 | 289 |
| 2. 독일 공기업 모범규준의 제정 | 293 |

| | |
|---|-----|
| 3. 중요 독일 공기업의 민영화 추진 사례와 동향 | 296 |
| 가. 독일 우편의 민영화 사례 | 296 |
| 나. 독일 통신의 민영화 사례 | 300 |
| 다. 독일 철도(Deutsche Bahn AG)의 개혁 추진 | 301 |
| 라. 공영방송의 민영화 논의와 수신료 결정 | 305 |
| | |
| 참고문헌 | 308 |
| | |
| 부록 | 321 |

〈표 차례〉

| | |
|--|-----|
| 〈표 2-1〉 캐나다의 행정기관 | 45 |
| 〈표 2-2〉 캐나다 연방정부의 구성 | 46 |
| 〈표 2-3〉 전략적 부문의 캐나다 공기업 | 50 |
| 〈표 2-4〉 2009년 기준 공기업 변동사항 | 56 |
| 〈표 2-5〉 캐나다 공기업(Crown Corporations) | 57 |
| 〈표 2-6〉 캐나다 공기업의 수 변화 | 59 |
| 〈표 2-7〉 캐나다 공기업 관련 현황 | 60 |
| 〈표 2-8〉 제외된 공기업 명단 | 66 |
| 〈표 2-9〉 캐나다 공기업의 고용 | 69 |
| 〈표 2-10〉 캐나다 공기업 재무현황 | 74 |
| 〈표 2-11〉 24개 공기업 자산 및 부채 | 79 |
| 〈표 2-12〉 캐나다 공기업의 정부 소유권 정책 관련 문서 | 82 |
| 〈표 2-13〉 캐나다 이사회들의 구조 및 정부의 선임 권한 | 89 |
| 〈표 2-14〉 공기업 이사들의 책무 | 90 |
| 〈표 2-15〉 이사회의 기능 | 91 |
| 〈표 2-16〉 사장선임 | 92 |
| 〈표 2-17〉 민간 회계감사 실시 공기업(2008년) | 96 |
| 〈표 2-18〉 공기업의 투명성을 위한 보고 및 공개 | 100 |
| 〈표 2-19〉 캐나다 특별운영기관의 성과측정 틀 | 106 |
| 〈표 2-20〉 1984~1995년 캐나다 공기업 민영화 | 107 |
| | |
| 〈표 3-1〉 FY2009 정부 및 공공기관의 각 부문별 재무현황(예산과 실제) | 117 |
| 〈표 3-2〉 FY2009 정부 및 공공기관의 각 부문별 재무현황(FY2008과 비교) | 121 |
| 〈표 3-3〉 각 공기업의 순손익 | 124 |

| | |
|--|-----|
| 〈표 3-4〉 각 공기업의 자산 및 부채 | 127 |
| 〈표 3-5〉 공공부문의 순손익(FY2004-FY2009) | 130 |
| 〈표 3-6〉 공공부문의 부채(FY2004 - FY2009) | 132 |
| 〈표 3-7〉 국가공채 및 단기유가증권 발행 추이(FY2004-FY2009) | 134 |
| 〈표 3-8〉 공공부문 총자본(FY2004 - FY2009) | 135 |
| 〈표 3-9〉 부채 구성(FY2004-FY2008) | 138 |
| 〈표 3-10〉 각국 통화별 외화부채 지급액(FY2008 - FY2009) | 139 |
| 〈표 3-11〉 각국 통화별 외화부채 만기 내역 | 140 |
| 〈표 3-12〉 외화부채의 원금상환 및 이자지급 내역(FY1999-FY2008) | 140 |
| 〈표 3-13〉 공공부문의 고용률(2009.06.30) | 142 |
| 〈표 3-14〉 공공부문의 근로자수 추이 | 142 |
| 〈표 3-15〉 공공부문의 여성 및 소수민족 고용률 | 143 |
| 〈표 3-16〉 공공기관 임원 보수수준 | 147 |
| 〈표 3-17〉 시장형 공기업의 보수 현황 | 148 |
| 〈표 3-18〉 공공기관 직원 보수 수준 변화 | 149 |
| 〈표 3-19〉 공기업의 소유구조 | 151 |
| 〈표 3-20〉 Asure Quality Limited의 이사회내역 | 157 |
| 〈표 3-21〉 공기업의 민영화 | 171 |
| 〈표 3-22〉 NZ Telecom의 시장 점유율 변동(1999년~2000년) | 177 |
| | |
| 〈표 4-1〉 독립행정법인제도 도입 과정 | 192 |
| 〈표 4-2〉 특수법인 및 특수회사의 증가 추이 | 195 |
| 〈표 4-3〉 특수법인(특수회사 포함) 현황(2010년 1월 현재) | 196 |
| 〈표 4-4〉 특수법인 내 특수회사의 비중 | 197 |
| 〈표 4-5〉 특수법인 및 특수회사의 자산 대비 부채 비중 | 198 |
| 〈표 4-6〉 GDP 대비 자산·부채 비중 | 199 |
| 〈표 4-7〉 독립행정법인 목록(2010년 1월 현재) | 202 |
| 〈표 4-8〉 명목 GDP 대비 부채 비중 비교 | 205 |
| 〈표 4-9〉 자산 및 부채 상위 20개 법인(2007년 현재) | 206 |

| | |
|---|-----|
| 〈표 4-10〉 자본금 상위 5개 법인(2007년말 현재) | 207 |
| 〈표 4-11〉 예산 규모 상위 5개 법인(2009년말 현재) | 209 |
| 〈표 4-12〉 자기소득 등에 관한 수입 예산 상위 5개 기업(2009년말 현재) | 209 |
| 〈표 4-13〉 출자금·차입금 등에 관한 예산 상위 5개 기업(2009년말 현재) | 209 |
| 〈표 4-14〉 당기총이익이 가장 큰 5개 법인(2007년말 현재) | 210 |
| 〈표 4-15〉 당기총손실이 가장 큰 5개 법인(2007년말 현재) | 210 |
| 〈표 4-16〉 상근규모별 독립행정법인 분류(2009년 1월 1일 현재) | 211 |
| 〈표 4-17〉 독립행정법인 직원의 연봉 수준 | 212 |
| 〈표 4-18〉 독립행정법인 임직원에 대한 보수 수준(2008년 기준) | 213 |
| 〈표 4-19〉 정부의 특수회사 지분 소유 현황 | 216 |
| 〈표 4-20〉 독립행정법인과 민간기업 간 지배구조 비교 | 220 |
| 〈표 4-21〉 1차 평가의 방침 | 223 |
| 〈표 4-22〉 특수법인개혁의 진행 | 230 |
| 〈표 4-23〉 특수법인 등 정리합리화계획에 따른 재정지출의 삭감 | 233 |
| 〈표 4-24〉 특수법인 개혁에 따른 정부지출삭감 상위 5개 기업 | 233 |
| 〈표 4-25〉 독립행정법인 정리합리화 계획 수립에 관한 기본방침 총론(횡단적 시점) .. | 234 |
| 〈표 4-26〉 독립행정법인 정리합리화 계획 수립에 관한 기본방침 각론(유형별 시점) .. | 235 |
| 〈표 4-27〉 우정사업 민영화 과정 | 239 |
| | |
| 〈표 5-1〉 독일 연방 정부의 직접출자 공기업 분야별 규모 | 248 |
| 〈표 5-2〉 독일공기업의 출자 형식별 공기업 수(연방정부 소유) | 250 |
| 〈표 5-3〉 독일의 근로 조건 | 252 |
| 〈표 5-4〉 독일 근로자의 노조 가입률(1998년과 2003년) | 253 |
| 〈표 5-5〉 전문 협회 참가 | 254 |
| 〈표 5-6〉 사업장 평의회 회원 | 254 |
| 〈표 5-7〉 독일 연방정부 지분 50% 초과 공기업 | 255 |
| 〈표 5-8〉 독일 철도의 중요 경영성과(2008년) | 258 |
| 〈표 5-9〉 독일 철도근로자의 연령 구조 | 262 |
| 〈표 5-10〉 2008년 독일 철도의 소비자 | 264 |

| | |
|---|-----|
| 〈표 5-11〉 2008년 독일 재건은행의 모기업과 자회사별 자산 규모 | 270 |
| 〈표 5-12〉 독일 우편 사업부별 성과(2007년과 2008년) | 277 |
| 〈표 5-13〉 독일 우편의 신용도 | 278 |
| 〈표 5-14〉 1994년 이후 독일 철도의 중요성과 | 303 |
| 〈표 5-15〉 독일 철도의 여객수송 분담률(2008년과 2007년) | 304 |
| 〈표 5-16〉 독일 철도의 화물운송 분담률(2008년과 2007년) | 304 |

〈그림 차례〉

| | |
|---|-----|
| [그림 2-1] 캐나다의 공공부문 | 48 |
| [그림 2-2] 캐나다 공기업들(영역별) | 55 |
| [그림 2-3] 캐나다 공기업의 자산 | 65 |
| [그림 2-4] 캐나다 공기업의 고용현황 | 68 |
| [그림 2-5] 캐나다 재정현황(수입/소비) | 71 |
| [그림 2-6] 캐나다 공기업의 세출예산 | 71 |
| [그림 2-7] 예산 수혜 캐나다 공기업 | 72 |
| [그림 2-8] 캐나다 공기업의 부채 | 77 |
| [그림 2-9] 최대 부채 공기업 | 77 |
| [그림 2-10] 캐나다 정부의 평가기능 | 84 |
| [그림 2-11] 재무위원회 사무국(TBS) 조직도 | 86 |
| [그림 2-12] 캐나다 CIC(시민권·이민부) 공기업의 책임구조 | 89 |
| | |
| [그림 3-1] 공공부문의 구분 | 115 |
| [그림 3-2] 공공부문의 순손익 추이(FY2000-FY2009) | 131 |
| [그림 3-3] 공공부문의 순부채(Net Debt)(FY2000-FY2009) | 133 |
| [그림 3-4] 공공부문의 총부채(Gross Debt)(FY2000-FY2009) | 133 |
| [그림 3-5] 공공부문 총자본(FY2000-FY2009) | 135 |
| [그림 3-6] New Zealand Debt Management Office의 구조 | 137 |
| [그림 3-7] 공공부문 및 공공기관의 고용현황 | 141 |
| [그림 3-8] 재무부 내 관리부처 | 152 |
| [그림 3-9] 공기업의 외부 및 내부 지배구조 | 155 |
| [그림 3-10] Airways Corporation of New Zealand의 외부지배 구조 | 156 |
| [그림 3-11] 뉴질랜드 주요 전력기업의 매출 동향 | 174 |

| | |
|---|-----|
| [그림 3-12] 뉴질랜드 주요 전력기업의 영업이익률 동향 | 175 |
| [그림 3-13] 뉴질랜드 주요 전력기업의 투입 자본 대비 수익률 | 175 |
| [그림 3-14] NZ Telecom의 주식 가격 변동(2003년~2010년) | 178 |
| [그림 3-15] 민간투자 사업의 구조 | 180 |
| [그림 3-16] 공공기관 구조 | 181 |
| | |
| [그림 4-1] 일본의 공공부문 | 185 |
| [그림 4-2] 독립행정법인의 신설 | 191 |
| [그림 4-3] 일본 공공기관 형태의 변화 | 194 |
| [그림 4-4] 특수법인 및 특수회사의 자산·부채 증감 | 198 |
| [그림 4-5] 독립행정법인 수 변화 | 201 |
| [그림 4-6] 주무부처별 법인 수 | 201 |
| [그림 4-7] 독립행정법인의 총자산 및 총부채 구성 | 205 |
| [그림 4-8] 독립행정법인 자본금 추이 | 207 |
| [그림 4-9] 독립행정법인 예산(소득) 추이 | 208 |
| [그림 4-10] 독립행정법인 상근직원 수 추이 | 211 |
| [그림 4-11] 우편저금과 간이보험의 자금흐름(2004년 3월 말) | 237 |
| [그림 4-12] 고이즈미 정부의 우정민영화 계획 | 240 |
| | |
| [그림 5-1] 독일의 공공부문 | 245 |
| [그림 5-2] 공기업의 부가가치가 GDP에서 차지하는 비중 | 249 |
| [그림 5-3] 독일 공기업의 출자 형식별 공기업 숫자의 추세 | 250 |
| [그림 5-4] 독일 철도의 구조 | 259 |
| [그림 5-5] 독일 철도의 사업부별 그룹 내 매출 비중 | 260 |
| [그림 5-6] 문에서 문으로(door-to-door) 환승서비스 | 266 |
| [그림 5-7] 독일재건은행의 조직도 | 269 |
| [그림 5-8] 독일재건은행의 자산 구성비율(2008년) | 271 |
| [그림 5-9] 독일 재건은행의 자원 조달 비율(2008년) | 272 |
| [그림 5-10] 독일 재건은행의 지역별 대출과 투자 비율(2008년) | 273 |

| | |
|---|-----|
| [그림 5-11] 독일 재건은행의 산업별 대출과 투자 비율(2008년) | 273 |
| [그림 5-12] 독일 재건은행의 신용 등급별 자산 비율(2008년) | 274 |
| [그림 5-13] 독일 통신의 주주별 분포 현황(2008년) | 275 |
| [그림 5-14] 독일 통신의 지역별 주주 현황(2008년) | 275 |
| [그림 5-15] 독일 통신의 사업부별 매출 현황(2008년) | 276 |
| [그림 5-16] 독일 우편의 주주 구성 비율(2008년 말) | 278 |
| [그림 5-17] 유럽품질재단 모형 2010 | 289 |
| [그림 5-18] 독일 우편의 정부 지분 변화 추이 | 298 |
| [그림 5-19] 독일 통신의 정부 지분 변화 추이 | 301 |
| [그림 5-20] 독일 TV 수신료의 변화추이 | 307 |
| [그림 5-21] ZDF의 수입 구조(2008년) | 307 |

제1절 서론

- 세계적으로 공기업은 지난 20년간에 걸친 민영화에도 불구하고 국민경제에서 중요한 역할을 수행하고 있음. 평균적으로 투자의 20%, 고용의 5%, 그리고 국가에 따라서는 산출의 40%를 공기업이 담당하는 실정임. 공기업은 지속적으로 공익사업, 금융, 자연자원 등 주요 경제부문의 핵심적인 서비스를 공급하고 있음. 많은 나라의 경우 공기업은 대규모의 제조업과 서비스 등 경쟁적인 산업에 있어서도 중요한 역할을 수행하고 있음. 금융위기 극복과정에서 민간기업의 국유화, 임시적 관리, 민영화의 제자리걸음으로 국가 역할이 증대됨. 그로 인해 OECD와 세계은행을 중심으로 한 공기업 지배구조개혁 의제에 세계적인 관심이 모아지고 있음
- 공기업 개혁의 유구한 역사는 저조한 공기업 성과의 문제가 기업지배구조 측면에 기인함을 보여주고 있음. 소유권과 통제의 괴리는 공기업에 다양한 정부관계기관(국회, 소유권기구, 내각, 주무부처)이 간여(干與)하기 때문에 단기적인 정치적 목적을 추구하게 만드는 문제를 야기함. 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 해이나 부패로 귀착되게 됨
- 이명박 정부는 공공기관의 조직과 운영을 효율화하고 공공부문의 국제적 경쟁력을 갖추기 위해 6차례에 걸쳐 공공기관 선진화 프로그램을 전방위적으로 추진하고 있음. 민영화, 통폐합, 기능조정, 경쟁도입, 정원감축, 출자회사 정리 등 하드웨어 측면과 함께 보수체계 합리화, 노사관계 선진화 등 소프트웨어 측면도 함께 추진하고 있음

- 본 보고서에서는 해외 주요국들의 공공기관의 운영사례를 심도 있게 고찰해 봄으로써 우리나라의 공공기관 운영에 필요한 다양한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 예상됨. 과거에도 공기업의 단편적인 해외사례 연구가 있어 왔으나 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 경영 효율화를 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
- 제2권에서는 미국과 같은 연방체제 국가이면서 연방 공기업 비중이 미국에 비해 상대적으로 높은 캐나다, 1980년대 급진적 정부개혁에 이어서 COMU와 같은 집중형 관리기관을 통해 공공기관을 체계적으로 관리하는 뉴질랜드, 재정 안정과 경영효율성을 위해 특수법인과 우정국의 민영화를 추진하는 일본, 민영화를 통해 중요 공기업들이 세계적인 경쟁력을 확보하고 있는 독일 등 4개국의 공공기관 운영제도에 대해 분석함으로써 공공기관 선진화를 위한 정책 결정의 기본 자료로 활용할 수 있도록 함
 - 연구 대상 국가는 OECD 국가 중 지역적 특색과 국제적 비중을 고려하여 우리나라에 시사점을 줄 수 있을 만한 국가들로 선정하였으며 다음과 같은 시사점을 도출함

I. 공기업 운영 및 관리

- 공공기관의 특성과 국제 기준이 잘 반영된 명확한 공공기관 분류 기준이 수립되어야 하며 수립된 분류 기준 준수 여부를 감독할 관리체계를 재정립할 필요가 있음
 - 뉴질랜드는 1980년부터 현재까지 지속적으로 이루어지고 있는 공공기관 개혁의 결과로 공공부문 분류 기준이 명확하게 수립되어 있음. 이 기준을 바탕으로 한 공공부문 기본 구성 및 체계가 잘 유지되고 있으며, 각 기관의 책임 부처 및 관리, 감독기관(COMU)도 기관별 특성과 기능을 고려하여 효율적으로 배치되어 있음
 - 일본 정부는 공공기관과 관련한 포괄적 범위에 대해 명확히 밝히지 않고 있으며 공공기관 관리체계 역시 명확하지 않음
 - 총무성의 행정관리국과 행정평가국에서 특수법인과 독립행정법인의 신설 등 제도에 관련된 사항을 담당하고 있음. 특수법인 중에서도 특수회사의 경우 정부가 주주, 주무부처로서 관리함. 예산에 대해 국회의 감시를 받으며, 그 외의 사항에 관해서는 일반적인 관리체계가 아니라 주무부처의 개별적인 관리가 행해지고 있는 것으로 보임
 - 독일 연방정부는 공기업을 연방정부 지분율과 자본금 규모, 시장성에 따라 유형별로 분리하여 관리하고 있음. 대규모 공기업에 대해 연방 재무부에서 직접 민영화와 관리를 담당하고 있음

II. 공공기관 소유·지배구조

- 국제회계기준(IFRS) 및 집중적인 재무관리 시스템 도입을 검토할 필요가 있음. 또한 공공기관의 기관장뿐만 아니라 임원들에 대한 보다 자세한 정보공개와 평가도 검토할 필요가 있음
 - 캐나다는 공기업에 대해 예산을 총괄적으로 결정, 관리하는 시스템을 더욱 강화해

나가고 있으며 재무부 위험관리위원회에서 공기업 부채를 관리하고 있음

- 뉴질랜드 공공기관은 일찍이 발생주의 회계를 도입하여 민간기업과 비교해도 손색이 없는 수준임. 그 결과, 공공부문의 재정 상태를 실시간으로 분석하는 것이 가능하게 되었고, 이는 금융위기로 인한 여파를 예측하고, 필요한 정책을 마련하는데 많은 도움이 되었음. 또한 뉴질랜드 정부는 적절한 회계 및 재무 시스템 구축 및 발전을 위해 재무부 산하의 뉴질랜드 부채 관리소(New Zealand Debt Management Office, NZDMO)를 설립하여 공공부문의 부채 관리뿐 아니라, 각종 금융 자산 및 포트폴리오 관리를 체계적이고 적극적으로 실시하여, 국가의 재정을 위기로부터 보호하고, 활발한 투자사업을 통해 수익성을 높이고자 노력하고 있음
- 일본은 특수법인과 독립행정법인에 기업회계기준을 적용하고 있으며 각 부처별로 재무제표의 승인을 받아야 함. 독립행정법인은 정부의 승인이 없이는 차입이나 채권 발행을 할 수 없음
- 독일의 공기업은 각 부처별 책임하에 재무상태를 관리하고 연방 재무부의 통제와 독일 감사원의 감사를 받고 있음. 그리고 독일에서는 공기업 임원들의 도덕적 해이를 막기 위해 개인별 급여를 공개하고 평가도 하고 있음

Ⅲ. 공공기관 평가제도

- 각 공공기관의 특성을 배려하는 방향으로 평가 및 관리 기준을 보완하는 것, 관련 규제 및 법령이 공기업의 자율성을 보장하는 것에 대해서 검토할 필요가 있음
 - 캐나다의 공기업에 대해서는 재무위원회 사무국에서 평가가 이루어지며 목표 설정이나 평가시 공기업 간 비교를 하지 않고, 유사하게 사업을 하는 다른 주(state) 또는 타국의 민간 또는 공공회사와 비교를 통해 공기업의 실질적인 효율성 제고를 목표로 하며 성과지표는 균형성과표(BSC) 접근방법을 채택함
 - 뉴질랜드의 각 공기업은 해당 주무부처와의 협의하에 자율적으로 경영목표와 사업계획을 수립하고 이는 기업의 경영평가 및 임직원의 성과평가와 연계되어 있음. 이러한 분산형 관리체제는 각 기관의 개별성과 산업의 특성이 잘 배려된다는 장점이 있으며, 결과적으로 가장 효과적인 경영을 가능하게 함. 그렇지만 경영성과 파악이 용이하지 않고, 방만경영의 통제가 어려울 수 있다는 단점도 있어서 재무부에 뉴질랜드 부채관리소라는 관리기관을 설립하여 모든 공기업을 체계적으로 감독함
 - 일본은 독립행정법인에 대해 각 주무부처 내 부성평가위원회에서 1차적으로 평가하고 총무성 내 정책평가·독립행정법인평가위원회에서 2차 평가를 실시함
 - 독일의 공기업은 각 주무부처별로 계약에 따라 평가가 이루어지고 있으며 독일 감사원에서 성과평가가 이루어짐
- 공공기관 경영평가 때 친환경 녹색성장, 고용이나 사회적 책임을 포함시키는 것을 검토할 필요가 있음
 - 뉴질랜드에서는 경영평가 때 친환경 녹색성장에 대한 평가가 이루어지고 있음
 - 독일 공기업에서는 친환경 녹색성장의 성과에 따라 이사들의 급여가 달라지고 있으며 고용과 인적자원 관리, 사회적 책임 활동에 대해서 자세히 홍보하고 있음

IV. 공공기관 개혁 및 동향

- 공공기관 근로자의 업무환경 실태와 필요를 정확하게 파악하여 노사관계 악화를 미리 예방할 수 있는 체계적인 노사관리 방안을 구축하는 것을 검토할 필요가 있음
 - 뉴질랜드 공공기관은 노사관계 완화를 위해 외부 설문조사를 실시하여 이를 통해 공공기관의 노사관계를 정확하게 진단하고, 부정적 요인을 파악하여 조기에 적절한 대응책을 마련하고 있음. 이러한 설문조사제도에 따라서 중간 관리자가 노사관계 완화에 지속적으로 관심을 갖게 되고 정부에 대한 각 임직원의 신뢰도가 높아짐
- 공기업 민영화 시 정부수입의 극대화만을 추구하기보다는, 기업의 생산성을 높여 세계시장에서의 경쟁력을 확보하고 경제성장과 수출에 도움이 되게 하는 정책을 적용할 필요가 있음
 - 일본에서는 특수법인 내에 특수회사 형태를 운영함. 일정 기간 정부가 관리하여 해당 기업이 자생력을 갖게 되고, 민영화로 인한 시장의 충격이 최소화된다고 판단될 때 비로소 민영화를 추진하고 있음
 - 독일에서 1990년대 신탁관리청이 추진한 급속한 동독 기업의 민영화는 헐값 매각뿐만이 아니라 기업의 경쟁력 약화와 고용 불안에 노출되게 함으로써 비판을 받음. 이후 독일 정부는 독일 우편과 독일 통신, 독일 철도를 급속하게 민영화하지 않고 지속적인 증자를 통해 투자여력을 높여 세계적인 기업으로 육성함

제2절 캐나다의 공공기관

- 캐나다는 1901년 영연방의 일원으로 독립하여 풍부한 자원과 기술을 바탕으로 폭넓은 사회보장제도를 시행하는 선진 복지국가로 평가
 - 연방제¹⁾에 바탕을 둔 입헌군주국²⁾의 형식을 취하고 있지만 실질적으로는 내각책임제의 연방공화국으로 지역주의를 기초로 성립
 - 다양한 가치들이 공존하며 다민족 복합문화의 갈등요소 완화를 위한 노력을 기울이고 있으며 연방수상이 행정적 수반으로서 전권을 행하는 내각책임제의 연방공화국 체제를 갖추

- 캐나다 연방정부는 국방, 외교, 투자, 무역, 금융, 운송, 통신, 특허, 연방법률 제정 및 개정 등에 대한 권한을 가지고 있으며 캐나다 주정부는 주정부세금, 의료, 노동, 사회보장, 법률개정 및 집행, 자원관리 등에 관한 권한을 가지고 있음
 - 캐나다는 대표적인 다민족 다인종 국가로 이를 관리하기 위한 다양한 정부조직이 존재하며 행정서비스 지향형임

- 캐나다 공기업은 민간부문의 상업적 기능과 공공정책적 의무를 혼합적으로 수행하는 캐나다 정부조직이라고 정의할 수 있음

- 캐나다의 경우 공기업은 연방정부와 지방정부에 의해 설립, 운영됨. Crown Corporations라는 명칭은 군주제 전통을 가진 캐나다의 특성이 반영된 것이나 왕실 소유 기업이 아닌 정부 소유 기업임

1) 각 주의 정부와 연방정부라고 불리는 국가의 정부가 동시에 존재하는 2중 구조를 취한다는 점에서는 미국의 국가조직과 유사함.
2) 강력한 대통령을 중심으로 하는 미국의 공화제와는 달리 국민의 통일적 상징으로서의 군주(영국 여왕, 연방총독이 여왕을 대표)를 받드는 점이 캐나다의 특징.

- 공기업(Parent Crown Corporations)은 캐나다 정부에 직접적으로 소유(100% 지분 보유)되며 캐나다 상법(CBCA)에 명백하게 정의된 기업을 의미함(TBS, 2009)
- 공기업 운영에 관한 전반적 관리가 비교적 효율적으로 이루어지고 있으며, 행정부로부터 독립성을 가지는 캐나다감사원(AG)의 역할로 공기업 관리 및 운영에 투명성을 인정받고 있음
- 2009년 7월 기준 49개의 모공기업과 87개의 완전소유 자회사를 보유하고 있으며, 각 부처 장관들의 집합체인 재무위원회(TB) 산하의 재무위원회 사무국에 의해 공기업 관리가 이루어지고 있음
- 한국과는 의원내각제 국가라는 차이점이 존재하지만 그 외의 관리방법이 매우 유사한 구조를 취하고 있어 캐나다 공공기관에 대한 고찰을 통하여 한국 공공기관 관리방안에 대한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대됨
- 본 보고서는 캐나다의 공기업 중 연방정부에 속하는 공기업(모공기업)을 대상으로 작성하였음

I. 캐나다 공기업의 현황

1. 국가 조직 및 행정기관

- 캐나다 행정기관은 부처(department), 부처 소속기관(statutory and other agencies), 부처기업(departmental corporations), 서비스 제공기관(service delivery agencies), 공기업(Crown corporations)으로 구분됨
- 그 외, 캐나다 연방정부의 지분은 없으나 회사의 정관, 규칙이나 계약체결, 이사회 구성원의 선임 등에 대한 권리를 가진 공동지배기업이 존재

〈표 2-1〉 캐나다의 행정기관

| 기관유형 | 업무 | 예산집행 | 기타 |
|--|---|-----------------------|---|
| 부처 (department) | 산업, 법률, 보건 등의 넓은 공공정책 분야를 포괄 | 의회 승인 | 특수업무기관(special operating agencies): 부처 내 특정 업무와 서비스 담당 (FAA의 통제 받지 않음) |
| 부처소속기관 (statutory and other agencies) | 기능적 업무 | 의회 승인 | - |
| 부처기업 (departmental corporations) | 서비스전달, 연구, 규제업무 수행 위해 특화 | 의회 승인 일부 징수금 충당 | 자체 이사회 갖추고 있음 |
| 서비스제공기관 (service delivery agencies) | 부처기업의 특수형태, 기능적 업무 수행 | 의회 승인 법적 승인 | 민간경쟁이 존재하지 않음 독립적 지배구조 존재 * 우리나라의 준정부기관과 유사함 |
| 공기업 (Crown corporations) | 정부조직으로 민간부문과 비슷하게 작동, 상업 및 공공 정책적 목적의 혼재 | 재무위원회 내각 의회 승인 | 모기업(행정부에 직접 소유됨) 법률과 캐나다상법에 의해 규제 자회사(모기업에 완전 혹은 부분적 소유) * 우리나라의 공기업과 가장 유사한 기관임 |

- 모든 캐나다 조직은 재정관리법(Financial Administration Act; FAA: 1984)의 영향하에 있음
- 재무위원회(Treasury Board): 예산집행에 대한 동의 및 감시의 역할
 - 재무위원회 사무국(Treasury Board Secretariat; TBS): 실무 역할 담당
 - 공기업: 의회 특별법, 캐나다상법(Canada Business Corporation Acts)에 임무, 권한, 목적 등이 규정되어 있음

〈표 2-2〉 캐나다 연방정부의 구성

(단위: 개)

| 부처별 구성 | 부처, 기관 및 관련회사 | | | 공기업 | | | 기타정부 관련 | | | | 총계 | | | |
|---|---------------|------------|--------|-------|--------|---------|------------|----------|------|----|----|----|----|------|
| | 부처 | 법정 및 기타 기관 | 서비스 기관 | 정부 기업 | 의회의 기관 | 공기업 (모) | 진지분 소유 자회사 | 사회사와 자회사 | 공공기관 | 지배 | | 연합 | 혼합 | 국제기구 |
| Agriculture and Agri-Food (농업식품부) | 1 | 2 | | | 1 | 2 | | | | 4 | | | | 10 |
| Atlantic Canada Opportunities Agency | | 1 | | | | 1 | 4 | 1 | | | | | | 7 |
| Canadian Heritage (문화유산부) | 1 | 8 | | 1 | | 9 | | 7 | | 14 | | | 1 | 41 |
| Citizenship and Immigration (시민권 및 이민부) | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | 3 |
| Economic Development Agency of Canada for | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| Environment (환경부) | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | 5 | | | 3 | 12 |
| Finance (재무부) | 1 | 4 | 1 | | | 5 | 31 | | | 1 | | | 6 | 49 |
| Fisheries and Oceans (해양수산부) | 1 | | | | | 1 | | | | 1 | | | | 3 |
| Foreign Affairs and International Trade (외교국제통상부) | 1 | 2 | | | | 3 | 1 | | | 3 | | | 5 | 15 |
| Health (보건부) | 1 | 3 | | 2 | | | | | | 9 | | | | 15 |
| Human Resources and Social Development (인적자원 및 사회개발부) | 1 | 2 | | 2 | | 2 | 1 | | | 2 | | | | 10 |
| Indian Affairs and Northern Development (원주민 북부개발부) | 1 | 2 | | 1 | | 1 | | | | 2 | | | | 7 |

〈표 2-2〉의 계속

| 부처별 구성 | 부처, 기관 및 관련회사 | | | 공기업 | | | | 기타정부 관련 | | | | | |
|---|---------------|------------|--------|-------|--------|---------|------------|-----------|-------|----|----|-------|-----|
| | 부처 | 법정 및 기타 기관 | 서비스 기관 | 정부 기업 | 의회의 기관 | 공기업 (모) | 진지분 소유 자회사 | 자회사와 관련기관 | 공동 지배 | 연합 | 혼합 | 국제 기구 | 총계 |
| Industry (산업부) | 1 | 4 | | 3 | | 3 | 1 | | 3 | | | | 15 |
| Justice (법무부) | 1 | 6 | 2 | | | | | | | | | | 9 |
| National Defence (국방부) | 1 | 3 | | | | | | | | | | | 4 |
| National Revenue (국세, 관세청) | | | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| Natural Resources (천연자원부) | 1 | 2 | | 1 | | 2 | 2 | | 8 | 1 | | | 17 |
| Public Safety (치안유지부) | | 4 | 2 | 1 | | | | | 2 | | | | 9 |
| Public Works and Government Services (공공사업부) | 1 | 7 | | 1 | | | | | | | | | 9 |
| Privy Council (추밀원) | 1 | | | | | 1 | | | 1 | | | | 3 |
| Transport, Infrastructure and Communities (교통, 기반시설부) | 1 | 4 | | | | 16 | 8 | 6 | 43 | | | | 78 |
| Treasury Board (재무위원회) | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 39 | | | | | | 44 |
| Veterans Affairs (보훈부) | 1 | | | | | | | | 1 | | | | 2 |
| Western Economic Diversification (서부경제활성화청) | 1 | | | | | | | | | 1 | | | 2 |
| TOTAL | 20 | 58 | 6 | 14 | 3 | 48 | 87 | 14 | 99 | 2 | 0 | 15 | 366 |

자료: Inventory of Organizations of Federal Interest by Ministerial Portfolio and Organizational Form

2. 캐나다 공공기관의 정의와 유형

□ 캐나다의 공공부문은 '정부에 의해 관리되는 제반 경제주체'를 의미하며 이는 크게 다음 네 가지 요소로 구성되어 있음

[그림 2-1] 캐나다의 공공부문



자료: 캐나다통계청(2008), Guide to the Public Sector of Canada, Catalogue number 12-589-X.

- 연방정부 : 각부, 책임운영기관, 비독립적기금, 독립기금 및 독립기관
- 주정부 : 각부, 책임운영기관, 비독립적기금, 독립기금 및 독립기관, 대학 및 전문대학, 보건·복지 서비스기관
- 지방정부 : 시청, 비독립적기금, 독립기금 및 독립기관, 교육청
- 공기업 : 연방정부 공기업, 주정부 공기업, 지방정부 공기업

가. 공기업의 범위

- 캐나다 공기업은 민간부문의 상업적 기능과 공공정책적 의무를 혼합적으로 수행하는 캐나다 정부조직이라고 정의할 수 있으며 모공기업(Parent Crown Corporations)은 캐나다 정부에 의해 직접적으로 소유되며 캐나다 상법(CBCA)하에 명확하게 정의된 기업을 의미함(TBS, 2009)
- 캐나다의 경우 공기업은 연방정부와 지방정부에 의해 설립, 운영됨. Crown Corporations라는 명칭은 군주제 전통을 가진 캐나다의 특성이 반영된 것이며 왕실 소유 기업이 아닌 정부 소유 기업임
- 캐나다 재정관리법(Financial Administration Act Schedule III, Part X-83(1))상의 공기업
 - 정부에 의해 직접적으로 완전히 소유된 기업(a parent Crown corporation)
 - 모공기업에 의해 완전 소유된 자회사
 - 모공기업 및 하나 이상의 자회사를 통해 직·간접적으로 소유된 기업
- 연방정부와 주정부/준주정부에 의해 설립, 운영되고 있음
 - 연방 공기업은 캐나다 연방정부가 소유하고 연방 또는 국가 이익에 봉사하는 반면, 주(州)/준주(準州) 공기업은 주 또는 준주정부가 소유하고 주 또는 준주 이익에 봉사(김지홍 외, 2007)
- 캐나다 공기업의 범위: 1980년대 민영화로 공기업의 범위는 다소 축소
 - 다른 OECD국가들과 비교되는 부분으로 전기, 가스(석유, 석탄), 항공부문의 공기업

업이 존재하지 않는다는 것이 특징임. 그러나 여전히 전략적 부문(우편, 통신과 방송, 철도, 재정서비스)의 공기업에 대한 중요성은 부각됨

〈표 2-3〉 전략적 부문의 캐나다 공기업

| 구분 | 공기업 |
|----------|---|
| 우편 | Canada Post Corporation |
| 통신, 방송 | Canadian Broadcasting Corporation |
| 철도 | VIA Rail Inc. |
| 전력 | 없음 |
| 가스/석유/석탄 | 없음 |
| 항공운송 | 없음 |
| 재정서비스 | Business Development Bank of Canada Canada Mortgage and Housing Corporation Export Development Canada Farm Credit Canada |

자료: OECD, Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, p. 111, ANNEX I에서 일부 발췌.

나. 공공기관

- 공기업을 제외한 캐나다 공공기관의 유형
 - 서비스기관, 특별운영기관(Special Operating Agencies: SOA)으로 구분
 - 구분 기준은 목적, 규모, 중요성 등을 적용

- 캐나다 공공기관의 유형
 - 양질의 서비스 제공을 위해 설립되었으며 정부의 통제를 많이 받는 대규모 기관인 '서비스기관'(독립서비스기관)
 - 예: Canada Customs and Revenue Agency, Canadian Food Inspection Agency, Parks Canada 등
 - 소관부처로부터 자율성을 보장받는 대신 성과목표에 의하여 통제되는 특별행정기

관인 '특별운영기관'(SOA: Special Operating Agencies) 고객 중심성, 혁신성 등을 강조

- '정부부처 서비스기관' 예: Meteorological Services Canada
- 타 정부, 비영리기관, 민간부문, 공동소유기업과 같은 협력기관

다. 공기업의 역사

- 1922년 Canadian Railway Company를 시작으로 공기업이 생겼고 2009년 7월 31일 기준 46개의 모공기업과 3개의 완전소유 자회사 존재
- 지난 20년간 연방정부는 26개의 신규 공기업을 창설
- 캐나다의 공기업들은 재정관리법(FAA)의 영향을 받게 되어 있으며, 재정관리법을 상위법으로, 대부분 공기업이 의회 특별법하에서 활동. 특히 FAA part 10(1984)가 공기업에 관한 법안
- 공기업들은 의회의 특별법과 캐나다상법(Canada Business Corporation Acts)에 의해 임무, 권한, 목적 등이 규정

<참고>

캐나다 공기업의 설립 및 운영목적³⁾

캐나다 공기업의 설립 및 운영목적은 크게 4가지로 분류할 수 있음.

- 첫째, 필수적인 재화 및 서비스 제공
 - 정부는 민간기업에 의해 공급이 원활하지 않은 재화 및 서비스의 공급을 위해 캐나다 공기업(Crown Corporation)을 설립
 - ex) 캐나다철도공사(Canadian National Railways): 연방과 주정부의 교통을 연계하는 서비스를 제공하기 위해 설립
- 둘째, 경제발전 촉진
 - 특정 경제 산업 또는 경제영역에 대해 자국의 참여를 촉진하기 위해 설립 및 운영. 캐

나다 공기업은 연방정부와 주정부 경제발전의 교량 역할을 함

ex) 수출개발공사(Export Development Canada): 일반기업들에게 재정지원 및 서비스를 제공하면서 캐나다 수출영역을 보조

□ 셋째, 민감 산업 규제

- 캐나다 정부는 민감 산업에 대한 규제 또는 국가안보, 안전에 대한 통제를 확보하고자 함.

ex) 캐나다원자력공사(Federal Atomic Energy of Canada Limited): 국가 핵에너지의 연구와 발전정책의 관리책임

□ 넷째, 국가통합 및 일체감 형성

- 공기업 설립하는 네 번째 핵심이유는 국가통합과 일체감의 형성에 있음. 공기업은 문화적으로 단일성을 보존하고, 분산된 지역공동체를 통합시키는 목적으로 활용이 가능

ex) 캐나다방송공사(Canadian Broadcasting System),

캐나다인권재단(Canadian Race Relation Foundation) 등의 문화, 방송조직의 역할.

□ 그밖에도 자문, 행정, 재정지원 기능을 수행하기 위해 설립·운영되고 있음(Brennan, 2006).

3. 캐나다 공기업 현황

가. 공기업 유형 및 규모

□ 캐나다 공기업의 유형은 FAA 제Ⅷ장의 규정에 따라, '연방정부의 기업적 관심'을 기준으로 4가지로 분류하고 있음.

□ 정부운영에 대한 캐나다 공기업의 근접성, 재정의 출처 및 성격기준

○ 부처형 공기업(Departmental Corporations)

3) <http://www.mapleleafweb.com/features/crown-corporations-canada> 을 토대로 작성하였음.

- 캐나다 경제위원회와 같은 부처형 기업은 명백한 상업적 기능을 수행하지 않고 정부부처와 유사
- 기관형 공기업(Agency Crown Corporations)
 - 캐나다원자력공사(Atomic Energy of Canada Ltd.)와 같은 기관형 기업은 제한적인 상업적 기능을 수행하면서 보다 큰 자율성 가짐
- 재산형 공기업(Proprietary Crown Corporations)
 - 재산형 기업은 재정적 문제에 있어 보다 큰 자율성 가짐
- 면제형 공기업(Exempt Crown Corporations)
 - 캐나다중앙은행(The Bank of Canada)과 같은 면제형 기업은 FAA에 의해서가 아니라 독립적으로 운영
- 재정관리법(FAA)의 규정들은 기관형 기업과 재산형 기업의 경우 책임을 지고 있는 수상, 재정장관과 재무국장에게 연간 자본예산을 제출할 것을 요구함. 자본예산은 수상, 재정장관, 재무국장뿐 아니라 내각과 의회의 승인을 필요로 하며 기관형 공기업은 책임을 지고 있는 수상, 재무국장에게 운영예산을 제출해야 함
- 의회에 제출되는 정부 소유 기업의 연례보고서에 따른 유형분류
 - Parent Crown Corporations: 모회사 유형
 - Wholly Owned Subsidiaries: 100% 완전지분을 보유한 자회사 유형
 - Deemed Parent Crown Corporations: 모공기업으로 간주되는 100% 완전지분을 보유한 자회사 유형
 - Other Subsidiaries, Associates, and Legal Partnerships: 기타 자회사로 합자, 파트너십 유형
- 설립 및 운영 주체에 따른 분류: 연방정부 공기업과 지방정부 공기업
- 민간기업과의 경쟁 가능성에 따른 분류: 경쟁유형과 독점유형
 - 교통과 주택 같은 민간기업과 경쟁이 가능한 유형
 - 주류 판매, 전기, 천연가스와 같이 독점으로 운영되는 유형

- 그 외 공기업: 혼합기업, 연합기업, 국제기구, 공동지배기업 등으로 분류
 - 혼합기업: 지분의 일부는 캐나다 정부가 소유하고 일부를 민간에서 소유한 형태의 기업을 의미함. 이전에 Petro Canada가 이에 해당되었으나 캐나다 연방정부가 지분을 모두 매각해서 현재는 존재하지 않음
 - 연합기업(Joint enterprises): 일부는 캐나다 연방정부에 의해 소유되나 일부는 다른 정부(지방)에 의해 소유된 기업
 - 국제기구: 캐나다 연방정부가 회사 임원직의 일부를 임명할 권리나 지분을 가지고 있는 국제적 협약에 의거해서 만들어진 국제기구
 - 공동지배기업(Shared-governance Corporations): 캐나다 연방정부의 지분은 없으나 회사의 정관, 규칙이나 계약체결, 이사회 멤버의 선임들에 대한 권리를 가지는 기업을 의미함

- 46개의 공기업 중 34개는 Part X의 schedule III의 Part 1에, 3개는 Schedule III에서 Part 2에 속하고, 9개의 공기업은 Part X에서 면제임
 - 9개의 Part X 면제 공기업⁴⁾은 자체의 법규하에 있음
 - 이 경우에는 대부분 정부의 승인하에서 제출하는 연간 경영계획의 제출 의무가 면제되며 정치적 간섭으로부터 공기업 고유 업무가 간섭받지 않도록 하기 위함(대외경제정책연구원, 2008)
 - 정부로부터 예산 집행을 받는 모든 기관은 연간 계획을 제출할 의무가 있고 현재 대상 공기업들은 모두 제출하고 있음

4) 9개의 Part X 면제회사는 Canada Pension Plan Investment Board, Canadian Broadcasting Corporation, Canadian Race Relations Foundation, Telefilm Canada, Bank of Canada, International Development Research Centre, National Arts Centre Corporation, Public Sector Pension Investment Board, Canada Council for the Arts임(TBS, 2009)

[그림 2-2] 캐나다 공기업(영역별)

| 농림식품부 | 해양수산부 | 천연자원부 |
|--|--|--|
| - Canadian Dairy Commission - Farm Credit Canada | - Freshwater Fish Marketing Corporation | - Atomic Energy of Canada Limited - Cape Breton Development Corporation |
| 대서양 | 외교부 | 공공사업부 |
| - Enterprise Cape Breton Corporation | - International Development Research Centre | - Defence Construction (1951) Limited |
| 문화유산부 | 인적자원 사회개발부 | 교통기반시설부 |
| - Canada Council for the Arts - Canadian Museum for Human Rights - Canadian Museum of Civilization - Canadian Broadcasting Corporation - Canadian Museum of Nature - National Arts Centre Corporation - National Gallery of Canada - National Museum of Science and Technology - Telefilm Canada | - Canada Employment Insurance Financing Board* - Canada Mortgage and Housing Corporation | - Atlantic Pilotage Authority - Canada Post Corporation - Canadian Air Transport Security Authority - Federal Bridge Corporation Limited, - Great Lakes Pilotage Authority - Laurentian Pilotage Authority - Marine Atlantic Inc. - National Capital Commission - Ridley Terminals Inc. - Royal Canadian Mint - VIA Rail Canada Inc. - Blue Water Bridge Authority - Canada Lands Company Limited - Old Port of Montréal Corporation Inc.[12] - Pacific Pilotage Authority - Parc Downsview Park Inc.[13] |
| 시민권 이민부 | 원주민 복부개발부 | |
| - Canadian Race Relations Foundation | - First Nations Statistical Institute | |
| 환경부 | 산업부 | |
| - Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts* | - Business Development - Bank of Canada - Canadian Tourism Commission - Standards Council of Canada | |
| 재무부 | 국제무역부 | 재무위원회 |
| - Canada Pension Plan Investment Board - Canada Deposit Insurance Corporation - Bank of Canada - Canada Development Investment Corporation - PPP Canada Inc.[14] | - Canadian Commercial Corporation - Export Development Canada | - Public Sector Pension Investment Board |

자료: Treasury Board of Canada at Secretariat (2009)

나. 연방정부 공기업 현황⁵⁾

2009년 공기업 변동사항

- 2009년 기준, 재무위원회의 보고에 따르면, 각 1개의 공기업이 삭제 및 추가되었으며 주무부처의 변동이 생김

〈표 2-4〉 2009년 기준 공기업 변동사항

| 기관명 | 변동 전 소속 | 변동 후 |
|---|-----------|------|
| Public Service Human Resources Management Agency of Canada | 재무위원회 | 삭제 |
| Canadian Museum for Human Rights | 문화부 | 추가 |
| Canadian Race Relations Foundation | 시민권 및 이민부 | 문화부 |
| Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts | 환경부 | 산업부 |

연방정부 공기업

- 캐나다 연방정부는 총 49개의 공기업을 소유하고 있으며 공공사업, 교통기반시설과 관련된 인프라 구축, 에너지 개발, 천연자원 추출, 문화유산 관리, 금융 관련 등 다양한 부문에 걸쳐 존재함

- 다음 〈표 2-5〉는 캐나다 공기업의 명칭과 분류를 우리나라와 유사한 공기업을 토대로 정리한 자료임

5) 본 보고서의 데이터는 회계연도 2009(2008년 8월 1일~2009년 7월 31일까지)의 데이터를 참고하고 있음.

〈표 2-5〉 캐나다 공기업(Crown Corporations)

| 기관명(영문) | 국문 | 분류 | 한국 내 유사 공기업 |
|---|-------------------------|----------|--------------------------------|
| Defence Construction (1951) Limited | 국방건설공사 | 공공사업 | - |
| Atlantic Pilotage Authority | 대서양 수로공단 | 교통, 기반시설 | - |
| Canada Post Corporation | 우정공사 | 교통, 기반시설 | 우정사업본부 |
| Canadian Air Transport Security Authority | 항공수송보안공단 | 교통, 기반시설 | 인천항만보안(주) 부산항만보안(주) |
| Federal Bridge Corporation Limited. | 연방교량공사 | 교통, 기반시설 | 한국도로공사 |
| Great Lakes Pilotage Authority | 5대호 수로공단 | 교통, 기반시설 | - |
| Laurentian Pilotage Authority | Laurentian 수로공단 | 교통, 기반시설 | - |
| Marine Atlantic Inc. | 대서양 해운공사 | 교통, 기반시설 | - |
| National Capital Commission | 수도권위원회 | 교통, 기반시설 | 수도권매립지관리공사 |
| Ridley Terminals Inc. | Ridley 터미널 공사 | 교통, 기반시설 | 인천항만공사 부산항만공사 한국컨테이너부두공단 |
| Royal Canadian Mint | 조폐공사 | 교통, 기반시설 | 한국조폐공사 |
| VIA Rail Canada Inc. | VIA 캐나다 철도공사 | 교통, 기반시설 | 한국철도공사 |
| Blue Water Bridge Authority | 수로교량관리공단 | 교통, 기반시설 | - |
| Canada Lands Company Limited | 토지주식회사 | 교통, 기반시설 | 한국토지주택공사 대한지적공사 |
| Old Port of Montréal Corporation Inc. | 몬트리올 구항만 공사 | 교통,기반시설 | 인천항만공사 부산항만공사 |
| Pacific Pilotage Authority | 태평양 수로공단 | 교통,기반시설 | - |
| Parc Downsview Park Inc. | PARC Downsview 공원 공사 | 교통,기반시설 | 국립공원관리공단 |
| Canadian Dairy Commission | 캐나다 낙농업 위원회 | 농업식품 | - |
| Farm Credit Canada | 농업금융신용조합 | 농업식품 | - |
| Canada Council for the Arts | 예술위원회 | 문화유산 | 한국문화예술위원회 |
| Canadian Museum for Human Rights | 인권박물관 | 문화유산 | - |
| Canadian Museum of Civilization | 문명박물관공사 | 문화유산 | - |

〈표 2-5〉의 계속

| 기관명(영문) | 국문 | 분류 | 한국 내 유사 공기업 |
|---|----------------|--------|----------------|
| Canadian Broadcasting Corporation | 캐나다 방송공사 | 문화유산 | 한국방송공사 |
| Canadian Museum of Nature | 자연박물관 | 문화유산 | - |
| National Arts Centre Corporation | 국립예술관공사 | 문화유산 | - |
| National Gallery of Canada | 국립전시관 | 문화유산 | - |
| National Museum of Science and Technology | 국립과학기술박물관 | 문화유산 | - |
| Telefilm Canada | 영상위원회 | 문화유산 | 영화예술진흥위원회 |
| Business Development Bank of Canada | 기업개발은행 | 산업 | 한국산업은행, 중소기업은행 |
| Canadian Tourism Commission | 관광위원회 | 산업 | 한국관광공사 |
| Standards Council of Canada | 표준규격협의회 | 산업 | 한국표준협회 |
| Canadian Race Relations Foundation | 캐나다 인권재단 | 시민권 이민 | - |
| Canadian Commercial Corporation | 캐나다 상업공사 | 국제통상 | - |
| Export Development Canada | 캐나다 수출개발청 | 국제통상 | 한국수출보험공사 |
| International Development Research Centre | 국제개발연구센터 | 외교 | 한국국제교류재단 |
| First Nations Statistical Institute | 국가통계연구소 | 원주민 | - |
| Canada Employment Insurance Financing Board | 캐나다 고용보험 금융위원회 | 인적자원개발 | 근로복지공단 |
| Canada Mortgage and Housing Corporation | 주택대부, 주택공사 | 인적자원개발 | 한국주택금융공사 |
| Canada Pension Plan Investment Board | 캐나다 연금소청투자위원회 | 재무 | 국민연금공단 |
| Canada Deposit Insurance Corporation | 예금보험공사 | 재무 | 예금보험공사 |
| Bank of Canada | 캐나다 은행 | 재무 | 한국은행 |
| Canada Development Investment Corporation | 캐나다 투자개발공사 | 재무 | 대한무역투자진흥공사 |
| PPP Canada Inc. | PPP캐나다공사 (P3C) | 재무 | - |
| Public Sector Pension Investment Board | 공공부문연금투자위원회 | 재무위원회 | 공무원연금관리공단 |

〈표 2-5〉의 계속

| 기관명(영문) | 국문 | 분류 | 한국 내 유사 공기업 |
|--|-------------|-------|------------------|
| Atomic Energy of Canada Limited | 캐나다 원자력공사 | 천연자원 | 한국수력원자력 |
| Cape Breton Development Corporation | 케이프브레튼 개발공사 | 천연자원 | 대한석탄공사, 한국광물자원공사 |
| Freshwater Fish Marketing Corporation | 담수어 매매공사 | 해양수산부 | 농수산물유통공사 |
| Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts. | 맥킨지 가스 프로젝트 | 환경 | 한국가스공사 |
| Enterprise Cape Breton Corporation | 케이프브레튼 공사기업 | 경제개발 | - |

자료: Treasury Board of Canada at Secretariat(2009)

□ 2006년과 2009년의 캐나다 공기업의 수를 비교해 보면

- Parent Crown Corporations(모공기업): 43개에서 46개로 3개 증가
- Wholly Owned Subsidiaries(완전지분소유 자회사): 100% 완전지분을 보유한 자회사로 53개에서 87개로 약 60% 정도 증가

〈표 2-6〉 캐나다 공기업의 수 변화

(단위: 개)

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Parent Crown Corporations ¹⁾ | 43 | 43 | 43 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| Wholly Owned Subsidiaries | 23 | 25 | 36 | 53 | 65 | 76 | 87 |
| Deemed Parent Crown Corporations | - | - | - | - | - | 3 | 3 |
| Other Subsidiaries, Associates, and Legal Partnerships | 35 | 36 | 54 | 48 | 24 | 13 | 13 |

1) 캐나다고용보험위원회(CEIFB)와 맥킨지가스프로젝트(CMMGPI)가 포함된 숫자임.
2009년 설립됨. 2009년 데이터는(2008년 8월 1일 ~ 2009년 7월 31일까지의 집계 현황임).
2008년 8월 10일 캐나다 인권박물관공사(Canadian Museum for Human Rights Corporation) 신설
자료: Treasury Board of Canada at Secretariat (2009) 토대로 작성

- Deemed Parent Crown Corporations⁶⁾(모공기업으로 간주): 모공기업으로서 간주

6) 총 3개 기업으로 PPP캐나다공사(P3C), 몬트리올구항만공사(OPMC), Parc Downsview 공원공사(PDP)

되는 기업이며 정부에 의해 직접 지시를 받는 완전소유 자회사임

- Other Subsidiaries, Associates, and Legal Partnerships: 기타 자회사로 48개에서 13개로 대폭 감소

- 다음 <표 2-7>은 캐나다 공기업 관련 현황으로 공기업 명칭 및 약어로 표시되며 개별 공기업에 관련되는 법령이 포함되어 있음. 개별 공기업이 하고 있는 임무와 설립년도, 감사기관에 관한 내용을 살펴볼 수 있음

<표 2-7> 캐나다 공기업 관련 현황

| 기업명 | 약어 | 관련법 | 역할 | 감사 | 설립년도 |
|---|----------|---|-------------------------------------|-------------|------|
| Defence Construction (1951) Limited. | DCL | Defence Production Act/ Canada Business Corporations Act | 국방 관련 인프라 운용 | AG | 1951 |
| Atlantic Pilotage Authority | APA | Pilotage Act | 효율적인 수로안내 서비스 제공 | AG | 1972 |
| Canada Post Corporation | CPC | Canada Post Corporation Act | 우편서비스 제공 | AG/KPMG LLP | 1981 |
| Canadian Air Transport Security Authority | CATSA | Canadian Air Transport Security Authority Act | 공항 검색, 수하물 검색 | AG | 2002 |
| Federal Bridge Corporation Limited | The FBCL | Canada Business Corporations Act | 시설물관리 | AG | 1998 |
| Great Lakes Pilotage Authority | GLPA | Pilotage Act | 온타리오와 퀘벡의 선박 운항 | AG | 1970 |
| Laurentian Pilotage Authority | LPA | Pilotage Act | 일부 지역 선박 운항 | AG | 1979 |
| Marine Atlantic Inc. | MAI | Marine Atlantic Inc. Acquisition Authorization Act | 페리 운항 | AG | 1966 |
| National Capital Commission | NCC | National Capital Act | National Capital Region에 대한 개발 및 보호 | AG | 1990 |

〈표 2-7〉의 계속

| 기업명 | 약어 | 관련법 | 역할 | 감사 | 설립 년도 |
|---------------------------------------|------|----------------------------------|--|-----------------------|----------|
| Ridley Terminals Inc. | RTI | Canada Marine Act | 해운 | AG | 1981 |
| Royal Canadian Mint | RCM | Royal Canadian Mint Act | 화폐주조 | AG | 1969 |
| VIA Rail Canada Inc. | VIA | Canada Business Corporations Act | 철도승객 서비스 | AG(Ernst & Young LLP) | 1977 |
| Blue Water Bridge Authority | BWBA | Blue Water Bridge Authority Act | 온타리오 사미아와 미시간주의 포트 휴런 사이의 성 클레어 강에 있는 두 다리의 캐나다 측면 수리, 보수 및 유지 | AG | 1964 |
| Canada Lands Company Limited | CLCL | Canada Business Corporations Act | 캐나다 정부 불용 자산을 활용한 가치 창조 | AG/Ernest & Young LLP | 1956 |
| Old Port of Montréal Corporation Inc. | OPMC | Canada Business Corporations Act | Old Port of Montréal에 대한 개발 | AG | 1972 |
| Pacific Pilotage Authority | PPA | Pilotage Act | 선박운항 | AG | 1998 |
| Parc Downsview Park Inc. | PDP | Canada Business Corporations Act | Downsview Park 운영 | AG | 1999 |
| Canadian Dairy Commission | CDC | Canadian Dairy Commission Act | 낙농산업 활동 보조 | AG | 1966 |
| Farm Credit Canada | FCC | Farm Credit Canada Act | 캐나다 농촌 금융 지원 | AG | 1959 |
| Canada Council for the Arts | CCA | Canada Council Act | 예술작품 및 활동 장려 | AG | 1957 |

〈표 2-7〉의 계속

| 기업명 | 약어 | 관련법 | 역할 | 감사 | 설립 년도 |
|---|----------|---|--|---|----------------------------|
| Canadian Museum for Human Rights | CMHR | An Act to amend the Museums Act and to make consequential amendments to other Acts | 인권증진 및 확립 | AG | 2008설 립 2012개 관예정 |
| Canadian Museum of Civilization | CMCC | Museums Act | 유물박물관 운영 | AG | 1990 |
| Canadian Broadcasting Corporation | CBC | Canadian Broadcasting Act | 국영방송 | AG | 1936 |
| Canadian Museum of Nature | CMN | Museums Act | 자연사박물관 운영 | AG | 1990 |
| National Arts Centre Corporation | NAC | National Arts Centre Act | National Capital Region에서의 행위예술 계획 및 보조 | AG | 1958 |
| National Gallery of Canada | NGC | Museums Act | 미술관 운영 | AG | 1990 |
| National Museum of Science and Technology | NMST | Museums Act | 과학박물관 운영 | AG | 1981 |
| Telefilm Canada | Telefilm | Telefilm Canada Act | 캐나다영상사업 발전촉진 | AG | 1967 |
| Business Development Bank of Canada | BDBC | Federal Business Development Bank Act/Business Development Bank of Canada Act | 캐나다 기업 자금 융자/중소기업 지원 | AG/ Raymond Chabot Grant Thornton LLP | 1974 |
| Canadian Tourism Commission | CTC | Canadian Tourism Commission Act | 캐나다 관광산업 활성화 | AG | 2001 |
| Standards Council of Canada | SCC | Standards Council of Canada Act | 표준화 사업 지원 | AG | 1970 |

〈표 2-7〉의 계속

| 기업명 | 약어 | 관련법 | 역할 | 감사 | 설립 년도 |
|---|-------|---|--|--------------------------------------|----------|
| Canadian Race Relations Foundation | CRRF | Canadian Race Relations Foundation Act | 인종차별 폐지 노력 | AG | 1996 |
| Canadian Commercial Corporation | CCC | Canadian Commercial Corporation Act | 무역활동 보조 | AG | 1946 |
| Export Development Canada | EDC | Export Development Act | 캐나다의 수출 촉진 | AG | 1969 |
| International Development Research Centre | IDRC | International Development Research Centre Act | 경제 및 개발 연구 기관 | AG | 1972 |
| First Nations Statistical Institute | FNSI | First Nations Fiscal and Statistical Management Act | 통계 및 각종 경제 정보 제공 | NA | 1969 |
| Canada Employment Insurance Financing Board | CEIFB | Canada Employment Insurance Financing Board Act | 고용관련 재정적 의무 확립 | AG | 2008 |
| Canada Mortgage and Housing Corporation | CMHC | Canada Mortgage and Housing Corporation Act | 주택 현대화를 위한 건설 및 수리, 주거환경 개선, 저리 주택융자, 부동산 복지정책 | AG/Raymond Chabot Grant Thornton LLP | 1946 |
| Canada Pension Plan Investment Board | CPPIB | Canada Pension Plan Investment Board Act | '캐나다연금계획'에 대한 조력/연금의 안정적 운용 및 수익창출 | Deloitte & Touche LLP | 1998 |
| Canada Deposit Insurance Corporation | CDIC | Canada Deposit Insurance Corporation Act | 예금자보험 제공/캐나다 금융시스템 안정화 | AG | 1967 |

〈표 2-7〉의 계속

| 기업명 | 약어 | 관련법 | 역할 | 감사 | 설립 년도 |
|---|-------|--|---------------------------------------|---|----------|
| Bank of Canada | BOC | Bank of Canada Act | 캐나다 금융정책 집행 및 연방정부의 재정 담당. 캐나다 화폐 발행권 | Ernest & Young LLP/PricewaterhouseCoopers LLP | 1934 |
| Canada Development Investment Corporation | CDIC | Canada Development Investment Corporation/Canada Business Corporations Act | 정부지주회사 역할/배정된 공기업이나 투자 경영 후 민영화 | AG/KPMG LLP | 1982 |
| PPP Canada Inc. | P3C | Canada Business Corporation Act | 공공서비스 및 기반시설에 관한 민관합작투자 | AG/KPMG LLP | 2008 |
| Public Sector Pension Investment Board | PSPIB | Public Sector Pension Investment Board Act | 연금기금운용 | AG | 1936 |
| Atomic Energy of Canada Limited | ACL | Canada Corporations Act/Canada Business Corporations Act | 핵관련기술의 유지 및 향상/안정적인 핵에너지 지원 /핵폐기물 관리 | AG/Ernest & Young LLP | 1952 |
| Cape Breton Development Corporation | DEVCO | Cape Breton Development Corporation Act | 채굴사업폐쇄 | AG | 1967 |
| Freshwater Fish Marketing Corporation | FFMC | Freshwater Fish Marketing Act | 수산물 유통 촉진 | AG | 1972 |
| Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts | MMGPI | Mackenzie Gas Project Impacts Act | Mackenzie Gas Project Impacts Fund 운용 | NA | 2000 |
| Enterprise Cape Breton Corporation | ECBC | Enterprise Cape Breton Corporation Act | Cape Breton Island의 산업 발전과 개발 | AG | 1988 |

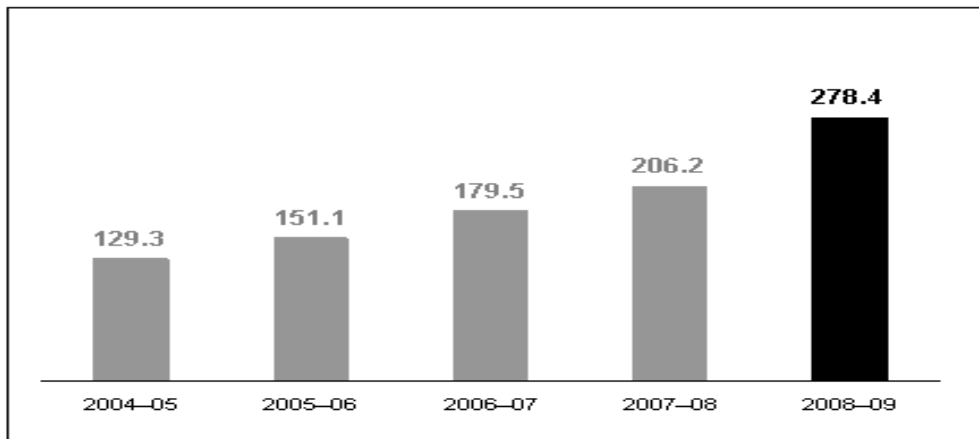
자료: 대외경제정책연구원(2008) 『주요 국가의 공공기관제도』, p. 151을 TBS(2009)를 참고하여 수정·보완

다. 공기업 자산

□ 자산에 대한 데이터는 49개 공기업 중 24개의 공기업 반영(25개 제외)

[그림 2-3] 캐나다 공기업의 자산

(단위: 십억캐나다달러)



자료: Treasury Board of Canada of Secretariat(2009) 47 Crown corporations, operational as at July 31, 2009.

□ [그림 2-3]을 살펴보면 캐나다 공기업의 자산 가치는 2004년 이후 5년간 꾸준히 증가하고 있음

- 캐나다 모기지 주택공사(CMHC)의 자산 553.4억캐나다달러(37.4% 증가) : 유동화 증권, 주식회사(약 250억캐나다달러)와 신탁(280억캐나다달러) 구입
- 캐나다수출개발공사(EDC) 121.7억캐나다달러 증가(52.7%): 주로 지출금과 환차 손익으로 증가(부채 증가로 반영됨)

□ 올해 보고된 24개 공기업의 경우, 총자산 721.4억캐나다달러(약 35% 증가)

- 2,062.1억캐나다달러 → 2,783.5억캐나다달러

□ 다른 대규모 자산 증가

- 농업금융신용조합(FCC): 23.3억캐나다달러(15.1% 증가)

〈표 2-8〉 제외된 공기업 명단

| 번호 | 기관명 | 제외이유 |
|----|---|---------------|
| 1 | Canada Deposit Insurance Corporation | 예금보험공사 |
| 2 | Canadian Air Transport Security Authority | 항공수송보안공단 |
| 3 | Canadian Broadcasting Corporation | 캐나다 방송공사 |
| 4 | Canadian Commercial Corporation | 캐나다 상업공사 |
| 5 | Canadian Museum for Human Rights | 인권박물관 |
| 6 | Canadian Museum of Civilization | 문명박물관공사 |
| 7 | Canadian Race Relations Foundation | 캐나다 인권재단 |
| 8 | Cape Breton Development Corporation | 케이프브레튼 개발공사 |
| 9 | Federal Bridge Corporation Limited, | 연방교량공사 |
| 10 | First Nations Statistical Institute | 국가통계연구소 |
| 11 | Freshwater Fish Marketing Corporation | 담수어 매매공사 |
| 12 | Marine Atlantic Inc. | 대서양 해운공사 |
| 13 | National Capital Commission | 수도권위원회 |
| 14 | National Gallery of Canada | 국립전시관 |
| 15 | National Museum of Science and Technology | 국립과학기술박물관 |
| 16 | Royal Canadian Mint | 조폐공사 |
| 17 | Standards Council of Canada | 표준규격협의회 |
| 18 | Telefilm Canada | 영상위원회 |
| 19 | Defence Construction (1951) Limited | 국방건설공사 |
| 20 | Enterprise Cape Breton Corporation | 케이프브레튼공사기업 |
| 21 | Bank of Canada | 캐나다 은행 |
| 22 | Canada Pension Plan Investment Board | 캐나다 연금소청투자위원회 |
| 23 | Public Sector Pension Investment Board | 공공부문연금투자위원회 |
| 24 | The Canada Employment Insurance Financing Board | 캐나다 고용보험위원회 |
| 25 | Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts | 맥킨지 가스프로젝트공사 |

감사보고서
미완성

금융기관으로
경제흐름이나,
여러 요소들이
개입되어 제외

설립 이후
기간이 짧아
대상에서 제외

자료: Treasury Board of Canada of Secretariat (2009)

- 캐나다기업개발은행(BDBC): 6.7억캐나다달러(5.8% 증가)
- 캐나다우정공사(CPC): 4.2억캐나다달러(8.2% 증가)
- 아래 5개 크라운 기업의 총자산은 보고된 공기업 자산의 98.5%를 차지
 - 캐나다주택공사(Canada Mortgage and Housing Corporation)
 - 캐나다수출개발공사(Export Development Canada)
 - 캐나다농장금융신용조합(Farm Credit Canada)
 - 캐나다기업개발은행(Business Development Bank of Canada)
 - 캐나다우정공사(Canada Post Corporation)
- 제외된 공기업 명단 및 이유
 - 캐나다중앙은행, 캐나다 연금투자위원회, 공공부문연금투자위원회는 금융기관으로 경제적 흐름 및 여러 요소 개입 등의 이유로 제외
 - 감사보고서가 완성되지 않은 기업: 제외된 20개 공사의 자산은 65억캐나다달러로 총자산의 10.8%로 집계됨(2008년 기준)
 - 캐나다고용연금위원회와 맥킨지가스프로젝트공사: 설립시기가 얼마 되지 않아 자료가 충분치 않으므로 보고에서 제외

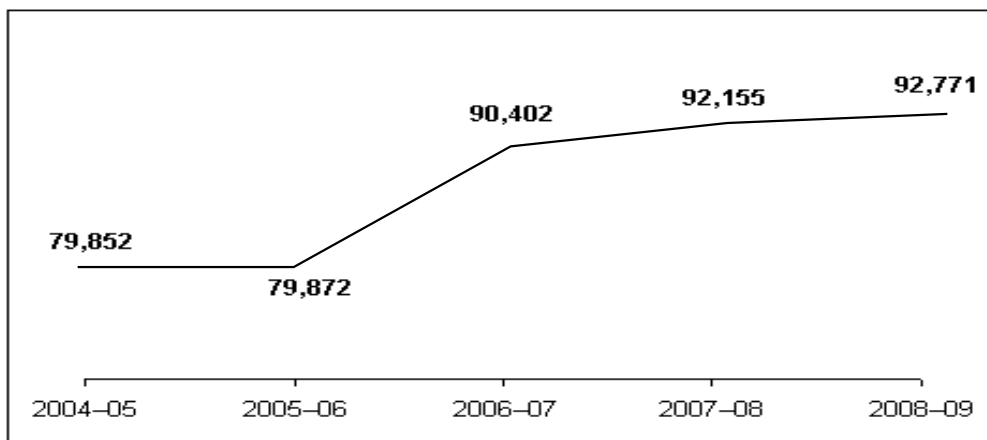
라. 공기업 고용

- 전체 공기업의 고용현황은 92,155명에서 92,771명으로(약 0.67%, 616명) 증가
- 고용 증가 공기업
 - 국방건설공사(Defense Construction(1951) Limited): 172명 증가(약 28%)
 - 캐나다원자력공사(Atomic Energy of Canada Limited): 163명 증가(약 3.4%)
 - 캐나다연금소청위원회(Canada Pension Plan Investment Board): 122명 증가(약 33%)
 - 대서양해운공사(Marine Atlantic Inc.): 104명 증가(약 10.9%)
 - VIA 캐나다 철도공사(Via Rail Canada): 92명 증가(약 3%)
 - 캐나다조폐공사(Royal Canadian Mint): 90명 증가(약 13.5%)

- 캐나다농장금융신용조합(Farm Credit Canada): 76명 증가(약 5.2%)
- 공공부문연금투자위원회(Public Sector Pension Investment Board): 68명 증가(약 30%)
- 캐나다주택공사(Canada Mortgage and Housing Corporation): 57명 증가(약 3%)

[그림 2-4] 캐나다 공기업의 고용현황

(단위: 명)



자료: Treasury Board of Canada of Secretariat (2009)

□ 고용감소 공기업

- 캐나다방송공사(Canada Broadcasting Corporation): 360명 감소(5%)
- 캐나다우정공사(Canada Post Corporation): 189명 감소(0.3%)

□ 고용평등법(Employment Equity Act Section 20)에 따른 고용성과

- 캐나다 고용평등법에 따른 공기업 고용 분석에 따르면 고용 장벽을 안고 있는 네 부류의 집단을 고용평등법에 의해 채용하도록 하고 있음
- 여성, 원주민, 장애인, 사회적 약자 및 소수 빈곤층
- 고용평등에 관한 연차보고서(2008)에 따르면 캐나다문화유산위원회, 시민권박물관, 캐나다자연사박물관이 좋은 성과를 나타내고 있으며 특히 캐나다자연사박물관의 경우 6년간 괄목한 만한 성과를 내고 있음

〈표 2-9〉 캐나다 공기업의 고용

(단위: 명)

| 주무부처 | 공기업 | 인원수 |
|--------------------------|---|-------|
| 농업식품부 | Canadian Dairy Commission | 65 |
| | Farm Credit Canada | 1,533 |
| 캐나다경제활동촉진청 ¹⁾ | Enterprise Cape Breton Corporation | 46 |
| 문화부 | Canada Council for the Arts | 208 |
| | Canadian Broadcasting Corporation | 7424 |
| | Canadian Museum for Human Rights | 11 |
| | Canadian Museum of Civilization | 399 |
| | Canadian Museum of Nature | 180 |
| | National Arts Centre Corporation | 311 |
| | National Gallery of Canada | 261 |
| | National Museum of Science and Technology | 203 |
| 시민권·이민부 | Telefilm Canada | 200 |
| | Canadian Race Relations Foundation | 9 |
| 환경부 | Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts | - |
| 재무부 | Bank of Canada | 1208 |
| | Canada Deposit Insurance Corporation | 97 |
| | Canada Development Investment Corporation | 5 |
| | Canada Pension Plan Investment Board | 490 |
| | PPP Canada Inc. | 2 |
| 해양수산부 | Freshwater Fish Marketing Corporation | 196 |
| 외교부 | International Development Research Centre | 470 |
| 인적자원사회개발부 | Canada Employment Insurance Financing Board | - |
| | Canada Mortgage and Housing Corporation | 1,945 |
| 원주민복부개발부 | First Nations Statistical Institute | 0 |
| 산업부 | Business Development Bank of Canada | 1,775 |
| | Canadian Tourism Commission | 160 |
| | Standards Council of Canada | 85 |
| 국제통상부 | Canadian Commercial Corporation | 117 |
| | Export Development Canada | 1,052 |

〈표 2-9〉의 계속

| 주무부처 | 공기업 | 인원수 |
|----------------------|--|--------|
| 천연자원부 | Atomic Energy of Canada Limited | 4891 |
| | Cape Breton Development Corporation | 15 |
| 공공사업부 | Defence Construction (1951) Limited | 778 |
| 건설교통부 | Atlantic Pilotage Authority | 74 |
| | Blue Water Bridge Authority | 57 |
| | Canada Lands Company Limited | 322 |
| | Canada Post Corporation | 61,368 |
| | Canadian Air Transport Security Authority | 376 |
| | Federal Bridge Corporation Limited, The | 153 |
| | Great Lakes Pilotage Authority | 82 |
| | Laurentian Pilotage Authority | 52 |
| | Marine Atlantic Inc. | 1,058 |
| | National Capital Commission | 472 |
| | Old Port of Montreal Corporation Inc. | 173 |
| | Pacific Pilotage Authority | 157 |
| | Parc Downsview Park Inc. | 39 |
| | Ridley Terminals Inc. | 87 |
| | Royal Canadian Mint | 759 |
| VIA Rail Canada Inc. | 3,109 | |
| 재무위원회 | Public Sector Pension Investment Board | |
| | Public Service Pension Plan Account | - |
| | Canadian Forces Pension Plan Account | - |
| | Royal Canadian Mounted Police Pension Plan Account | - |
| | Reserve Force Pension Plan Account | - |
| 합계 | | 92,771 |

- 1) 대서양경제활동촉진청장은 Enterprise Cape Breton Corporation(ECBC)와 기금을 운영하는 책임을 갖고, 의장은 당해 기관의 자문위원회 의장이자 ECBC의 최고경영자, 이사회 의장을 겸한다. ECBC와 대서양경제활동촉진청이 직무상 밀접한 연관관계를 지니는 반면, ECBC는 분리된 독립기관으로서 보고하는 공기업의 성격도 갖고 있다. ECBC는 CBGFC의 유일한 주주로서, ECBC의 부사장이 CBGFC의 최고경영자가 되며 Cape Breton의 고용창출 및 지속적인 경제발전을 촉진하기 위해 설계된 기본 사업들에 대한 보완 투자를 위해 공공조직과 민간조직 그리고 지역사회 이해관계자 집단들과 파트너십을 구축하고 있다. 『주요국의 행정제도 동향조사: 캐나다의 연방정부조직』(2005).

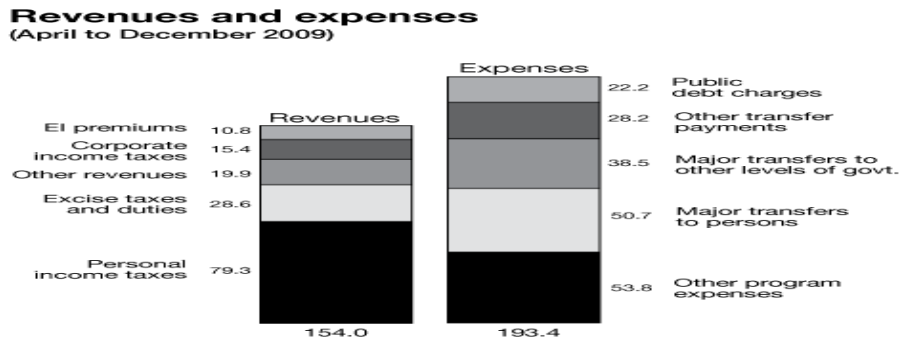
자료: Treasury Board of Canada of Secretariat(2009)

마. 공기업 세출예산 및 수혜

□ 예산현황

- 캐나다 연방예산은 1998~2007년간 흑자에서 2008년(340억캐나다달러 적자) 후 2009~2010년간 적자예산을 편성(2009년 인프라 70억캐나다달러; 주택, 농업, 임업, 자동차 등 고용창출 51.5억캐나다달러; 주택개량, 노인·육아에 대한 세액공제)

[그림 2-5] 캐나다 재정현황(수입/소비)

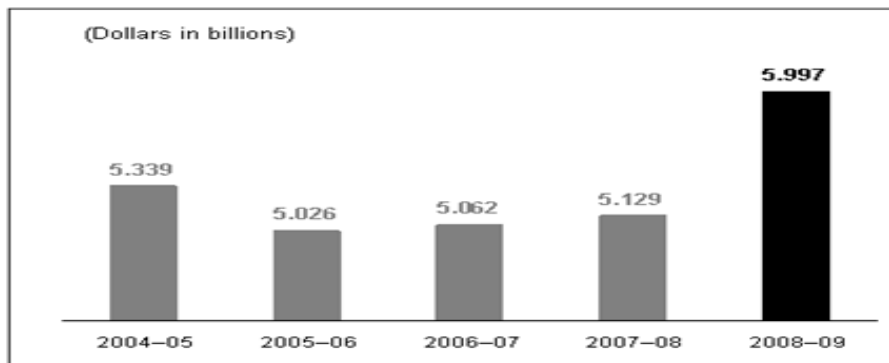


자료: The Fiscal Monitor(2009)

- 기타 프로그램 비용에는 캐나다공기업, 부서와 기관, 국방 등 운영비용이 구성되며, 정부부채를 지속적으로 평가하고 있음

[그림 2-6] 캐나다 공기업의 세출예산

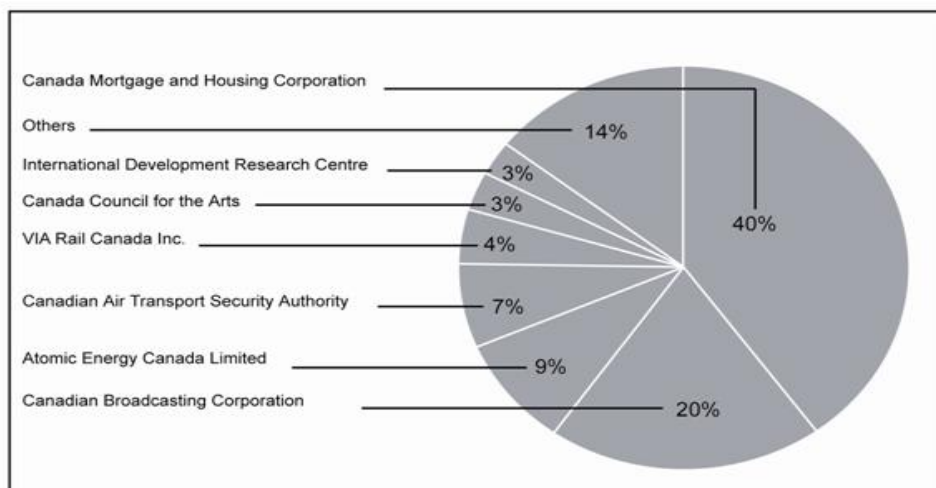
(단위: 십억캐나다달러)



자료: Treasury Board of Canada of Secretariat(2009)

- 공기업에 대한 총지원자금은 8.68억캐나다달러 증가함
 - 2008년 (51억 2,900만캐나다달러) →2009년 (59억 9,700만캐나다달러; 16.9% 증가)
 - 캐나다방송공사(Canada Broadcasting Corporation): 7억캐나다달러 (약 6.1% 증가)
 - VIA캐나다철도공사(VIA Rail Canada Inc.): 4억캐나다달러 (약 20.7% 증가)
 - 대서양해운공사(Marine Atlantic Inc.): 4억캐나다달러 (약 55.5% 증가)
 - P3C 캐나다공사(PPP Canda Inc.): 초기예산 0.03억캐나다달러

[그림 2-7] 예산 수혜 캐나다 공기업



자료: Treasury Board of Canada of Secretariat (2009)

- 아래 7개 공기업의 예산이 전체 공기업 세출 예산의 86%를 차지
 - 캐나다주택대부공사(Canada Mortgage and Housing Corporation): 23.9억캐나다달러(40%)
 - 캐나다방송공사(Canada Broadcasting Corporation): 17.1억캐나다달러(20%)
 - 캐나다원자력공사(Atomic Energy Canada Limited): 5.3억캐나다달러(9%)
 - 캐나다항공수송보안공사(Canadian Air Transport Security Authority): 4.3억캐나다달러(7%)
 - Via캐나다철도공사(Via Rail Canada Inc.): 2.6억캐나다달러(4%)

- 캐나다예술위원회(Canada Council for the Arts): 1.8억캐나다달러(3%)
- 국제개발연구센터(International Development Research Center): 1.7억캐나다달러(3%)

□ 캐나다의 균형예산 담보조치⁷⁾

- 중기 재정계획을 담보하기 위한 의사결정체계 및 운영
- 의원내각제 국가인 캐나다는 행정부 장관들의 모임인 재무위원회와 그를 보좌하는 재무부 내 재무위원회 사무국(TBS)이 정치적 변동과 관계없이 행정부 업무의 연속성을 이어나갈 수 있도록 도와주듯이 예산을 총괄적으로 결정하고 관리하는 시스템을 더욱 강화
- 이는 공기업을 통제함에 있어 효과적이며 전 부처에 걸쳐 있는 공기업들을 일관되게 통제할 수 있는 조직임
- 단년도 예산과 함께 3년간 예산에 대한 중기재정계획을 세우고 이에 맞추어 중기 서비스 계획도 수립(정규돈, 2009)

7) British Columbia주 균형예산 및 부처책임법(Balanced Budget and Ministerial Accountability Act: BBMAA) 주요 내용(정규돈, 2009)

- 결산에서 흑자예산 추정 시 흑자 추정액의 50% 이하 또는 균형예산 추정 시 적자가 나면 장관회의의 구성원 전체가 10%의 봉급 지급을 정지하고 아울러 운영비용 목표를 초과하는 각 분야의 부처 장관은 10% 봉급 지급을 정지(단, 국세장관은 세수가 재무위원회 사무국이 정한 금액 이하이면 10% 지급 정지)
- 이에 따라 공기업이 흑자 추정액 이하이거나 적자경영을 하면 정부결산에 영향을 미쳐 장관 전체의 봉급에 영향을 미치고 만약 각 부처 예산에서 운영비용을 조달하는 공공기관이 운영비 목표를 초과한 경우는 그 공공기관을 책임지는 부처의 운영비에 영향을 미쳐 그 부처 장관은 연봉의 10%가 지급 정지될 수 있음(자동차 이전이나 전기 등 공기업의 매출에 붙는 사회서비스 세금은 국세장관의 개인 봉급의 10%에 영향을 미침)
- 각 부처는 공기업의 인건비를 포함한 재무적 경영실적에 대해 많은 노력을 기울이는 것이 제도화되어 있음

〈표 2-10〉 캐나다 공기업 재무현황

(단위: 백만캐나다달러)

| 공기업 ¹⁾ | 재무 | | | | |
|---|---------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | 순이익 | 차입금변동 | | 세출 예산 | 정부 배당금 |
| | | 민간 부문 | 캐나다 정부 | | |
| Canadian Dairy Commission | (12.6) | 25.4 | 116.3 | 4.0 | 0.0 |
| Farm Credit Canada | 211.9 | 3,892.0 | 11,454.0 | 0.0 | 22.9 |
| Enterprise Cape Breton Corporation | 1.1 | 0.0 | 0.0 | 8.7 | 0.0 |
| Canada Council for the Arts | (2.4) | 0.0 | 0.0 | 182.2 | 0.0 |
| Canadian Museum of Nature | 0.5 | 31.4 | 0.0 | 30.2 | 0.0 |
| Canadian Broadcasting Corporation | (69.2) | (7.0) | 0.0 | 974.3 | 0.0 |
| Canadian Museum of Civilization(2008) | (5.4) | 0.0 | 0.0 | 72.6 | 0.0 |
| National Arts Centre Corporation | 0.2 | 0.0 | 0.0 | 35.5 | 0.0 |
| Bank of Canada | 2,024.4 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2,024.4 |
| Canada Development Investment Corporation | 241.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 288.2 |
| Canada Deposit Insurance Corporation | 105.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| PPP Canada Inc. | 1.2 | 0.0 | 0.0 | 3.4 | 0.0 |
| Freshwater Fish Marketing Corporation | 0.2 | 18.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| International Development Research Centre | (1.7) | 0.0 | 0.0 | 170.5 | 0.0 |
| Canada Mortgage and Housing Corporation | 1,778.0 | 153,691.0 | 32,618.0 | 2,391.0 | 0.0 |
| Business Development Bank of Canada | 90.6 | 2,345.4 | 7,283.6 | 0.0 | 16.0 |
| Canadian Tourism Commission | 0.8 | 0.0 | 0.0 | 82.7 | 0.0 |
| Export Development Canada | 206.0 | 25,822.0 | 0.0 | 0.0 | 250.0 |
| Atomic Energy of Canada Limited | (413.4) | 0.0 | 0.0 | 528.2 | 0.0 |

〈표 2-10〉의 계속

| 공기업 ¹⁾ | 재무 | | | | |
|--|-------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | 순이익 | 차입금변동 | | 세출 예산 | 정부 배당금 |
| | | 민간 부문 | 캐나다 정부 | | |
| Atlantic Pilotage Authority | (0.8) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Blue Water Bridge Authority | 4.2 | 96.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Canada Lands Company Limited | 12.8 | 152.8 | 38.6 | 0.0 | 7.6 |
| Canada Post Corporation | 90.0 | 74.0 | 0.0 | 103.2 | 22.0 |
| Canadian Air Transport Security Authority | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 447.0 | 0.0 |
| Federal Bridge Corporation Limited, The | 0.2 | (1.1) | 0.0 | 28.5 | 0.0 |
| Great Lakes Pilotage Authority | (0.2) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Laurentian Pilotage Authority | 5.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Marine Atlantic Inc. | - | - | - | 75.6 | - |
| National capital Commission | - | - | - | 94.2 | - |
| Old Port of Montreal Corporation Inc. | (0.2) | 0.0 | 0.0 | 21.1 | 0.0 |
| Pacific Pilotage Authority | 1.9 | 4.8 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Parc Downsview Park Inc. | (4.5) | 17.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ridley Terminals Inc. | 0.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Royal Canadian Mint | 11.2 | 21.0 | 1.0 | 0.0 | 1.0 |
| VIA Rail Canada Inc. | 6.3 | 0.0 | 0.0 | 256.7 | 0.0 |
| 총합 | | 186,212.6 | 51,510.5 | 5,997.1 | 606.7 |

1) 2008년 연차보고서 내용 참고한 공기업: Canadian Museum of Civilization, Bank of Canada, Freshwater Fish Marketing Corporation, Marine Atlantic Inc. National capital Commission
 2007년 연차보고서 내용 참고한 공기업: Enterprise Cape Breton Corporation, Canadian Broadcasting Corporation, Canada Deposit Insurance Corporation, Canadian Air Transport Security Authority, Federal Bridge Corporation Limited, Royal Canadian Mint

자료: Treasury Board of Canada of Secretariat (2009; 2008; 2007)

- <표 2-10>은 캐나다 공기업의 재무현황이며, 보고되지 않은 25개를 제외한 24개 공기업의 내용으로 2009년 연차보고서에 반영된 24개 공기업의 민간 및 정부부문의 차입금과 세출예산, 정부배당금은 다음과 같음.
 - 캐나다주택대부공사의 민간 및 정부차입금은 각 1,536.91억캐나다달러, 326.18억캐나다달러로 가장 큰 비중을 차지하고 있음.
 - <표 2-10>의 내용 중 음영 처리가 되지 않은 공기업은 2009년 연차보고서를 참고한 내용이며, 음영 처리된 내용은 2008년과 2007년 연차보고서의 내용을 토대로 작성하였음. 따라서 총합계는 2009년에 보고된 24개 공기업 내용을 합한 값임.

바. 공기업 부채

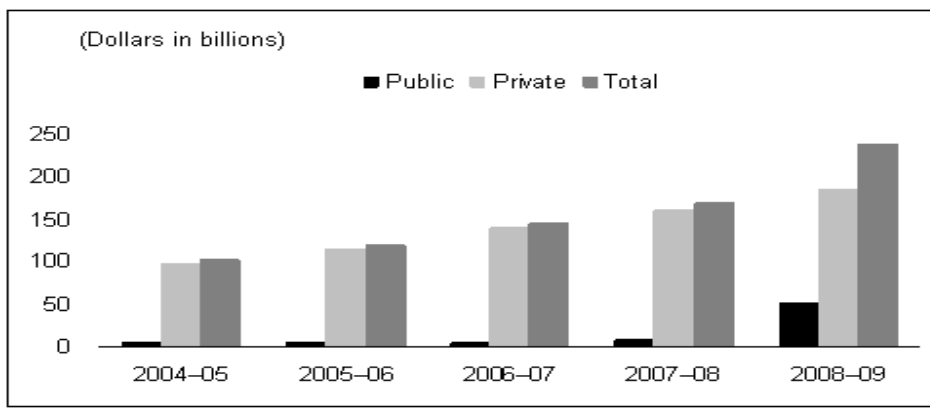
- 부채관리시스템
 - 국고국 부채관리부(Dept management branch)에서 의사결정
 - 고객접촉(front office: capital market investor relation) 및 지원기능(back office: reporting and analysis, settlement)을 통합하여 담당
- 재무부 위험위원회(재무차관, 법무차관, 국고국장, 외부 2인)에서 수립된 위험정책 변수들(benchmark parameter)을 고려하여 관리
 - 원리금 회수기간(duration to avoid liquidity and market risk): 3.5~7년(평균 5년), 변동금리 부채비중(floating interest rate)
 - 외환변동 노출비중(foreign currency exposure) 0~10%, 순부채 상환 및 감채기금(net dept maturity + sinking fund: asset management by immunization of target date)
 - 차액거래를 위한 장부 대응 부채발행(matching book outstanding)
 - 스왑 거래상대방 위험 제한의 조합에 따른 총부채비용과 실제비용을 차환, 이자율 변화, 환율 변화로부터 발생했는지 원인 분석하여 분기별로 위험관리위원회에 보고하는 위험기반 부채관리시스템(정규돈⁸), 2009)

8) 우리나라의 국가부채는 지방정부 부채와 공적자금을 위한 정부보증어 확정부채로 넘어온 것까지는 포함하지만, 공공기관의 부채와 우발채무(중앙은행이 외환등을 흡수하면서 발행한 통화안정(sterilization)증권, 공적자금 관련 채권보증, 4대연금채무)는 포함하지 않음.

- [그림 2-8]은 캐나다 공기업 부채를 공공부문과 민간부문으로 나누어 변화추이를 살펴본 것으로, 공기업부채는 꾸준히 증가한 것으로 나타남
- 2008~2009년 사이 부채금액이 다른 해에 비해 상당히 증가하였으며 정부 차입금에 비해 민간에서 차입된 규모가 더 큰 것으로 나타남

[그림 2-8] 캐나다 공기업의 부채

(단위: 십억캐나다달러)

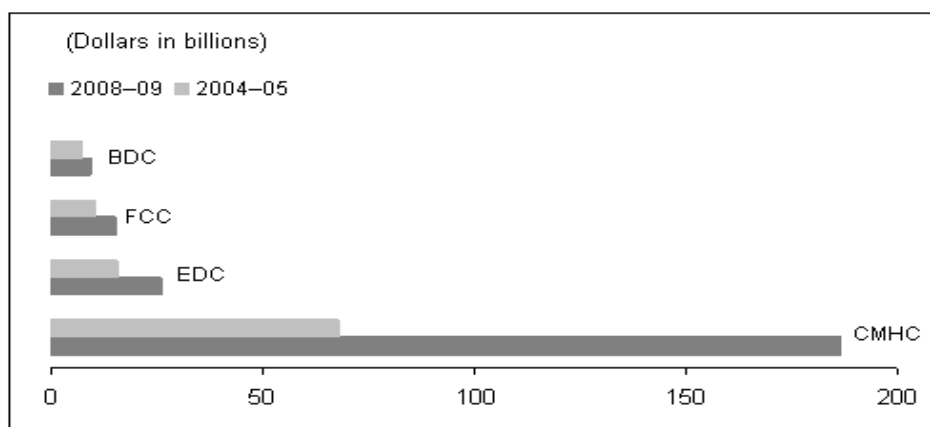


자료: Treasury Board of Canada of Secretariat(2009)

- [그림 2-9]는 캐나다 공기업 중 부채규모가 가장 큰 공기업

[그림 2-9] 최대 부채 공기업

(단위: 십억캐나다달러)



자료: Treasury Board of Canada of Secretariat(2009)

- 캐나다기업개발은행(Business Development Bank of Canada)
 - 캐나다농장신용금융조합(Farm Credit Canada)
 - 캐나다수출개발공사(Export Development Canada)
 - 캐나다주택대부공사(Canada Mortgage and Housing Corporation)
- The Insured Mortgage Purchase Program (IMPP: 피보험자 저당 매입 프로그램)
- IMPP는 2008년 10월 캐나다 정부에 의해 시작된 프로그램으로, 주택담보대출금에 대한 장기간 보증을 유지시켜 주기 위해서 캐나다주택금융공사(CMHC)를 통해 담보대출금 매입을 함으로써(국민주택법령: National Housing Act Mortgage-Backed Securities) 장기적으로 안정적인 자금을 제공하기 위함
 - 초기 IMPP의 규모는 250억캐나다달러로 시작하였으나, 750억캐나다달러로 증가
 - 2009년 예산안에서는 IMPP의 규모가 1,250억캐나다달러임
 - 2008년-2009년 사이에는 담보대출금중 550억캐나다달러는 본 프로그램하에서 집행. IMPP의 경우, 자산에 상응하는 것으로 파악(금융성 부채에 해당)되어 연방정부 전체 부채로는 집계되지 않음⁹⁾

9) 캐나다의 부채를 분류하는 기준을 살펴보면, 부채에 대응하는 자산이 없는 “적자성 부채”와 부채에 대응하는 자산이 있는 “금융성 부채”를 구분하고 있음.
적자성 부채의 경우 추가적인 하향 안정 노력이 필요하며 금융성 부채의 경우 부채에 대응하는 자산(주로 환율 안정용 외환, 주택대출채권 등)이 있는 것으로 자산과 부채를 연계하여 관리.

〈표 2-11〉 24개 공기업 자산 및 부채¹⁾

(단위: 백만캐나다달러)

| 공기업명 | 현황 | | | |
|---|-----------|----------|-----------|---------|
| | 총자산 | 단기 부채 | 장기 부채 | 순자산 |
| Canadian Dairy Commission | 194.3 | 182.9 | 0.8 | 10.6 |
| Farm Credit Canada | 17,803.0 | 8,249.0 | 7,278.0 | 2,276.0 |
| Enterprise Cape Breton Corporation | 23.6 | 9.6 | 0.5 | 13.5 |
| Canada Council for the Arts | 264.0 | 33.8 | 4.9 | 225.4 |
| Canadian Broadcasting Corporation | 1,591.9 | 326.1 | 1,296.0 | (30.2) |
| Canadian Museum of Civilization | 343.3 | 18.8 | 262.5 | 61.973 |
| Canadian Museum of Nature | 241.7 | 44.3 | 202.0 | (4.6) |
| National Arts Centre Corporation | 90.2 | 20.7 | 68.2 | 1.3 |
| Bank of Canada | 53,896.8 | 50,565.2 | 0.0 | 154.7 |
| Canada Deposit Insurance Corporation | 1,663.7 | 5.8 | 652.4 | 1,005.5 |
| Canada Development Investment Corporation | 433.4 | 51.2 | 106.4 | 275.8 |
| Canada Pension Plan Investment Board | 130,923.0 | 7,272.0 | 948.0 | 0.0 |
| PPP Canada Inc. | 1.6 | 0.3 | 0.1 | 1.2 |
| Freshwater Fish Marketing Corporation | 28.7 | 25.2 | 0.0 | 3.6 |
| International Development Research Centre | 89.3 | 52.0 | 23.8 | 13.5 |
| Canada Mortgage and Housing Corporation | 203,512.0 | 19,977.0 | 175,365.0 | 8,170.0 |
| Business Development Bank of Canada | 12,090.9 | 2,063.7 | 7,837.6 | 2,189.6 |
| Canadian Tourism Commission | 33.1 | 26.9 | 6.8 | (0.7) |
| Export Development Canada | 35,256.0 | 10,225.0 | 18,915.0 | 6,116.0 |
| Atomic Energy of Canada Limited | 990.2 | 810.4 | 3,430.6 | 3,250.9 |
| Cape Breton Development Corporation | 24.4 | 70.5 | 369.3 | (415.4) |

〈표 2-11〉의 계속

| 공기업명 | 현황 | | | |
|---|-----------|----------|-----------|---------|
| | 총자산 | 단기부채 | 장기부채 | 순자산 |
| Atlantic Pilotage Authority | 10.9 | 2.2 | 5.2 | 3.5 |
| Blue Water Bridge Authority | 188.5 | 6.5 | 97.5 | 84.5 |
| Canada Lands Company Limited | 493.0 | 166.7 | 58.5 | 267.8 |
| Canada Post Corporation | 5,591.0 | 1,181.0 | 2,877.0 | 1,507.0 |
| Canadian Air Transport Security Authority | 565.4 | 82.7 | 465.6 | 17.1 |
| Federal Bridge Corporation Limited, The | - | - | - | - |
| Great Lakes Pilotage Authority | 4.3 | 5.4 | 2.5 | (3.6) |
| Laurentian Pilotage Authority | 12.8 | 8.2 | 0.7 | 3.9 |
| Marine atlantic Inc. | 217.2 | 26.6 | 172.0 | 18.6 |
| National Capital Commission | 660.9 | 20.3 | 33.7 | 606.825 |
| Old Port of Montreal Corporation Inc. | 34.1 | 9.3 | 24.8 | (0.003) |
| Pacific Pilotage Authority | 20.6 | 10.1 | 1.2 | 8.5 |
| Parc Downsview Park Inc. | 27.3 | 7.1 | 0.0 | 2.6 |
| Ridley Terminals Inc. | 27.7 | 3.3 | 5.3 | 19.1 |
| Royal Canadian Mint | 209.7 | 65.1 | 30.2 | 114.4 |
| VIA Rail Canada Inc. | 940.2 | 140.5 | 88.9 | 230.4 |
| Grand Total | 278,350.2 | 43,277.4 | 216,401.0 | |

1) 2008년 연차보고서 내용 참고한 공기업: Canadian Museum of Civilization, Bank of Canada, Freshwater Fish Marketing Corporation, Marine Atlantic Inc, National capital Commission
 2007년 연차보고서 내용 참고한 공기업: Enterprise Cape Breton Corporation, Canadian Broadcasting Corporation, Canada Deposit Insurance Corporation, Canadian Air Transport Security Authority, Federal Bridge Corporation Limited, Royal Canadian Mint
 자료: Treasury Board of Canada at Secretariat (2009) 보고되지 않은 일부 자료는 누락됨

- <표 2-11>의 내용 중 음영 처리가 되지 않은 공기업은 2009년 연차보고서를 참고한 내용이며, 음영 처리된 내용은 2008년과 2007년 연차보고서의 내용을 토대로 작성하였음. 따라서 총합계는 2009년에 보고된 24개 공기업 내용을 합한 값임

II. 캐나다 공기업의 소유·지배구조

1. 공기업 운영에 대한 정부 감독 및 소유구조

- 공기업 운영의 세 가지 지침이 있음
 - 법규상 의무
 - 연간 승인되는 계획
 - 공공의 이익을 위해 경영에 간섭할 수 있는 지휘권
- 내부감사는 1년에 한 번씩 있는 일상적 회계감사 외에 이사회 내에 회계감사위원회(Audit Committee)를 두고 있고, 이외에 5년마다 하는 특별회계감사는 의회 내 설치된 감사원(Audit-General of Canada)에 의해 행해짐
- 감사원(AG)은 10년의 임기 보장으로 총리가 임명을 하는데 매우 독립적인 자리로 캐나다중앙은행과 공공부문연금투자위원회를 제외한 모든 곳을 감사하여 의회에만 보고하는 임무를 가짐
- 의회는 공기업의 연차보고서 제출에 앞서 정보 획득을 위해 공기업 이사회 의장 등과 상위 경영진을 소집할 권한을 가지고 있음
 - 공기업 연차보고서는 경영에 대한 분석 및 회계 감사된 재무자료 등이 의회와 일반인들에게 공개된다는 점에서 의미가 있음. 캐나다 공기업의 자금차입계획은 재무부의 승인이 필요함
 - 정보접근법(Access to Information Act)에 의해 46개 중 28개의 공기업은 자세한

기업정보를 일반인에 공개. 단 캐나다 국민연금투자위원회는 연방정부와 지방정부가 공동으로 운영하기 때문에 정보공개에 지방정부의 동의가 필요함

- 공무원공시보호법(Public Servants Disclosure Protection Act)은 공기업 CEO들의 과오를 공개적으로 보고하도록 함(정규돈, 2009)

□ 정부 소유권 정책

- 캐나다 정부가 지분을 공유하고 있는 공기업은 없으며, 과거 Petro Canada의 경우 Exxon-Mobil 등과 지분을 공동 소유한 적이 있으나 전량 매각됨
- 공기업은 캐나다 정부 전체의 소유인 반면, 민간기업 혹은 독립기업과 같은 구조를 가짐
- 정부의 부처나 기관은 선출된 정부공직자에 의해 통제되지만 공기업은 임명직의 이사회, 이사와 관리자에 의해 통제됨. 임명직 임원들은 개별 공기업에 대해 책임을 가짐
- 이사에 대한 임기 보장은 이사회의 독립성과 안정성 제고에 도움이 되는데 캐나다의 경우 이사의 평균 임기는 4.6년이고, 민간기업은 평균 7.7년에 달함(설광언·박재신, 2005, p. 136).
- 캐나다의 경우 지분을 소유한 정부부처는 정부 소유권 정책과 공기업의 지배구조와 관련된 문서들을 출간함

〈표 2-12〉 캐나다 공기업의 정부 소유권 정책 관련 문서

| 연도 | 문서명 |
|------|---|
| 1993 | Guidelines on Role and Responsibilities of Directors |
| 1996 | Guidelines for Corporate Governance |
| 2003 | Guidelines for audit Committee |
| 2004 | Fundermental review of Crown Corporate Governance New appointment process for directors and CEOs of Crown Corporations |

자료: Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, p. 75
〈표 6〉 Examples of Ownership Policy Documents에서 일부 발췌.

□ 법체계

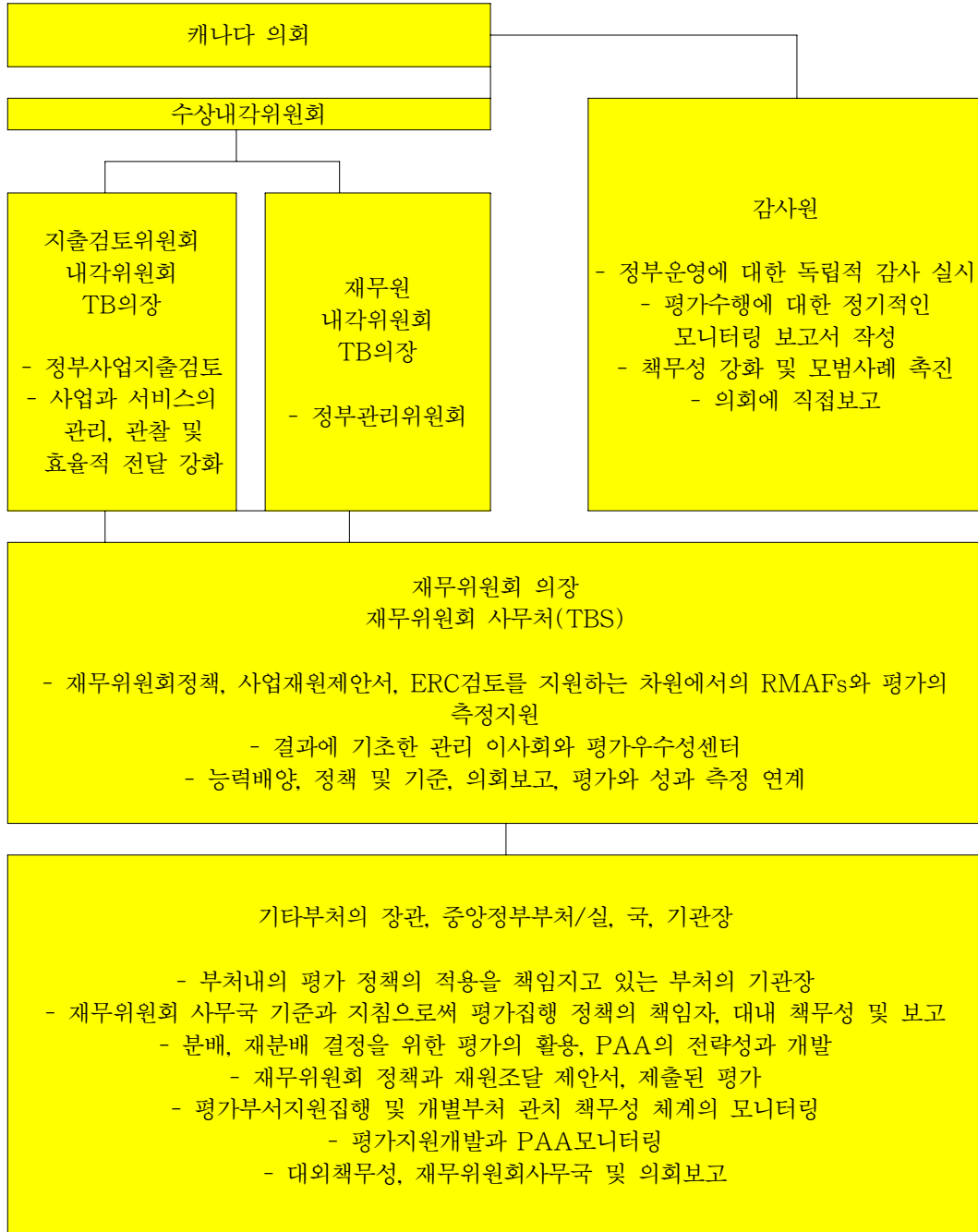
- 모든 조직은 재정관리법(Financial Administration Act: FAA: 1984)의 영향
- 재무위원회(Treasury Board): 예산집행에 대한 동의, 감시의 역할
- 재무위원회사무국(Treasury Board Secretariat: TBS): 실무 역할 담당
- 공기업
 - 의회 특별법, 캐나다상법(Canada Business Corporation Acts)에 의해 임무, 권한, 목적 등이 규정
 - 적용법률: 1984년 이후 재정관리법(Financial Administration Act: FAA: 1984)이 적용됨, Part X를 채택
 - 정부는 공기업에 대한 보다 표준적인 통제와 책임성 확보를 위해 FAA, Part X를 채택
 - 1984년 이전 캐나다상법(Canada Business Corporation Acts)에 의해 임무, 권한, 목적 등이 규정

□ 재무위원회(TB: Treasury Board)

- 재무위원회(TB)는 추밀원(PC)의 내각위원회 중 하나로 법률¹⁰⁾에 근거하여 권한을 보유하고 있음. 1867년에 설립되었고, 1869년 법적 권한이 부여됨
- 사업성과, 윤리, 재정, 직원 및 사무관리, 감사에 대한 책임 및 각 부처의 규제와 명령 등에 대한 승인업무를 담당하며 각 부처가 사업을 수행하는 데 필요로 하는 자원 및 행정환경을 마련해주는 역할을 담당하고 있음(감사원 평가연구원, 2007)
- 재무위원장의 공식 역할은 위원회를 대표하여 내각에서 승인된 정책이나 사업을 실제로 집행하는 것임
- 재무위원회는 정부운영의 재무, 인사 및 행정정책을 수립하며 각 부처 및 국의 집행을 모니터링하고 점검하는 책임을 지고 있는 총지배인 역할을 수행하기도 함(감사원 평가연구원, 2006)
- 재무위원회가 인사, 재정 및 행정관리의 전반적인 분야에서 주도적인 역할을 수행하기 때문에 분야나 기능에 따른 타 부처 평가기관이 따로 존재하지는 않음

10) 재무위원회의 권한은 정부관리의 근간을 제공하는 몇 가지 법률에 근거함. 해당 법률은 20여 가지에 이르며 대표적인 법률로는 정보접근법(AIA: Access Information Act), 감사원법(AGC: Auditor General Act), 공용어법(OLA: Official Language Act), 공공연금보고법(PPRA: Public Pensions Reporting Act) 등이 있음.

[그림 2-10] 캐나다 정부의 평가기능



자료: 감사원 평가연구원(2006), 『캐나다 정부의 평가제도 및 복지제도 평가실태』 p. 13. 재인용

- 지침과 기준을 만들고 평가업무를 모니터링하며, 기술적인 지원과 교육훈련을 주도. 그러나 평가는 자체적으로 실행, 환류 보고되고 평가결과에 따른 후속조치가 이루어져 평가의 실익이 실현되는 것을 원칙으로 하고 있음

□ 재무위원회 사무국¹¹⁾(TBS)

- 총인원: 1,350명 규모
- 재무위원회 사무국은 재무위원회에 정책, 추진방향, 규제 및 사업예산 제안들에 대한 조언 제공 역할 및 세출예산 편성 및 제안, 성과평가를 담당함
- 재무위원회 사무국은 캐나다 정부가 인적자원, 재정자원, 정보 및 기술자원을 정부의 정책적 목적과 우선순위에 알맞게 가장 잘 관리할 수 있도록 돕는 역할을 함
- 공기업의 연간 경영계획이 해당 공기업의 권한에 해당되는지를 살펴보고 판단할 수 있음. 재무위원회는 캐나다 공기업으로부터 연간 매년 예산지출계획(Annual Appropriation Corporate)을 받게 됨(대외경제정책연구원, 2008)
- 연간보고서는 재무위원회 사무국 홈페이지에서 일반인들에게 공개되고 있으며 회계감사 자료와 분석이 수록되어 있음
- 사무국은 이사회 선임에 있어 추천식 채택을 추구함
- 각 기관별 평가정책에 대한 역할 및 책임
 - 의사결정을 위해서 증거에 기초한 모니터링 및 평가 결과의 활용(ex, 재무위원회 제안서, 내각에 제출하는 비망록, 예산안)
 - 제안서 제출과 비망록 작성 시 성과 감독과 평가를 위한 좋은 계획의 발굴
 - 평가정책의 필수사항 수행을 위한 알맞은 자원조달 방법 제공
 - 평가 기능에 영향을 미치는 다른 정책과의 정책 일관성 유지

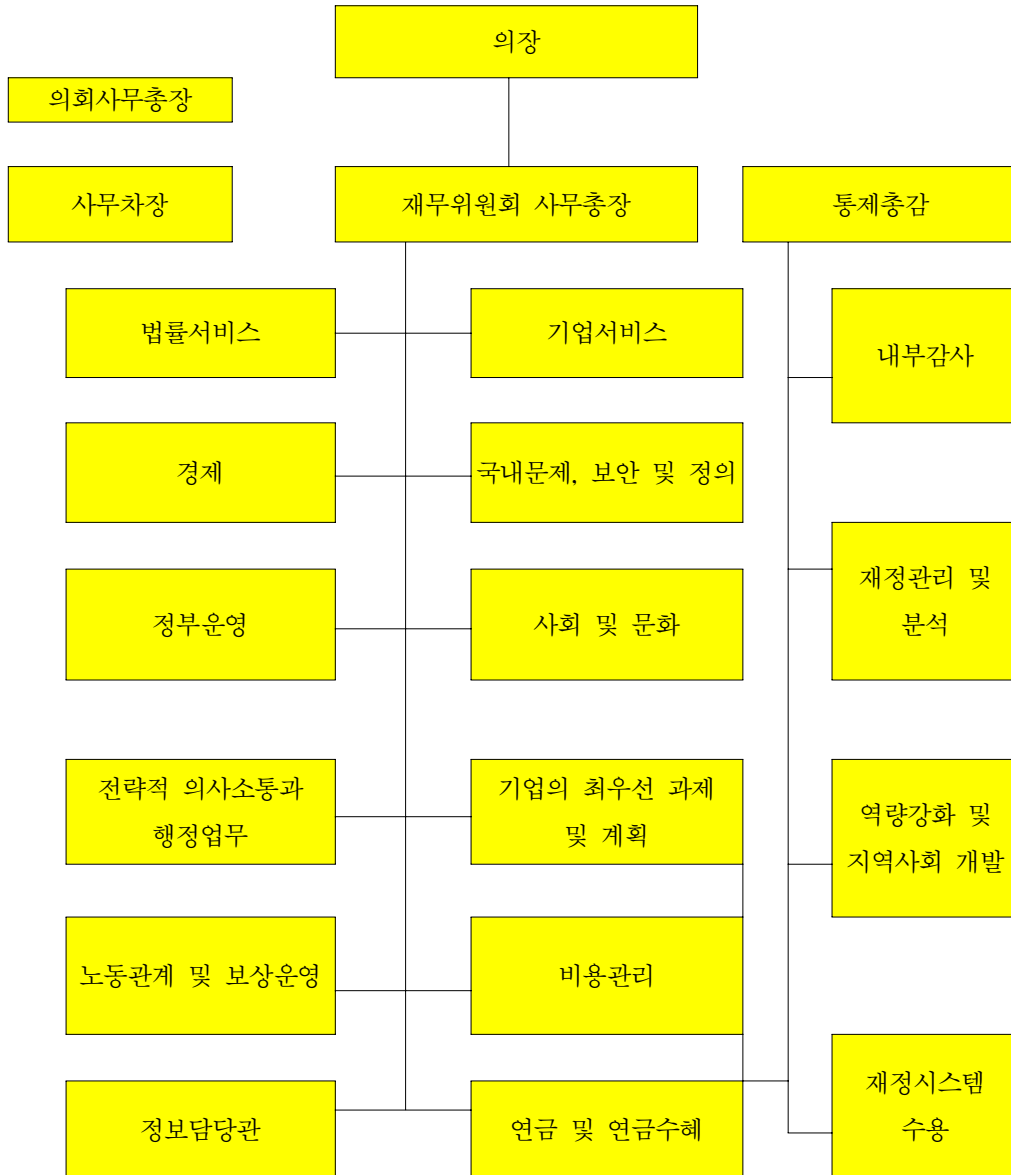
□ 재무위원회 사무국 자체 평가정책 개편(2001년 4월)

- 재무위원회 사무국의 평가정책은 2001년 4월 관리개선과 책무성에 대한 책임 수행을 지원하기 위해 개편
- 최근 평가정책에서 평가는 공공서비스의 “결과를 위한 관리(management for the Results)”를 지원하는 역할을 하고 있음

11) 재무위원회에는 재무위원회 사무국(TBS)이라는 부속기관이 있으며 1966년에 독립부서로 분리.

- 공공서비스 관리자는 성과를 달성하고 결과를 보고하는 책임을 가짐
- 성과 관리를 위해 적극적이며 객관적인 평가가 중요

[그림 2-11] 재무위원회 사무국(TBS) 조직도



자료: Treasury Board, of Secretariat of Canada

2. 공기업 지배구조

- 일반적으로 민간기업의 지배구조는 내부지배구조와 외부지배구조로 구성되어 있음. 이것은 기업지배의 수단인 내부통제방식과 외부규율방식을 의미(한국경제연구원, 1999, p. 42). 소유주와는 독립된 실체로 존재하면서 생산 활동을 전개하는 기업조직과 공적 소유권(재산권)제도를 결합하여 설계된 공기업의 경우에는 이러한 민간기업의 지배구조 개념을 적용
- 내부지배구조는 이사회, 감사회 등 기업 내부조직을 통해 감시기능이 이루어지는 내부적 통제기구임. 외부지배구조는 기업인수시장, 채권자 등 기업조직 외부의 시장기구(주식시장, 부채시장, 상품시장, 경영자 노동시장 등)를 통해 감시기능이 이루어지는 외부적 통제장치(곽채기, 2005)
- 공기업의 지배구조도 내부지배구조와 외부지배구조로 구성. 그러나 비영리공공기관 또는 분권화된 자율기관 등으로 분류되고 있는 정부산하기관(준정부기관)의 경우에는 내부지배구조의 한 요소인 이사회와 구성과 역할, 기관장의 선임 절차와 임면권자, 기관의 활동에 대한 감독과 통제, 예산통제와 감사 등이 지배구조의 설계와 관련된 핵심적 요소(곽채기, 2005).
- 캐나다 공기업 지배구조
 - 캐나다 공기업은 주무부처, 총리실, 감사원(OAG), 재무위원회 사무국(TBS), 재무부(Ministry of Finance) 등에 의해 관리 감독되며 경영의 독립성과 함께 그 지배구조에 대한 감시도 이루어지고 있음
 - FAA part X에서 공기업의 책임은 5가지로 구분. 구분 1은 기업 업무, 구분 2는 이사와 공기업 간부들, 구분 3은 재정적 운영과 통제, 구분 4는 일반 업무, 구분 5는 NAFTA¹²⁾의 이행
 - 캐나다 공기업 이사들은 회사의 이익과 장기적으로 주주의 이익을 극대화하는 것을 목표로 해야 함

12) 미국·캐나다·멕시코 3국이 관세와 무역장벽을 폐지하고 자유무역권을 형성한 협정.

- 전략적 방향의 정립, 회사 자원의 안전보장, 회사성과를 감시하고 정부에 보고하도록 되어 있으며, 일반적으로 이사회의 구성은 각 부처 장관의 추천을 받아 총리가 임명
- 이는 Governor in Council(GIC)의 권한하에서 결정됨
- 이사들은 GIC의 재량에 의해 언제든지 해임될 수 있지만, 캐나다방송공사, 캐나다은행, 연금소청위원회는 별도로 관리
- 대부분 공기업에서의 이사회 의장은 CEO를 겸직할 수 없음. 임기는 특정한 임기를 정해 두고 있지 않음

3. 내부지배구조

가. 이사회 및 사장

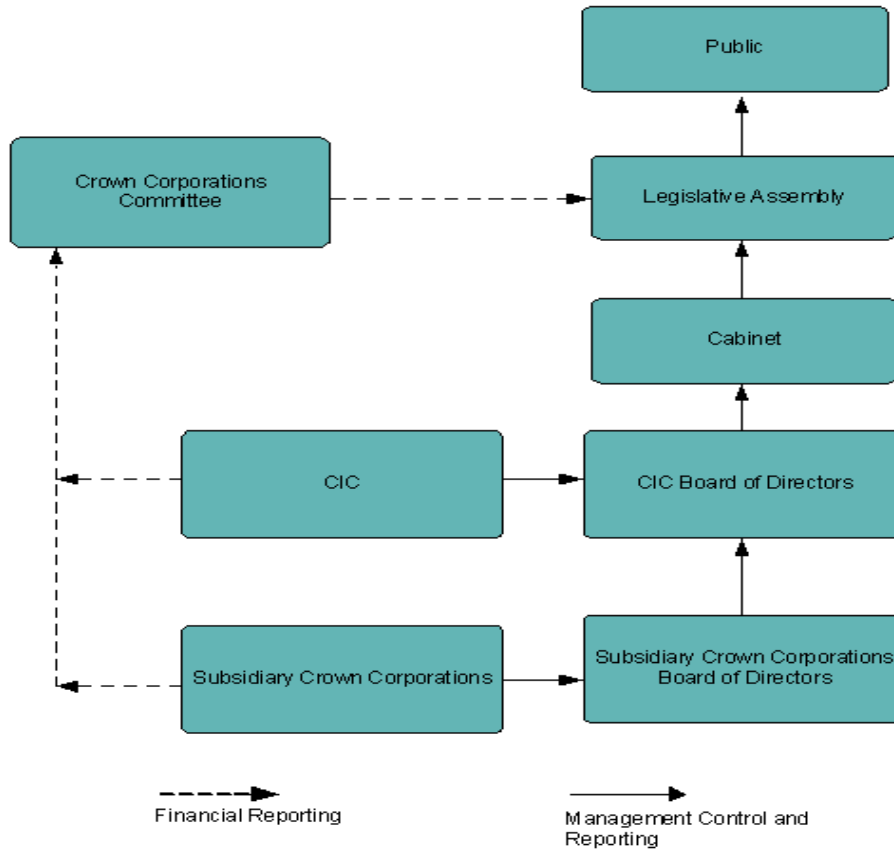
□ 이사회

- 캐나다 공기업은 캐나다 정부 전체의 소유인 반면, 민간기업 혹은 독립기업과 같은 구조
- 정부의 부처나 기관이 민주적으로 선출된 정부공직자에 의해 통제되는 데 반해 공기업은 임명직의 이사회, 이사와 관리자에 의해 통제됨. 임원들은 각각의 공기업에 대해 책임성을 지님
- 이사에 대한 임기 보장은 이사회의 독립성과 안정성 제고에 도움이 되는데 캐나다의 경우 이사의 평균 임기는 4.6년이고, 민간기업은 평균 7.7년에 달하였음(설광언·박재신, 2005, p. 136)

□ 정부 대표이사

- 정부소유기업 이사회에 공무원, 특히 정부 대표이사의 임명에 대한 의문과 우려가 존재함. 캐나다 공기업과 관련된 기록에는 정부 대표이사의 이사회 출석기록, 대리인 파견관행, 다른 책임업무와의 잠재적 업무 갈등, 정부의 직접대리인으로 간주하는 다른 이사회 구성원들의 시각 등이 지적됨(정규돈, 2009)

[그림 2-12] 캐나다 CIC(시민권·이민부) 공기업의 책임구조



<표 2-13> 캐나다 이사회 구조 및 정부의 선임 권한

| 정부의 선임권한 | 이사회 구조 | | | |
|----------------------------|------------|--|----------|-------------------------|
| | 민간부문 이사 | 정치적선임 | 직원 대표 | 정부대표 이사 |
| 직권에 의한 경우를 제외하고, 모든 이사회 이사 | 있음 | 정부는 모든 이사 임명의 최종권한을 보유. 그러나 2004년 발표된 새로운 과정은 기업이 적합한 후보자를 식별, 정부에 추천할 것을 의무화함 | 거의 없음 | 경우에 따라 있음: 직권 또는 주기적 임명 |

자료: OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, pp. 118~120.

□ 노동자 대표이사

- 호주, 캐나다, 일본, 멕시코, 뉴질랜드, 터키, 영국, 미국은 이사회 수준에서 노동자 대표이사에 대한 법률규정이 존재하지 않음(OECD, 2005, p. 87)

〈표 2-14〉 공기업 이사들의 책무

| | |
|--|--|
| 전반적인 책임감 (Board Responsibilities) | 전략적인 회사의 목표와 방향 설정 위기관리 및 운영체계 확립 상급경영진 관리(임명, 훈련, 감시) 정보 관리 체계 확립 |
| 공공정책 목적 (Public Policy Objectives) | 담당 공공정책 문서화 공공정책과 회사의 이익의 관계를 조절함. 임무(mandate)와의 연관성 평가와 적절한 인사에 대한 제안 |
| 의사소통 (Communications) | 정부, 주주, 공적부문과의 적절한 의사소통 |
| 이사회와 경영진의 관계 (Board and Management Relations) | 경영진과 효율적인 업무관계 개척 |
| 이사회의 독립성 (Board Independence) | 이사회의 독립적 운용 |
| 최고경영자의 위상 (The Position of the CEO) | 최고경영자의 위상 및 성과를 평가함 |
| 이사회 갱신 (Renewal of the Board) | 이사회의 유효성 평가 및 갱신 |
| 이사들의 교육 (Education of Directors) | 이사들은 사전 교육 및 필요에 따른 적절한 교육을 받음 |
| 보수 (Compensation) | 이사회는 적절한 보상을 이사들에게 지급함 |
| 회사지배구조 책임 (Responsibility for Corporate Governance) | 이사회는 회사 지배구조에 대한 적절한 접근법을 개발함 |

자료: Treasury Board of Canada at Secretariat(2007); 대외경제정책연구원(2008, p. 156) 재인용.

□ 기타 특수대표이사

- 지역적 출신 또는 소수자 대표와 같은 추가적 요구조건
- 이사 선임을 위한 후보자 풀(pool)을 확대한다는 강점이 있음에도 불구하고 정부 소유기업 이사회는 기술과 능력의 부족 문제가 지적. 캐나다에서 정부 소유기업의 이사회(Crown Company Boards)는 여성의 비율이 높고 지역적 출신 안배가 균형을 이룸에도 불구하고 기술과 능력의 결여 현상이 발생됨으로 인해 비판 받고 있음(Report of the Auditor General of Canada, 2000)

〈표 2-15〉 이사회의 기능

| 사장지명 | 전문위원회 | 체계적 성과평가 | 보수(민간대비) | 독립성 |
|--------|--|--------------------|-------------------------|---------------------|
| 대체로 가능 | 감사위원회 존재, 기업의 Individual Constituent Act는 다른 위원회를 의무화하고 있음 | 정부 가이드라인의 부분으로서 권고 | 공공영역과 민간영역 간 보수 차이를 고려함 | 의사결정에 대한 재무적 책임성 있음 |

자료: OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, pp. 115~117.

□ 사장 선임

- 캐나다정부에서는 이사회의 권한을 강화시켜 주는 방식을 선호하고 있지만 공기업 내에는 CEO를 선임하는 3가지 모델이 존재함
- ‘중앙탐색’ 모델: 정부가 지원자의 선임방식을 포함한 대상자를 찾아보고 고용하는 업무를 모두 담당
- ‘이사회 탐색’ 모델에서는 이사회가 대상자를 찾는 업무를 진행하고, 장관과 함께 지원자를 면접해서 마지막 결정을 내릴 수 있도록 몇몇 대상자를 가려내 정부에 추천
- ‘이사회의 권한을 강화’시켜 주는 모델은 정부뿐만 아니라 많은 회사 조직들에서 더 강한 책임과 서로의 신뢰를 받고 있음. 캐나다와 스웨덴이 공기업 이사회에 힘을 실어주는 정책을 추진

- 사장(CEO)은 GIC에 의해서나 GIC의 승인을 받은 이사회에 의해 임명가능
- 이사회에 의해 사장임명을 하는 공기업¹³⁾
- 일반적으로 주무장관들이 공기업사장 임명에 대해 이사회와 협의함
- 이사회가 사장을 임명하는 데 있어 꼭 이사회 구성원일 필요는 없으나 대부분 사장으로 선출되는 사람은 이사회 구성원임. 대부분의 경우 이사회 의장은 사장직을 겸할 수 없음

〈표 2-16〉 시장선임

| 임명과정 | | 보수 | | |
|---|--|---|--|--------------------|
| 지명과정 | CEO임명권한 | 결정권자 | 기본급과 성과급 | 민간수준 대비 |
| 2004년 새로운 규정 발표. 기업이 적합한 후보자를 선별하여 정부에 추천 | 2004년 새로운 규정에 의해 기업이 과정을 주도. 의회가 추천된 후보자를 검토하는 새로운 역할 담당 | 정부가 권고범위 설정, 최대 연간 보너스 범위설정. 독립자문위원회의 검토를 거친 다음, 정부에 의해 범위변동 결정. 기업에 대해 책임이 있는 이사회와 정부에 권고여부에 대한 결정 | 기본급, 연간보너스, 이사회 이사는 무보수. 공공과 민간영역을 고려하여 설정. 정부와 반드시 의견교환 | 공공과 민간영역 함께 고려해야 함 |

자료: OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, pp. 123~125.

CEO의 임기

- CEO의 임기는 정해져 있지 않으나 캐나다 방송사, 캐나다 은행, 캐나다 기업개발 은행 등 3개 회사의 CEO는 임기가 정해져 있음

캐나다 Crown Corporations 사장단 조사결과의 사례¹⁴⁾

13) the National Arts Centre, the Canada Pension Plan Investment Board, the Pacific Pilotage Authority, the Great Lakes Pilotage Authority, the Atlantic Pilotage Authority and the Public Sector Pension Investment Board

14) Report of the Auditor General of Canada, December 2000, Ch. 18., Governance of Crown Corporation, pp. 12~18.

- 이사들이 자질과 능력을 충분히 겸비하였다 하더라도 정부이사 임명에 있어 이러한 자질과 능력을 고려하지 않았다는 점. 몇몇 경우 정부는 단지 사장과 형식적인 의견교환을 하거나 아예 하지 않는 경우도 있음
- 격차는 이사회 효율성을 훼손시키는 것으로 이사회 활동에 필요한 자질과 능력을 평가하지 않았고, 정부는 이사회와 의견교환도 하지 않아 결국 낭패. 목적달성 실패, 그리고 무기력한 이사회를 양상하게 되었다는 비판을 받은 바 있음(정규돈, 2009).

나. 지배구조의 투명성 및 책임성

- 공기업은 주무부처, 총리실, 감사원(OAG), 재무위원회 사무국(TBS), 재무부(Ministry of Finance) 등에 의해 관리 감독되고 있고, 경영의 독립성과 함께 지배구조에 대한 감시도 이루어짐
- 이사회 의장의 최종 임명권한은 총독에게 있지만, 사실상 총리가 임명하고 의회에서 동의함
 - 이사들은 GIC의 재량에 의해 언제든지 해임될 수 있지만, 캐나다방송사, 캐나다중앙은행, 캐나다국민연금투자위원회, 공공연금투자위원회의 이사들에 대해서는 일정한 조건하에서만 해임될 수 있음
 - 이사들의 임기는 4년을 넘지 못하고, 이사들 중 과반수의 임기를 1년 이상 남겨두어야 함

다. 감사

- 캐나다 연방정부의 내부감사는 각 부처 부기관장 소속의 내부감사기구를 두는 분권적 접근방법과 작은 부처나 기관에 대해 재무위원회 사무처가 내부감사서비스를 제공하는 집권적 접근방법의 혼합형 체계 구축
 - 각 부처 회계감사관은 재무위원회의 정책에 따라 수평적·분야별 별도 수행
 - 지방정부에서는 외부감사기구로 별도의 감사원(Auditor General's Office)이 있음

며 내부감사기구는 다양한 형태로 존재

□ 캐나다 감사원(OAG, AG)

- 감사원은 정부, 공기업, 기타 연방 소유기업, 관청, 각종 기구 그리고 지방정부 등의 재무보고서를 감사할 수 있는 권한이 법으로 보장되어 있음
- 감사원은 재무보고서의 감사를 통해 재무보고서가 캐나다의 GAAP¹⁵⁾에 맞게 작성될 수 있도록 모니터링하며 요약 재무보고서의 경우 캐나다 정부의 회계방침에 따라 작성하도록 모니터링하고 있음
- 캐나다 정부의 공공회계(public account)에 대한 요약 재무보고서에 대한 감사에서 발견한 사항에 대해 보고서를 작성
- 감사원(OAG)이 작성하는 국회보고서에 재정 관련 정보의 활용과 다른 중요한 쟁점에 대한 보고서도 포함됨(감사원 평가연구원, 2006)
- 5년 주기로 공기업(Crown Corporations)에 대한 특별조사(special examination) 실시
- 캐나다 감사원은 5년 주기로 정부가 소유하고 있는 공기업에 대한 특별조사를 실시해야 함(5년 동안 대략 40번의 특별조사를 실시)

□ 내부감사

- 내부감사의 체계로 FAA(Part X, section 148)에 의해 공기업들은 회계감사(audit committee)를 하지만 Part X에서 면제되는 9개 중 6개의 기업은 적용 대상이 아님
- 회계감사위원회는 최소 3명으로 구성되어야 하고 독립적인 조인자(conusel)와 전문가를 필요에 따라 고용가능
- 위원회는 정직성과 관련된 불만들을 조사하고 위험에 대한 평가와 운영 및 적절한 통제를 추구
- 위원회는 이사회와 협의해서 회계감사 계획을 수립
- 위원회에 소속된 사람들은 이사회 내에서 경영 및 재정적 운용과는 무관해야 하고, 재정전문가가 의장이 되어야 함

15) GAAP: Generally Accepted Accounting Principles

- 내·외부 회계 감사들은 회계감사위원회에 직접 감사결과를 통보

□ 특별회계감사

- 캐나다 공기업은 FAA 138조에 의거하여 매 5년마다 특별회계감사를 실시함.
FAA 10조에서 예외에 속하는 캐나다국민연금투자위원회와 공공투자위원회는 6년에 한 번씩 특별회계감사 실시
- 외부의 회계감사는 매년 있음. 그 외에 특별회계감사는 최소한 5년에 한번씩 캐나다감사원에 의해 행해짐
- Part X 면제 9개 기업 중 6개는 특별회계감사 대상이 아님. 특별회계감사를 모든 공기업에 대해 실시하는 것을 추진중에 있음
- 캐나다감사원(AG)은 행정부와 독립적으로 의회에만 보고하는 회계감사 결과를 의회에만 보고하는 임무를 가지고 있고, 10년의 임기가 보장
- 이는 회계감사의 투명성을 확보시켜주는 매우 중요한 것으로 평가되고, 캐나다 공기업을 감시하는 주요한 수단이 됨
- 10년의 임기 보장이 되며, 총리가 임명을 하는 매우 독립적인 자리로 캐나다중앙은행과 캐나다국민연금투자위원회를 제외한 모든 곳을 감사하여 의회에 보고하는 임무를 가짐
- 회계감사 담당의 결정: 대부분 회계감사는 캐나다감사원(AG)이 담당하게 되어 있고, 많은 경우 다른 민간 회계법인도 참가함
- 캐나다중앙은행은 독립성을 지키기 위해 두 개의 민간 회계법인이 겹치는 형태로 회계감사를 행함(정규돈, 2009)

□ 2009년 특별회계감사를 받은 기관

- 캐나다문화예술위원회(Canada Council for the Arts)
- 국방건설공사(Defence Construction(1951) Limited)
- 캐나다연방교량공사(The Federal Bridge Corporation Limited)
- 5대호 수로공단(Great Lakes Pilotage Authority)
- 국제개발연구센터(International Development Research Centre)
- 태평양 수로공단(Pacific Pilotage Authority)

- 다운스뷰 공원공사(Parc Downsview Park Inc.)
- 캐나다철도공사(VIA Rail Canada Inc.)

□ 43개 공기업은 감사

- 8개 공기업은 민간 감사기관, 나머지 공기업은 캐나다 감사원과 협력 또는 민간 감사기관에 의한 감사를 받음. 대상 공기업은 <표 2-17>에 나타나 있음.

<표 2-17> 민간 회계감사 실시 공기업(2008년)

| 공기업 | 감사형태 | 민간 회계감사 |
|---|-------|--|
| Atomic Energy of Canada Limited | Joint | PricewaterhouseCoopers LLP |
| Bank of Canada | Sole | Ernst & Young LLP, PricewaterhouseCoopers LLP |
| Business Development Bank of Canada | Joint | Raymond Chabot Grant Thornton LLP |
| Canada Development Investment Corporation | Joint | KPMG LLP |
| Canada Lands Company Limited | Joint | KPMG LLP |
| Canada Mortgage and Housing Corporation | Joint | Ernst & Young LLP |
| Canada Pension Plan Investment Board | Sole | Deloitte & Touche LLP |
| Canada Post Corporation | Joint | KPMG LLP |
| Public Sector Pension Investment Board | Joint | Deloitte & Touche LLP |

자료: Treasury Board Secretariat(2009)

〈참고〉

캐나다 British Columbia(BC)주의 공기업관리¹⁶⁾

공기업 지배구조

- BC 주정부는 재무위원회와 의회에 3개년에 해당하는 경영계획 및 예산에 대한 승인과 부처 또는 재무위원회 및 주정부 감사국의 분기별 연차보고서 및 결산에 대한 회계감사, 의회소속 감사원의 독립적인 감사 등을 통해 작동
- 공공기관의 이사회, 이사 및 임원보수 수준과 직원과의 공동협약 협상을 위한 교섭업무는 각각 피임명자 보수위원회, 재무부 장관, 재무부 공공부문고용자위원회의 승인을 거치게 되어 통제를 받음
- 2007년 결산부터는 기본연봉이 125만캐나다달러 이상인 상위 4명의 이사 연봉 공시를 제도화하여 연봉 상승을 억제
- 노사 공동협약협상을 위해서는 주무장관과 공공기관 이사회가 재무부 공공부문고용자위원회에 교섭업무를 제출하여 승인을 받고 교섭업무 범위 내의 공동협약 협상
- BC주는 최근 지배구조관리에 있어 중요 쟁점으로 위험관리와 서비스계획(내부통제로 기업가치 제고하기 위함)을 관리하고 있으며 연차보고서에 주요 위험요소에 대한 경감조치를 포함토록 하고 있음
 - 공공기관은 전반적인 위험사항을 확인, 평가, 그리고 보험과 같은 위험감소 전략 및 관리계획을 수립
 - 재무부 및 부처의 위험관리부서와 공동으로 위험등록 및 관리전략 개발. 위험상황은 정기적으로 경영진, 이사회, 감사위원회에 보고
 - 공공기관과 위험관리부서는 부채보험이 어느 정도 필요한지 결정하고 공공기관은 보험을 획득하며 기관의 업무지속계획이 정부 지분 및 요건과 일치하도록 개발 및 유지

16) 『재정위험 관리를 위한 재정 및 공기업 관리방안 연구』(정규돈, 2009)을 토대로 작성.

4. 외부지배구조

가. 전략적 목표설정

- 호주, 벨기에, 캐나다의 경우 정부 소유기업은 3~5년 단위의 광의의 목표를 설정하는 기업계획서를 제출해야함(OECD, 2005)
 - 기업계획서는 정부 소유기업 이사회와 지분소유 정부부처 간의 관계에 있어 책임성 기제로 기능. 기업계획서는 통제와 책임성 프레임워크의 핵심
 - 정부 소유기업의 기업계획서는 “공공정책 목표 내에서 상업적 목표를 달성하기 위한 조화방안, 조화를 얻기 위한 상충성(trade-off)의 정부 우선순위에 대한 기여”를 포함해야 하며 기업 계획서는 지분소유 정부부처에 의해 검토됨
 - 목표는 정부 소유기업의 의무, 목표, 성과지표에 대한 명확한 이해 요구

나. 경영공시

- 의회에의 종합보고서 제출
 - 종합보고서가 작성될 경우 우선적으로 의회에 제출되어야 함
 - 캐나다의 경우 재무위원회 사무처가 의회에 연례보고서를 보고함
 - 캐나다의 경우 정부소유기업과 책임부처 간 “Governance Protocol”이 동의되고, 주기적으로 검토되어야 함
- 지배구조 프로토콜(Governance Protocol)
 - 이사회의 사장, 의장, 새로운 이사회의 구성원 선임에의 관여방법
 - 기업계획서 협상기제: 정부가 기업법, 정부소유기업에 의해 제안된 기업계획서에 대한 피드백을 하는 방법
 - 부처장관과의 지속적 연락절차와 임시적 이슈 처리절차에 대한 정보 포함

Ⅲ. 캐나다 공기업의 성과관리체계 및 경영평가

1. 성과관리체계

□ 캐나다 공기업의 성과관리체계는 행정부의 외부통제가 중심

□ 행정부의 외부통제

- 수상(Prime Minister)과 내각(Cabinet)은 공기업의 운영에 중요한 역할
- 내각은 정치적 정실의 관행으로 인해 종종 논쟁의 대상이 되는 공기업 이사회 대표이사과 임원에 대한 임명을 통제
- 내각은 임명과 해고에 따른 보수 역시 통제함. 그러나 1951년 연방정부의 FAA (재무행정법)는 공기업이 내각과 의회에 대해 책임을 지고 있음을 규정하고 있으나 정부부처와 같이 내각의 직접적 통제나 정부의 예산체계에 종속되지 않는 것을 명문화하고 있음(정규돈, 2009)

□ 내각

- 공기업 이사회 대표이사과 임원의 임명, 보수와 해고를 통제
- 이론적으로 이사회는 정부와 기업관리 간의 핵심적 연결고리를 제공
- 그러나 이사회 이사들의 권력, 임무, 책임에 대한 명확한 정의의 부족, 구성원의 인사에 있어 정치적 정실과 행정부 고위직을 임명하는 비정통적이고 논쟁적인 관행들로 인한 문제가 지적됨

□ 의회

- 의회는 공기업의 연간보고서가 제출되기 이전에도 공기업 이사회의 의장 및 고위 경영진을 소집할 권한을 가짐
- 연방공기업을 설립하는 법률의 통과와 후속 개정규정의 승인, 공기업의 항목화된 예산과 운영적자를 줄이기 위해 정부에 요구된 전용비용에 대한 승인을 담당
- 공기업의 연간보고서를 검토하고, 질의기간 동안 수상에게 질의, 의회위원회의 포

립에서 수상과 고위 행정부 공무원과 함께 기업성과에 대해 논의할 수 있음. 그러나 감사에 두드러지는 전문위원회는 존재하지 않음

□ 특수한 정부통제

- 정부 소유기업은 공개와 투명성의 관점에서 일반적인 정부 통제를 받고 있지만, 전문화된 정부감사기관에 의한 특수한 정부 통제도 받게 됨. 특수한 정부 통제는 공공재원 사용에 대한 통제의 의미를 가짐
- 전문화된 정부감사기관은 캐나다에서 “Auditor General” 캐나다회계감사원임 (OECD, 2005, p. 76).

〈표 2-18〉 공기업의 투명성을 위한 보고 및 공개

| 상장기업과 동일규칙 | 보고 시기 | 일반이슈: 보고유형 | 특정이슈: 주주에 대한 보고 | 종합공개 |
|--|-------|--|---------------------------|--|
| - 일부 보고 규정은 동일하지만, 일부 보고규정은 정부 소유기업에만 적용 | 연례 | - 연례보고서는 감사를 받은 제정명세서, 5년간 성과 요약 - 5년간 기업계획서, 예산 요약 - 정부 소유 기업에 대한 연례 요약보고서 작성 | - 정부 승인에 대해 기업계획서와 제출 의무화 | - 정부는 정부 소유 기업에 대한 연례보고서 작성 - 고용, 자산,부채, 재정성과에 대한 종합적 정보 포함 |

자료: OECD Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, pp. 115~117.

2. 공기업 경영평가

□ 캐나다는 별도의 공기업 경영평가를 하지 않고, 정부 및 의회의 서비스계획 및 예산, 연차보고서 검토를 통해 경영을 평가하게 되어 경영계획 수립 및 경영평가의 형식성을 탈피하고 있음(정규돈, 2009)

□ 정부의 소유지분이 100%인 46개 공기업 대상으로 1년 주기 평가

- 목표설정이나 평가시 공기업 간 비교를 하지 않고, 유사하게 사업을 하는 다른 주 (state) 또는 타국의 민간 또는 공공회사와 비교를 통해 공기업의 실질적인 효율성 제고를 목표로 함
- 성과지표는 비재무사항의 행동을 변화시키고자 하는 유도사항까지도 포함하는 균형 성과표(BSC, Balanced Scorecard) 접근방법을 채택하여 조직 목표와의 연계성, 계산 용이성, 객관적 데이터 근거, 경영진의 통제 가능성, 비교 가능성을 기준으로 선정함
- 연차보고서 양식은 서비스계획양식에 결과까지 추가한 것이고, 이는 부처의 서비스 계획양식과도 회사지배구조와 위험 및 능력이 추가되고 수입, 이익, 유보이윤 등 재무전망 양식만 다름
- 공기업 모회사는 회계연도 개시 8주 전에 당년도와 향후 5년을 포함하는 사업계획과 예산초안을 주무장관(주주대표)에게 제출. 주무장관은 사업계획과 예산을 1~2주 내에 승인하고 이를 재무위원회에 제출하여 승인을 받음
- 매 회계연도 종료 후 3개월 이내에 각 공기업은 회계검사를 마친 재무보고서 등 연차보고서를 주무장관을 경유하여 국회(주주)에 제출함

가. 제도 내용 및 절차

- 과정평가와 사후 평가
 - 연방 및 주정부의 소유지분이 100%인 46개 공기업 대상으로 1년 주기로 경영평가를 실시함
 - 본 보고서에서 설명하는 공기업들은 공기업 모회사(Parent Crown Corporations)로 일부 모기업들은 자회사를 소유하고 있음
 - 각각의 공기업모회사는 법상 회계연도 개시 8주 전에 당년도와 향후 5년을 포함하는 공사사업계획을 주무장관에게 제출함
 - 관행상 공식적인 서류제출시한보다 1~2개월 먼저 사업계획과 예산 초안이 주무부처 포트폴리오 그룹의 정부관료들과 재무위원회 사무국에 제출되어 충분한 검

토기 시간을 확보함

- 주무장관은 사업계획과 예산을 1~2주 내에 승인하고 이를 재무위원회에 제출하여 승인을 요청함

□ 특정한 공기업의 민영화 또는 매각은 “연례 공기업 운영계획 및 예산검토과정”에 제기되며 일부 공기업들은 공사설립법에 5년 단위로 위임사항 검토를 의무화하고 있음

□ 내각이나 재무위원회는 때때로 주무부처의 장관에게 공사에 대한 (법적) 위임사항 검토를 의뢰할 수 있으며 이는 묵시적으로 해당 공기업에 대한 정부의 계속 소유 운영 필요성에 대해 검토¹⁷⁾

- 이러한 위임사항을 검토하는 이유는 국민들의 의견수렴을 거쳐 공개적으로 행할 수 있기 때문임. 이 또한 공기업의 공공 정책적 역할 위임과 변경 여부를 검토하기 위한 것임

나. 평가위원회의 구성, 전문 분야별 평가단의 구성 비중

□ 공기업 모회사를 소관하는 임명직 장관은 부처 내·외부의 다양한 정부관료 그룹에 공기업 사업계획과 예산에 대해 검토를 요청하고 자문을 구하며 장관이 동 사업계획과 예산을 승인하면, 재무위원회 사무국(TBS)에 이송

□ 공기업을 담당하는 재무위원회 사무국의 분석관은 재무위원회 장관들(6명의 장관으로 구성된 위원회)에 검토권고안을 제출하는데 동 위원회에서는 통상적으로 동 검토

17) British Columbia주의 경우 총리실이나 각 부처 주도로 공공기관의 소유 및 운영에 관한 사정 변경시 공공기관 규모를 최적화하기 위해 공공기관의 소유운영에 대한 타당성 검토(Core Service Review) 및 규제완화를 실시함.

수요의 보편성이나 사업 필요성인 공익성(public interest), 민간경쟁 조직 존재 여부 등 서비스 공급주체로서 정부기능 효과성(effectiveness), 정부지원 여력(Affordability)을 위한 사명 검토(mandate review)와 자원 조달로서 이익 등 효율성(efficiency)과 성과지표의 달성 책임성(accountability)을 위한 서비스 공급형태 검토(service delivery review). 공급 형태는 먼저 기존 공공기관 자체를 없애는 폐지, 민영화, 다음 기관의 중복을 조정하는 통합, 다음 기관의 업무를 조정하는 공공부문 내 업무 이관, 자발적 영역인 민간에 업무를 이관하는 운영권 위탁(contracting out)이나 리스 또는 민자, 대체서비스 공급인 아웃소싱, 바우처, 공통 업무 공유, 효율화를 위한 비용 자체조달 확대, 사업 감축, 전자적 서비스 공급이나 업무과정 개선을 실시함.

토안을 채택

- 사무국에는 정책전문 분석가의 지원을 받는 개별 분석위원들이 공기업 사업계획과 예산을 접수일로부터 3주 이내에 검토하고 분석
 - 공기업의 경영성과, 사업계획, 예산에 대한 검토 또는 보고는 대부분 경제학자, 회계학자, 법학자 등 훈련받은 전문적 소양을 갖춘 정부 공무원들이 수행
 - 위원들은 광범위한 방법론으로 채용되며 훈련을 위해 외부 자문관이 초빙되기도 하고 대학의 학자들이 특정 공기업 또는 전체 공기업의 포트폴리오를 검토함
- 재무제표로부터 추출된 재무비율에 대한 간단한 분석으로부터 비교 가능한 민간기업과의 비교까지 포괄하며 비교가 어려운 독립된 케이스에 대해서는 단순한 사업모델을 개발하기도 함
- 이전사업계획을 바탕으로 추세분석 및 분산분석기법도 적용
 - 2개월간의 검토과정에서 분석가들은 공기업 모회사 또는 해당 주무부처의 포트폴리오그룹에 상세설명 및 추가 자료를 요구할 수 있으며 대안검토에 관한 의견 교환, 때로는 직접회의 및 면담을 가짐
- 캐나다 회계감사원은 과거 수년간 공기업 관리체계에 대한 정기점검을 통해 주무부처 포트폴리오그룹 및 재무위원회 사무국 분석관들이 공기업 운영계획 및 예산을 평가하고 변경하는 데 있어 역량이 부족함을 지속적으로 지적해옴

다. 평가기준 및 지표, 가중치

- 각 공사의 사업 및 예산 심사 시 일반적 기준보다 개별 공기업 모회사의 특성에 부합하는 기준들을 채택하며 계획과 예산의 법적요건(법에 규정한 모든 정보들이 공기업의 계획에 포함되는지 여부) 준수 여부를 공통적으로 검토함
- 공기업의 계획과 예산의 검토는 (1)계획과 이행전략의 리스크, (2)전략의 이행 가능성, (3)이전 정부 결정사항과의 부합 여부, (4)정부에서 허가한 정부 재정지원 수준(책정된 보조금 수준)과의 일관성 등을 위함
 - 일부 공기업에 효율성 증대 및 경상비용 축소를 권고할 경우, 해당 공기업이 더욱

낮은 수준의 보조금으로도 운영될 수 있다는 증거를 찾기 위해 사업계획과 예산을 검토함

- 사업계획 및 예산평가에 있어 재무위원회 사무국 소속의 분석관들은 정형화된 체크리스트를 따르지 않음
- 재정적으로 자립도가 높은 공기업들에게는 자기자본이익률 목표가 정해질 수 있으며, 검증은 해당공사가 목표를 달성했는지 또는 달성중인지 점검함
- 각각의 기준에 부여된 특정한 가중치는 없음. 기준들의 중요성은 각각의 공기업별로 상이할 수 있기 때문임
- 일반적으로 높은 리스크를 수반하거나 주어진 보조금의 업무 안에서 어렵게 운영되는 공기업에 대해 집중 검토

라. 공기업 경영평가에 따른 후속조치

- 공기업의 사업계획과 예산에 대해 재무위원회가 취할 수 있는 조치는 다음 세 가지로 분류할 수 있음
 - 제출된 서류의 전면 승인
 - 조건부 승인(법규에 따라 동 조건사항 준수의무가 있음)
 - 계획 및 예산의 반려
- 공기업 모회사 최고경영자들은 공기업의 규모에 따라 최고 기본급의 10~25%에 해당하는 보너스를 받을 수 있음
- 최고경영자에게 주어지는 연간성과상여금은 공기업운영계획에 설정된 목표의 달성 여부, 정도에 따라 정해짐

3. 캐나다의 공공기관 평가제도

- 캐나다의 공공기관의 한 유형으로 특별운영기관(SOA)이 있는데 이는 특별한 사업

목적에 의해 설립된 것으로 주무부처와 장·차관에 대해 성과책임을 부여함

- 공기업 운영 경험과 영국의 집행기관 및 뉴질랜드의 독립기관(Crown Entity)의 사례를 바탕으로 보다 효율적으로 공공서비스를 제공할 수 있도록 정책기능과 집행기능의 분리를 시도하였는데 그렇게 하여 출현한 것이 대안적 서비스 전달모형의 하나인 특별운영기관(SOAs)임
- 특별운영기관은 기능별로 직접서비스분야, 정부내부서비스분야, 과학기술서비스분야, 규제·집행사업분야의 4가지 범주로 운영
- 각 특별운영기관장은 업무성과에 대하여 장관과 차관에게 책임을 지며, 차관은 사업의 목적달성을 위해 필요한 경우 광범위한 권한 위임을 할 수 있음. 즉 특별운영기관의 핵심적 사항은 주무부처와 성과계약에 대한 합의를 전제로 상당한 관리 권한을 위임(임병연, 2005)

□ 특별운영기관은 주무부처와 체결된 성과계약서를 바탕으로 권한을 위임받아 서비스를 제공함

- 성과계약을 하게 되면, 기본문서(framework documents), 사업계획서(business plan), 연간보고서(annual report)를 제출함
- 기본문서는 주무부처와의 협의를 통해 장관의 승인을 받게 되는데 주로 재정, 운영, 서비스 질 등 개별 기관의 평가기준과 업무수행에 요구되는 사항이 담겨 있음
- 사업계획서에는 재정 및 서비스 목표, 인적, 물적 자원의 동원전략, 그리고 향후 5년 동안 지향해야 할 목표와 수단, 평가측정방법 등이 담겨 있으며 사업계획서는 주무부처의 차관과 장관의 승인사항으로, 기관의 신설에 따른 기본문서와 동시에 재정위원회에 제출하게 됨

□ 특별운영기관의 성과평가에 사용되는 기준은 운영 효과성, 서비스 효과성, 비용 효과성, 적절성 등 4가지이며 각 평가기준마다 구체적인 평가 내용이 있음

- 운영 효과성 평가는 투입 대비 산출물 또는 실적비율로 나타나는 효율성을 측정하거나 핵심자산의 보호와 관련이 있고, 서비스 효과성 평가는 재정성과, 목표달성 정도, 환경변화에의 적응 능력, 고객에 미친 영향 등 측정
- 비용 효과성 평가는 정부목표 달성에 있어서 SOA가 어느 정도 적절하다고 효율

적인지를 평가하는 것이고, 적실성 평가는 목표와 전략 간의 일관성, 목표와 조직 구성원간의 의사소통 정도, 효율적인 자원배분, 그리고 인사, 예산 등 조직 관리의 적절성 등이 평가됨

〈표 2-19〉 캐나다 특별운영기관의 성과측정 틀

| 평가 영역 | 평가항목 | 측정지표 |
|------------|---------------|--|
| 운영 효과성 | 순응성·관련성 | - SOA의 경영원칙과 행위가 국가정책, 관련법규와 일관성 및 연계성을 가지고 있는 정도 |
| | 효율성 | - 비용·산출물 또는 실적과의 비율 |
| | 작업환경 | - 조직구성원들에게 주어지는 인사·교육훈련 등 기회의 균등, 기타 작업의욕과 창의력 증진을 위한 노력 정도 |
| | 자산의 보호 | - 확인되거나 보호된 핵심 자산 |
| | 감독과 보고 | - 업무추진상황에 대한 SOA의 감독과 보고의 일관성 |
| 서비스 효과성 | 재정성과 | - 재정목표를 충족하거나 초과한 정도(이윤 등) |
| | 결과의 양과 질 | - 서비스의 양과 질에 관한 목표를 충족하거나 초과 정도 |
| | 대응성 | - 행정수요 변화 등 외부환경 변화에 적응하는 능력 |
| | 균형성 | - 목표들 사이에서의 균형감과 적절성 |
| | 서비스의 결과·영향 | - SOA의 활동이 고객등과 다른사람(것)들에 미치는 의도했거나 의도하지 않았던 영향 정도 |
| 비용 효과성 | 비용효과성 | - 정부의 목표를 달성하는 대안수단의 하나로서 SOA의 적절성과 효율성 - 민간부문 유사업체와 비교한 업무의 비용, 가치 |
| 적절성 | 연관성 | - 기관목표와 전략목표간 기관활동과 기관에 부여된 법적 임무 간의 일관성과 연관성 |
| | 관리방향 | - 목표, 전략 등이 조직구성원들과 이해관계자 간의 합의, 조정되고 상호간에 의사소통되는 정도 |
| | 자원배분 | - 올바른 분석과 자원계획을 토대로 한 자원배분과 투자 |
| | 시스템측면 | - 인사, 예산, 조직과 관련하여 주어진 자율권의 적절성, 관리와 조직구조의 신축성 |

자료: 임병연(2005), p. 210을 재인용

IV. 민영화된 공기업 현황 및 최근 개혁 논의

- 캐나다 공기업의 민영화는 1984~1992년 사이에 집중적으로 이루어졌고 1993년 이후에도 캐나다철도공사(Canada National Railways)나 석탄광산의 다운사이징 등이 이루어짐
- 1984~1992년에 이루어진 민영화의 예로 Air Canada, Canada National Railways, Petro Canada 등이 있으며 아래 <표 2-20>과 같음

<표 2-20> 1984~1995년 캐나다 공기업 민영화

| 공기업 | 민영화 연도 |
|--|--------|
| Pecheries Canada Inc. | 1985 |
| Societa a Responsibilita Limitata Immobiliare San Sebastiano | 1985 |
| St. Anthony Fisheries Ltd. | 1985 |
| Uranium Canada, Limited | 1985 |
| Canadair Limited | 1986 |
| De Havilland Aircraft of Canada Ltd. | 1986 |
| Canadian Arsenals Limited | 1986 |
| Canagrex | 1987 |
| Northern Canada Power Commission | 1987 |
| Teleglobe Canada | 1987 |
| Air Canada | 1988 |
| Canada Harbour Place Corporation | 1991 |
| Canada Museums Construction Corporation Inc. | 1991 |
| Canadian Livestock Feed Board | 1991 |
| Canadian Patents and Development Limited | 1991 |
| Harbourfront Corporation | 1991 |
| Mingan Associates, Ltd. | 1991 |
| Petro-Canada | 1991 |
| Canadian National (West Indies) Steamships, Ltd. | 1992 |
| Canadian Institute for International Peace and Security | 1992 |
| International Centre for Ocean Development | 1992 |
| Canadian Salfish Corporation | 1995 |

1. 최근 공기업 민영화의 예

Petro Canada

- 2004년 9월 캐나다 정부는 Petro-Canada의 남은 지분 49,390,104주(전체 주식의 18.5%)을 32억캐나다달러에 매각함으로써 민영화가 완료(the Petro-Canada Public Participation Act.)

National Sea Products Limited(NSPL)

- 캐나다 최대의 생선 및 씨푸드 생산업체 중 하나인 NSPL의 정부지분을 회사와 시장상황에 따라 매각할 것임을 선언
- 정부는 1997년 12월 National Sea Products Limited 지분의 거의 11%를 매각. 그 지분은 Scotia Investments Limited에 58억캐나다달러에 판매

Theratronics International Limited(TIL)

- 캐나다 정부는 또한 TIL은 병원에서 사용되는 방사능치료기와 의료기구의 제조업체로서 암치료장비와 고도의 전산화된 치료 계획 시스템을 만들어 내는 Theratronics International Limited을 매각할 의사를 발표
- TIL은 캐나다투자개발공사(Canada Development Investment Corporation)의 자회사였으며 1998년 5월에 토론토의 MDS Inc.에 15억 4,500만캐나다달러에 매각됨

Ridley Terminals Inc. (RTI)

- Ridley Terminals Inc. (RTI)는 북동쪽 British Columbia의 광물운송터미널 사업을 위한 회사였음
- 2000년에 최대 고객이었던 Quintette mine을 비롯한 두 개의 채굴지가 폐쇄되었고, 남은 최대 고객인 Bullmoose mine도 폐쇄될 계획이기 때문에 캐나다 정부는 RTI에 대해 다양한 고려중이었으나 아직 매각되지는 않았음

The Cape Breton Development Corporation(Devco)

- 1999년 10월 27일, 1967년 이후 모 공기업었던 Devco의 자산의 매각과 회사 폐쇄

를 허락하는 Bill C-11이 하원에 상정되었고 2000년 6월 29일 의회를 통과하고 승인을 받음

- 2000년 1월 캐나다 행정부는 the Cape Breton Development Corporation (Devco)의 자산이 상업적인 기반이 있는 Cape Breton Island가 채굴업을 계속할 수 있도록 하기 위해서 민영화를 행함

- 캐나다의 경우 공기업 민영화의 이유는 공기업이 더 이상 국가가 수행해야 하는 공공정책, 즉 민간이 수행하지 못하는 공공정책을 수행한다고 보기 힘들기 때문임
- 일부에서는 공기업의 강력한 노조를 견제하기 때문이라는 주장도 있음, 즉 민영화의 과정에서 회사를 여러 단계로 분사하고, 구조조정하는 과정에서 노조를 약화시킬 수 있을 것이라는 맥락임

2. 최근 이슈 및 개혁논의

- 국제회계기준 도입(IFRS: International Financial Reporting Standards, GAAP: Generally Accepted Accounting Principles)
 - 캐나다 회계기준위원회는 캐나다 공공부문(공기업 포함) 회계관리에 국제회계기준(IFRS)을 2011년 1월 1일부터 도입하기로 결정. 이는 국제적으로 일반화된 회계기준(GAAP)이라는 점에서 회계관리 시스템에 변화를 모색하고 있음
- 고용평등법에 따른 고용성과(Employment Equity Act Section 20)
 - 캐나다 고용평등법에 따른 공기업 고용 분석에 따르면 고용 장벽을 안고 있는 네 가지 부류의 집단을 고용평등법에 의해 채용하도록 하고 있음
 - 여성, 원주민, 장애인, 사회적 약자 및 소수 빈곤층
 - 고용평등에 관한 연차보고서(2008)에 따르면 캐나다문화유산위원회, 시민권박물관, 캐나다자연사박물관이 좋은 성과를 나타내고 있으며 특히 캐나다자연사박물관의 경우 6년간 괄목한 만한 성과를 내고 있음

□ 캐나다의 민관합작투자 공기업(PPP Canada Inc.)

- 2010/11년 캐나다 연방정부는 경기부양 예산에 190억캐나다달러를 배정하였으며 그중 사회기반시설 및 주택건설에 가장 많은 77억캐나다달러 배정
- 2009년 6월 캐나다 경기부양정책의 일환으로 민관합작 투자공사(Public Private Partnerships Canada) 설립
- 경기부양정책을 현재 80% 가동한 가운데 추가 경기부양을 위해 민·관 합작 투자(PPP) 유치를 모색. 정부는 PPP캐나다공사(Public Private Partnerships Canada, P3C)를 설립해 관련 사업을 추진
 - P3C공사는 민관파트너십을 이용하여, 공공기반시설¹⁸⁾ 확충 수요를 충족할 수 있으며 정부, 민간부문의 기술 및 전문지식을 활성화하고자 설립됨
 - P3C의 자본규모는 12억 5천만캐나다달러로 정부의 민관 합작투자 자문 및 민간 재정협력 업체 연결을 맡는 회사임
 - 공적자금과 민간자본이 합쳐져 제한적인 공적 자금으로 더 광범위하고 많은 사업을 추진하고자 하는 목적이 있음
- 캐나다 경기부양정책의 일환인 동시에, 정부부처가 아닌 공기업(Crown Corporation) 형태로 탄생했다는 점에서 주목할 필요가 있음
- 국민들의 사회간접자본에 관한 수요 확대를 충족함과 동시에, 정부와 민간부문의 기술 및 전문지식을 통합하여 예산절감 및 효율성을 극대화할 수 있다는 장점이 있음. 사업추진 과정에서 고용창출이 발생할 것으로 기대됨

□ 캐나다원자력공사 Atomic Energy of Canada Limited(AECL) 부분민영화 검토

- 2009/10년 캐나다 연방정부는 280억캐나다달러를 경기부양¹⁹⁾을 위해 사용
- 2010/11년 캐나다 연방정부는 경기부양 예산에 190억캐나다달러 배정
- 캐나다 보수당 정부는 적자로 고심중인 캐나다원자력공사(AECL)의 지분을 민간에 매각, 반(半)민영화하는 방안을 검토중
- 케리 런 자원부 장관과 관련 업계가 이미 민관 합동으로 AECL을 경영하는 방안

18) 한국의 경우 기반시설이라 함은 국토의 계획 및 이용에 관한 법률에 지정되어 있는 도로·철도·항만·공항·주차장 등 교통시설과 같은 시설을 의미함.

19) 2009년 초 갑작스러운 경기 불황 타개를 위해 2011년까지 2년에 걸쳐 약속한 경기부양책 예산은 예정대로 집행될 전망이다. 예산안 중 원자력 산업에 대한 지원 강화에 따라 논란을 낳고 있음.

에 대한 논의를 시작했으며 정부는 경영 안정화를 위해 지분매각 방식으로 민간 자본을 유치하는 것이 바람직하다는 입장

- 보수당 정부는 일단 정부 예산 지원을 통한 AECL의 현상 유지 가능성은 배제한 채, 전면매각과 부분매각 방안을 검토중이며 현재는 부분매각 쪽에 우선순위를 두고 있는 것으로 알려짐

<참고>

2010/11년 예산안에 새로 포함된 연방정부 원자력 지원 사항

Atomic Energy of Canada Limited(AECL)에 3억캐나다달러 지원

- 2010/11년 예산안에 캐나다 연방정부는 연방 산하 원자력 공기업인 Atomic Energy of Canada Limited(이하 AECL)에 3억캐나다달러 지원 배정
- 이번 예산안 발표에서 친환경부문 투자에 포함된 원자력부문 지원은 전체 친환경 부문 투자액 중 70% 이상을 차지
- 지원 금액은 AECL의 예상 적자 커버, Advanced CANDU 원자로 개발 등의 활동 지원, Chalk River Laboratories 시설의(전 세계 1/3의 의료용 방사성동위원소를 공급하는 AECL 산하 리서치 기관) 안전한 운영과 안정적인 의료용 방사성동위원소 공급에 사용될 전망
- 정부는 이전부터 적자에 허덕여 오던 AECL의 구조조정에 착수한 상태며, 상업용 CANDU 원자로사업 부분을 매각하기로 결정하고 2009년 12월부터 제안서를 제출받기 시작
- 정부는 AECL 지원 투자 후 나중에 더욱 좋은 가격에 매각사업 부분을 정리하려는 것으로 보임
- 한편, 그린산업 전문가들은 AECL의 상업용 CANDU 원자로 사업 부분이 정부가 투자한 만큼에 매각되기는 힘들 것으로 예상하며, 결국 정부의 투자 대비 효과가 만족할 만한 수준이 되지 못할 것으로 분석

제3절 뉴질랜드의 공공기관

- 뉴질랜드는 1984년 국민당의 장기집권이 끝나고 노동당 정부의 집권이 시작되면서 신공공관리론²⁰⁾을 정부혁신의 기본원리로 수용하여 급진적으로 공공기관의 개혁을 추진하였음
- 뉴질랜드 개혁모델은 체계적인 민영화, 기업화, 상업화, 계약주의의 폭넓은 활용 등을 적극 도입한 것으로 세계의 주목을 받았음. 개혁 정책의 주된 목적은 정책적 포획²¹⁾의 최소화, 단일 목적의 기관 창조를 위한 조직 세분화 및 분권화, 공공기관 경영의 효율성 강화로 요약될 수 있음. 이러한 개혁의 결과, 내각은 결과에 책임을 지고 최고행정가는 산출에 책임을 지는 철저한 성과경영과 책임제도를 구축하였음. 또한, 현재 뉴질랜드의 공공기관은 산출에 기초하여 예산 및 재정을 관리하고, 전반적으로 발생주의 회계시스템을 적용하며, 인력자원 관리와 재정 관리를 위한 권한을 기관장에게 위임하는 등 주목할 만한 특성을 지니고 있음²²⁾
- 뉴질랜드 공공기관은 청렴도가 높고, 부정부패가 없으며, 경영 효율성이 높은 것으로 잘 알려짐. 때문에 1980년대의 공공기관 개혁은 비교적 긍정적인 평가를 받아왔음. 상대적으로 작은 국가규모, 강력한 정치적 결단, 광범위한 공동체의식, 분명한 정부개혁 원칙 등이 개혁의 성공에 크게 기여한 것으로 평가되고 있음. 현재도 공공기관의 경영 및 성과를 지속적으로 감독·관리하면서 새로운 개혁 방안을 모색, 진행하고 있음

20) 신공공관리론(NPM: New Public Management)은 결과지향적 행정, 상업화, 분권화, 민영화, 고객지향적 행정, 민간경영기법의 도입 등의 특징을 가짐. 1980년대 후반부터 1990년대 초반까지 미국, 영국, 호주, 뉴질랜드, 캐나다 등에서 이 원리를 정부개혁의 근간으로 삼고 구조조정을 추진함. 주로 조직적 분절화, 계약관계, 시장원리, 내부경쟁과 투명한 정부를 강조하고 있음.

21) 정책적 포획(Regulatory Capture)이란 규제를 만드는 정치인과 관료가 일반대중의 편익보다는 고도의 전문지식과 로비능력으로 조직화된 이익집단에 의해 휘둘리는 현상을 말함. 경제학자인 Bernstein(1955), Huntington(1952), Laffont & Tirole(1991), and Levine & Forrence(1990) 등의 논문에서 주로 인용되는 표현임.

22) 김광주(2005), 「한국과 뉴질랜드의 정부혁신 비교분석」, 한국행정학회 2005년도 하계학술대회

- 개혁의 결과로 2008년 금융위기 이전까지 뉴질랜드 공공기관은 안정적인 성장세를 보여 왔음. 그러나 2008년 말 금융위기 이후, 세입 감소 등 정부 재정 악화로 인해 운영비용 절감을 목적으로 공공기관의 통·폐합이 진행되고 있음. 이는 1980년대 공공기관 개혁의 주목적이었던 정부조직 세분화 및 분권화와는 반대되는 움직임으로, 2008년 말 노동당의 장기집권이 끝나고 다시 국민당이 집권하면서 뉴질랜드 공공기관에 새로운 변화의 조짐이 보이는 것으로 해석되고 있음
- 뉴질랜드 공공기관의 지속적인 변화와 개혁의 움직임은 기관 경영의 꾸준한 관리·감독과 냉철한 결과 분석 및 평가를 통한 긍정적인 반성에서 비롯되는 것으로 보임
- 뉴질랜드와 한국은 역사적 배경, 문화적 특성, 정치적 기반, 경제규모 및 수준 등에서 많은 차이가 있음. 따라서 뉴질랜드 공공기관혁신 모델의 직접적인 도입은 다소 무리일 수 있으나, 그 과정과 결과를 살펴봄으로써 한국 공공기관 개혁을 위한 시사점을 모색하고자 함

I. 뉴질랜드 공공기관 현황

1. 정의

- 공공부문을 위한 법률(State Sector Act)²³⁾은 공공기관을 ‘뉴질랜드 정부와 관련된 정부 소유의 모든 기관’ 이라고 정의함

2. 공공기관의 구분

- 뉴질랜드의 공공부문(Public sector)은 크게 중앙정부(State sector)와 지방정부

23) 뉴질랜드의 공공기관은 행정 및 업무 수행 과정에서 공공부문을 위한 법률(State Sector Act)을 준수하도록 되어 있음. 공공부문을 위한 법률(State Sector Act) 제정은 뉴질랜드 공공기관 개혁의 시작점으로서 현재의 뉴질랜드 정부체계의 틀을 마련한 발판임.

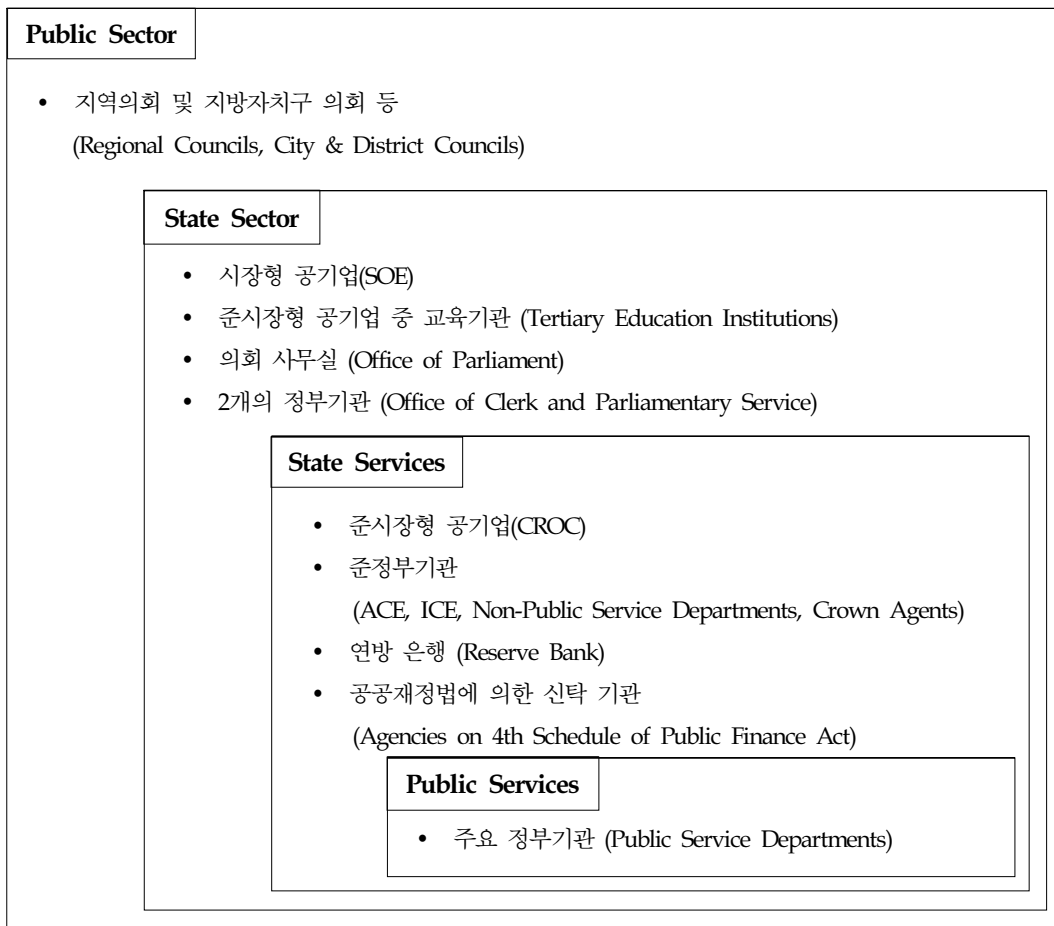
(Local government)²⁴)로 나누어져 있음. 그러나 이는 공공부문의 범위를 넓게 확대한 것이고, 일반적으로 공공부문은 중앙정부(State sector) 부문만을 포함함

- 뉴질랜드 중앙정부(State sector)는 각 기관의 업무 특성을 기준으로 “공공성” 여부에 따라 기업부문(공기업형)과 비기업부문(정부기관형)으로 구분됨. “공공성”이란 기관의 주요 업무 목적이 ‘공공의 이익’을 추구하는지, ‘상업적 이익’을 추구하는지를 판단하는 기준이 됨
- 기업부문(공기업형)은 상업성의 수준을 기준으로 “순수한 상업성 기관”(SOE, 시장형 공기업)과 “순수하게 상업성을 추구하기 어려운 기관”(CROC, 준시장형 공기업)으로 구분됨. 즉, 공공성보다는 상업성이 강조되는 기업부문 내에서도 상업성의 정도에 따라 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 재분류되는 것으로 보임
 - SOE(State-Owned Enterprises):
 - 일반 기업법에 따라 설립 및 운영되는 시장형 국영기업으로 정부와 법적으로 독립된 기업체로서 민간시장의 원리에 따라 활동하며, 주고객은 일반 시민을 대상으로 하고 있음
 - 해당 기업의 근로자들 역시 민간기업의 근로자들과 동일한 근로법을 적용받음
 - 기업 활동으로부터의 매출을 주수입원으로 하여 재정이 운영됨
 - CROC(Crown-Owned Companies):
 - 일반 기업법에 따라 설립 및 운영되는 정부 소유의 기업이나, 상업적인 환경에서 운영되지 않는 기관 또는 혼합적인 목적을 가지고 있는 경우로 준상업적·준시장형 지배구조가 활용되는 기관
 - 위 SOE와 동일한 법률과 운영체계를 적용받지만, 주업무 목적이 ‘공공의 이익’을 추구하는 것임
- 비기업부문(정부기관형)은 “기능에 관한 의사결정이 정부 지시를 벗어날 수 있는가의 여부”, 즉, 정부로부터의 독립성을 기준으로 재분류됨. 독립이 가능한 기관은 독립사업기관(ICE), 불가능한 기관은 정부기관(Government Department, Crown Agent, ACE)임

24) 뉴질랜드의 지방정부는 12개의 지역의회(Regional Councils)와 73개의 지방기관(Territorial authorities)으로 구성되어 있음.

- ICE(Independent Crown Entity): 정부부처로부터 독립성을 보장받을 필요가 있는 정부 사업기관
- ACE(Autonomous Crown Entity): 정부의 서비스 전달체계의 개선을 위하여 위원회를 두고, 정부 규범(policy)에 따라 운영되는 사업기관
- 정부기관(Public Service/Non-Public Service Department/Offices of Parliament): 정부 지시하에 운영되는 주요 행정기관
- Crown Agent: 서비스 전달의 과정에서 정부의 정책과 연계되고 공법에 의거하여 운영될 필요가 있는 기관

[그림 3-1] 공공부문의 구분



출처: SSC 홈페이지
xcsdftsytstefg

- 그 밖에 기타 특수 목적을 위해 설립된 공공기관
 - Public Finance Act Schedule 4에 의하여 결성된 공공 금융기관 또는 공공 신탁 기관(trust)
 - 학교(Schools Boards of Trustees)
 - 연방준비은행(Reserve Bank of New Zealand) : 정부와 독립된 기관 형태로 운영되고 있음
- [그림 3-1]은 위에 설명한 기준에 의거하여 분류된 각 기관의 구분을 나타낸 것임
 - 위와 같이 분류된 뉴질랜드의 공공부문에서 한국의 공공기관과 유사한 역할을 담당하는 부문은 기업부문에 속하는 SOE와 CROC일 것으로 판단됨(음영 표기함)
 - 뉴질랜드 공공부문의 각 부문별 해당 기관의 상세 내역은 [부록 3-1] 참조(괄호 안에는 한국의 공기업 중 유사한 기능을 담당하는 기관을 표기함)

3. 정부 및 공공기관의 재무현황(2009년 6월 30일 기준)

가. 정부 전체의 각 부문별 재무현황²⁵⁾

- <표 3-1>은 2009년 6월 30일 기준으로 작성된 뉴질랜드 중앙정부의 각 부문별 재무 현황임
 - 2008년 6월 30일부터 2009년 6월 30일까지의 회계연도기간 동안 공기업을 제외한 다른 부처에서는 모두 손실을 기록하였음. 공기업 중 준시장형 공기업인 Crown entities에서는 예산의 두 배에 가까운 손실이 발생하여 정부의 악화된 재정 상태를 보여줌
 - 2008년과 비교했을 때 정부의 손실이 크게 증가하였는데, 이는 2008년 말 이래 금융위기로 인한 세입 감소와 국민연금과 국민상해보험 관련 자금 및 자산의 가치 평가 하락이 그 원인인 것으로 설명되고 있음
 - <표 3-1>에서 “Inter-segment elimination”은 공공부문 간의 내부거래를 재무제표에서 제거한 부분임

25) 본 재무 현황은 뉴질랜드 정부의 감사보고서인 Financial Statements of the Government of New Zealand의 내용을 토대로 정리한 것임. 이 정부 감사보고서는 [부록 3-2]에 나열된 각 기관의 재무현황을 집계하여 작성된 것임.

〈표 3-1〉 FY2009 정부 및 공공기관의 각 부문별 재무현황(예산과 실제)

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 부분 | 정부기관 (Core Crown) | | 중앙정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|--|----------------------|--------|----------------------------|--------|----------------------------------|--------|--------------------------------------|----------|---------------------|--------|
| | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 |
| 구분 | | | | | | | | | | |
| 수입 (Revenue) | | | | | | | | | | |
| 세입 (Taxation revenue) | 54,681 | 54,053 | 0 | 0 | 0 | 0 | (536) | (530) | 54,145 | 53,523 |
| 기타정부수입 (Other sovereign revenue) | 808 | 779 | 4,417 | 4,433 | 0 | 0 | (1,107) | (1,098) | 4,118 | 4,114 |
| 정부보조금 (Revenue from core Crown funding) | 0 | 0 | 21,847 | 21,491 | 0 | 0 | (21,847) | (21,491) | 0 | 0 |
| 매출 (Sales of goods and services) | 1,237 | 1,266 | 2,268 | 1,749 | 12,592 | 13,066 | (741) | (833) | 15,356 | 15,248 |
| 이자와 배당수입 (Interest revenue and dividends) | 1,872 | 1,897 | 1,248 | 1,329 | 1,193 | 739 | (894) | (966) | 3,419 | 2,999 |
| 잡수입 (Other revenue) | 884 | 879 | 1,549 | 1,637 | 1,117 | 1,165 | (660) | (606) | 2,890 | 3,075 |
| 총수입 (Total Revenue) | 59,482 | 58,874 | 31,329 | 30,639 | 14,902 | 14,970 | (25,785) | (25,524) | 79,928 | 78,959 |

〈표 3-1〉의 계속

| 부분 | 정부기관 (Core Crown) | | 준정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|--|----------------------|---------|---------------------------|--------|----------------------------------|--------|--------------------------------------|----------|---------------------|---------|
| | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 |
| 구분 | | | | | | | | | | |
| 지출(Expenses) | | | | | | | | | | |
| 정부보조금지출 (Transfer payments and subsidies) | 20,244 | 20,463 | 0 | 0 | 0 | 0 | (282) | (281) | 19,962 | 20,182 |
| 인건비 (Personnel expenses) | 6,037 | 6,102 | 9,592 | 9,513 | 2,447 | 2,419 | (12) | (3) | 18,064 | 18,031 |
| 기타영업지출 (Other operating expenses) | 35,292 | 33,791 | 21,184 | 20,368 | 10,201 | 10,712 | (24,374) | (24,067) | 42,303 | 40,804 |
| 지급이자 (Interest expenses) | 2,429 | 2,507 | 185 | 248 | 1,392 | 1,185 | (514) | (582) | 3,492 | 3,358 |
| 조정액 (Forecast new operating spending and top down adjustment) | 0 | (500) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (500) |
| 총지출 (Total Expenses) | 64,002 | 62,363 | 30,961 | 30,129 | 14,040 | 14,316 | (25,182) | (24,933) | 83,821 | 81,875 |
| 영업이익 (Operating Balance) | (4,520) | (3,489) | 368 | 510 | 862 | 654 | (603) | (591) | (3,893) | (2,916) |

〈표 3-1〉의 계속

| 부분 | 정부기관 (Core Crown) | | 준정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|---|----------------------|---------|---------------------------|---------|----------------------------------|--------|--------------------------------------|----------|---------------------|---------|
| | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 |
| 구분 | | | | | | | | | | |
| 잠손실/잠이익 (Gains/(losses)) | (1,342) | (3,255) | (5,095) | (2,878) | 49 | 11 | (224) | (265) | (6,612) | (6,387) |
| 순이익 (Operating Balance) | (5,862) | (6,744) | (4,727) | (2,368) | 911 | 665 | (827) | (856) | (10,505) | (9,303) |
| 자산(Assets) | | | | | | | | | | |
| 금융자산 (Financial assets) | 65,613 | 72,947 | 25,323 | 24,327 | 14,702 | 13,992 | (12,279) | (12,061) | 93,359 | 99,205 |
| 고정자산 (Property, plant and equipment) | 30,487 | 29,094 | 46,553 | 44,157 | 33,095 | 33,246 | 0 | 1 | 110,135 | 106,498 |
| 관계사투자자산 (Investments in associates, CE and SOEs) | 27,536 | 27,462 | 7,468 | 7,464 | 257 | 334 | (26,484) | (26,455) | 8,777 | 8,805 |
| 기타자산 (Other assets) | 2,565 | 2,584 | 731 | 761 | 1,607 | 1,577 | (23) | (31) | 4,880 | 4,891 |
| 조정액 (Forecast adjustments) | 0 | (275) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (275) |
| 총자산 (Total Assets) | 126,201 | 131,812 | 80,075 | 76,709 | 49,661 | 49,149 | (38,786) | (38,546) | 217,151 | 219,124 |

〈표 3-1〉의 계속

| 부분 | 정부기관 (Core Crown) | | 준정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|-----------------------------|----------------------|--------|---------------------------|--------|----------------------------------|--------|--------------------------------------|----------|---------------------|---------|
| | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 | 실제 | 예산 |
| 구분 | | | | | | | | | | |
| 부채(Liabilities) | | | | | | | | | | |
| 차입금 (Borrowings) | 49,889 | 57,131 | 4,939 | 5,172 | 16,963 | 16,976 | (9,838) | (10,123) | 61,953 | 69,156 |
| 기타부채 (Other liabilities) | 23,242 | 24,076 | 32,358 | 29,204 | 6,239 | 6,368 | (6,156) | (5,378) | 55,683 | 54,270 |
| 총부채 (Total Liabilities) | 73,131 | 81,207 | 37,297 | 34,376 | 23,202 | 23,344 | (15,994) | (15,501) | 117,636 | 123,426 |
| 순자산 (Net Worth) | 53,070 | 50,605 | 42,778 | 42,333 | 26,459 | 25,805 | (22,792) | (23,045) | 99,515 | 95,698 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

〈표 3-2〉 FY2009 정부 및 공공기관의 각 부문별 재무현황(FY2008과 비교)

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 부문 | 정부기관 (Core Crown) | | 준정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|---|----------------------|--------|------------------------------|--------|-------------------------------------|--------|---|----------|---------------------|--------|
| | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 |
| 연도 | | | | | | | | | | |
| 수입(Revenue) | | | | | | | | | | |
| 세입 (Taxation revenue) | 54,681 | 56,747 | 0 | 0 | 0 | 0 | (536) | (375) | 54,145 | 56,372 |
| 기타정부수입 (Other sovereign revenue) | 808 | 733 | 4,417 | 4,039 | 0 | 0 | (1,107) | (893) | 4,118 | 3,879 |
| 정부보조금 (Revenue from core Crown funding) | 0 | 0 | 21,847 | 20,259 | 0 | 0 | (21,847) | (20,259) | 0 | 0 |
| 매출 (Sales of goods and services) | 1,237 | 1,097 | 2,268 | 1,797 | 12,592 | 13,201 | (741) | (696) | 15,356 | 15,399 |
| 이자와 배당수입 (Interest revenue and dividends) | 1,872 | 2,344 | 1,248 | 1,233 | 1,193 | 704 | (894) | (1,067) | 3,419 | 3,214 |
| 잡수입 (Other revenue) | 884 | 898 | 1,549 | 1,685 | 1,117 | 692 | (660) | (660) | 2,890 | 2,615 |
| 총수입 (Total Revenue) | 59,482 | 61,819 | 31,329 | 29,013 | 14,902 | 14,597 | (25,785) | (23,950) | 79,928 | 81,479 |

〈표 3-2〉의 계속

| 부문 | 정부기관 (Core Crown) | | 준정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|---|----------------------|--------|------------------------------|---------|-------------------------------------|--------|---|----------|---------------------|---------|
| | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 |
| 연도 | | | | | | | | | | |
| 지출(Expenses) | | | | | | | | | | |
| 정부보조금지출 (Transfer payments and subsidies) | 20,244 | 18,519 | 0 | 0 | 0 | 0 | (282) | (145) | 19,962 | 18,374 |
| 인건비 (Personnel expenses) | 6,037 | 5,584 | 9,592 | 8,741 | 2,447 | 2,164 | (12) | (11) | 18,064 | 16,478 |
| 기타영업지출 (Other operating expenses) | 35,292 | 30,434 | 21,184 | 19,307 | 10,201 | 10,955 | (24,374) | (22,807) | 42,303 | 37,889 |
| 지급이자 (Interest expenses) | 2,429 | 2,460 | 185 | 248 | 1,392 | 870 | (514) | (477) | 3,492 | 3,101 |
| 총지출 (Total Expenses) | 64,002 | 56,997 | 30,961 | 28,296 | 14,040 | 13,989 | (25,182) | (23,440) | 83,821 | 75,842 |
| 영업이익 (Operating Balance) | (4,520) | 4,822 | 368 | 717 | 862 | 608 | (603) | (510) | (3,893) | 5,637 |
| 잠손실/잠이익 (Gains/(losses)) | (1,342) | (931) | (5,095) | (2,243) | 49 | 115 | (224) | (194) | (6,612) | (3,253) |
| 순이익(Operating Balance) | (5,862) | 3,891 | (4,727) | (1,526) | 911 | 723 | (827) | (704) | (10,505) | 2,384 |

〈표 3-2〉의 계속

| 부문 | 정부기관 (Core Crown) | | 준정부기관 (Crown Entities) | | 공기업 (State-owned enterprises) | | 내부거래 (Inter-segment eliminations) | | 총계 (Total Crown) | |
|---|----------------------|---------|------------------------------|--------|-------------------------------------|--------|---|----------|---------------------|---------|
| | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 |
| 연도 | | | | | | | | | | |
| 자산(Assets) | | | | | | | | | | |
| 금융자산 (Financial assets) | 65,613 | 59,629 | 25,323 | 23,891 | 14,702 | 11,727 | (12,279) | (10,184) | 93,359 | 85,063 |
| 고정자산 (Property, plant and equipment) | 30,487 | 28,637 | 46,553 | 43,659 | 33,095 | 31,033 | 0 | 0 | 110,135 | 103,329 |
| 관계사투자 (Investments in associates, CEs and SOEs) | 27,536 | 25,696 | 7,468 | 7,073 | 257 | 224 | (26,484) | (24,928) | 8,777 | 8,065 |
| 기타자산 (Other assets) | 2,565 | 2,220 | 731 | 715 | 1,607 | 1,458 | (23) | (15) | 4,880 | 4,378 |
| 총자산 (Total Assets) | 126,201 | 116,182 | 80,075 | 75,338 | 49,661 | 44,442 | (38,786) | (35,127) | 217,151 | 200,835 |
| 부채(Liabilities) | | | | | | | | | | |
| 차입금 (Borrowings) | 49,889 | 37,167 | 4,939 | 4,705 | 16,963 | 12,817 | (9,838) | (8,579) | 61,953 | 46,110 |
| 기타부채 (Other liabilities) | 23,242 | 22,032 | 32,358 | 26,256 | 6,239 | 6,648 | (6,156) | (5,725) | 55,683 | 49,211 |
| 총부채 (Total Liabilities) | 73,131 | 59,199 | 37,297 | 30,961 | 23,202 | 19,465 | (15,994) | (14,304) | 117,636 | 95,321 |
| 순자산 (Net Worth) | 53,070 | 56,983 | 42,778 | 44,377 | 26,459 | 24,977 | (22,792) | (20,823) | 99,515 | 105,514 |
| 고정자산매입 (Cost of Acquisition of Physical Assets) | 1,524 | 1,293 | 2,347 | 2,143 | 2,331 | 1,887 | 0 | 0 | 6,202 | 5,323 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

나. 공기업의 재무현황

□ <표 3-3>은 공공기관 중 시장형 및 준시장형 공기업의 2009년 6월 30일 기준 순손익을 별도로 분류해 놓은 것임

- 공기업도 금융위기로 인해 2008년에 비해 경영이 악화되었음. 특히 전력산업이 부진하였는데, 이는 2009년 뉴질랜드의 전력 소비가 급증한 것에 비해 생산이 이를 따라 주지 못해 발생한 손실과 새로운 전력공급원 개발비용 증가 등이 그 원인으로 지적되고 있음
- 준시장형 공기업인 Crown entities는 주로 국민의 부담으로 운영되는 기관이기 때문에, 세입 감소로 인한 경영악화가 2009년 Crown entities 손실의 주요 원인으로 꼽히고 있음

<표 3-3> 각 공기업의 순손익

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 구분 | 2009년 | | | 2008년 | | |
|--|-------|-------|------|-------|-----|------|
| | 수입 | 순손익 | 정부배당 | 수입 | 순손익 | 정부배당 |
| 시장형 공기업 (State-owned enterprises) | | | | | | |
| Agri Quality New Zealand Limited | 0 | 0 | 0 | 17 | (5) | 0 |
| Airways Corporation of New Zealand Limited | 140 | 5 | 6 | 139 | 11 | 6 |
| Asure New Zealand Limited | 0 | 0 | 0 | 10 | 1 | 2 |
| Asure Quality Limited | 137 | 6 | 3 | 104 | 5 | 0 |
| Electricity Corporation of New Zealand Limited | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Genesis Power Limited | 1,940 | (136) | 36 | 2,545 | 99 | 29 |
| Landcorp Farming Limited | 11 | 10 | 13 | 8 | 59 | 12 |
| Meridian Energy Limited | 1,900 | 89 | 30 | 2,609 | 129 | 298 |
| Meteorological Service of New Zealand Limited | 36 | 4 | 1 | 35 | 3 | 0 |

〈표 3-3〉의 계속

| 구분 | 2009년 | | | 2008년 | | |
|--|--------|---------|----------|--------|---------|----------|
| | 수입 | 순손익 | 정부 배당 | 수입 | 순손익 | 정부 배당 |
| Mighty River Power Limited | 1,118 | 160 | 56 | 1,176 | 113 | 56 |
| New Zealand Post Limited | 2,167 | 72 | 13 | 1,729 | 110 | 27 |
| New Zealand Railways Corporation | 955 | 246 | 0 | 241 | (45) | 0 |
| Solid Energy New Zealand Limited | 985 | 111 | 60 | 555 | 36 | 0 |
| Timberlands West Coast Limited | 6 | (4) | 25 | 19 | (24) | 0 |
| Transpower New Zealand Limited | 701 | 93 | 0 | 642 | 76 | 0 |
| Kordia Group Limited | 254 | (1) | 0 | 239 | 1 | 9 |
| Animal Control Products Limited | 6 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 |
| Learning Media Limited | 24 | 2 | 0 | 24 | (2) | 0 |
| Quotable Value New Zealand | 37 | 2 | 1 | 41 | 18 | 5 |
| Kiwi Rail Limited | 158 | (6) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Air New Zealand Limited ¹⁾ | 4,704 | 101 | 69 | 4,784 | 278 | 105 |
| 소계 | 15,279 | 755 | 314 | 14,924 | 864 | 550 |
| 내부거래 (Intra-segmental eliminations) | (377) | 156 | 0 | (327) | (141) | 0 |
| 총계 | 14,902 | 911 | 314 | 14,597 | 723 | 550 |
| 준시장형공기업 (Crown Entities) | | | | | | |
| ACC | 4,734 | (4,773) | 0 | 4,200 | (2,408) | 0 |
| Crown research institutes | 675 | 11 | 10 | 644 | 21 | 0 |
| District health boards | 10,641 | (161) | 0 | 9,896 | (24) | 0 |
| Earthquake Commission | 513 | 36 | 0 | 439 | 107 | 0 |
| Housing New Zealand Corporation | 962 | (64) | 2 | 891 | 18 | 13 |

〈표 3-3〉의 계속

| 구분 | 2009년 | | | 2008년 | | |
|--|--------|---------|----------|---------|---------|----------|
| | 수입 | 순손익 | 정부 배당 | 수입 | 순손익 | 정부 배당 |
| Museum of New Zealand Te Papa | 48 | (10) | 0 | 44 | (14) | 0 |
| New Zealand Fire Service Commission | 315 | 12 | 0 | 296 | 3 | 0 |
| New Zealand Transport Agency | 1,980 | 98 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Public Trust | 125 | (46) | 0 | 124 | (28) | 0 |
| Schools | 5,916 | 28 | 0 | 5,403 | 52 | 0 |
| Tertiary Education Commission | 2,795 | 52 | 49 | 2,642 | 2 | 0 |
| Tertiary Education | 0 | 49 | 0 | 0 | 225 | 0 |
| Transit New Zealand | 0 | 0 | 0 | 1,206 | 600 | 0 |
| Television New Zealand | 384 | (1) | 0 | 392 | 19 | 10 |
| Other | 3,137 | 227 | 4 | 4,925 | 47 | 2 |
| 소계 | 32,225 | (4,542) | 68 | 31,102 | (1,380) | 25 |
| 내부거래 (Intra-segmental eliminations) | (896) | (185) | 0 | (2,089) | (146) | 0 |
| 총계 | 31,329 | (4,727) | 68 | 29,013 | (1,526) | 25 |
| 공기업 총계 | 46,231 | (3,816) | 382 | 43,610 | (803) | 575 |

주: 1) Air New Zealand Limited는 정부 소유지분이 2009년 6월 30일 현재 75.49%임.

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

- 아래 표는 2009년 6월 30일 기준 각 공기업의 재무현황을 별도로 분류해 놓은 것임
- 2009년 한 해, Crown entities(준시장형 공기업) 중 ACC(산재보험)의 경우 인구 고령화에 따른 보험 납부액 감소, 금융위기로 인한 금융자산 가치평가 하락으로 인해 부채가 크게 증가하였음
 - 기관 간 합병 및 분할 사항은 다음과 같음
 - Asure Quality Ltd은 1 October 2007 Asure New Zealand Ltd와 Agri Quality Ltd.가 합병되어 설립된 공기업임

- Electricity Corporation of New Zealand는 전력기업으로, 1999년 세 개의 독립된 회사(Mighty River Power Ltd, Meridian Energy Ltd and Genesis Power Ltd.)로 분할되었음. Electricity Corporation of New Zealand의 기존 사업이 모두 정리 되면 청산될 예정임
- Transit New Zealand가 2008년 중 Land Transport New Zealand와 합병되어 New Zealand Transport Agency가 설립되었음
- 삼림부 장관 소속(Crown Forestry - Ministry of Agriculture & Forestry)인 Timberlands West Coast Limited는 매각되었음

〈표 3-4〉 각 공기업의 자산 및 부채

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 연도 | 2009 | | | | | | 2008 |
|---|-------------|------------|-------|----------|-------|-------|-------|
| | 고정 자산 매입 | 총 고정 자산 | 총 자산 | 총 차입금 | 총 부채 | 순 자산 | 순 자산 |
| 시장형 공기업 (State-owned enterprises) | | | | | | | |
| Airways Corporation of New Zealand Limited | 21 | 112 | 136 | 36 | 84 | 52 | 54 |
| Asure Quality Limited | 4 | 27 | 55 | 3 | 21 | 34 | 31 |
| Electricity Corporation of New Zealand Limited | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Genesis Power Limited | 201 | 1,912 | 2,594 | 656 | 1,201 | 1,393 | 1,407 |
| Landcorp Farming Limited | 55 | 1,305 | 1,651 | 280 | 290 | 1,360 | 1,449 |
| Meridian Energy Limited | 484 | 6,743 | 7,181 | 1,392 | 2,896 | 4,284 | 4,205 |
| Meteorological Service of New Zealand Limited | 3 | 13 | 23 | 6 | 12 | 12 | 9 |
| Mighty River Power Limited | 224 | 3,860 | 4,388 | 803 | 1,766 | 2,622 | 2,256 |

〈표 3-4〉의 계속

| 연도 | 2009 | | | | | | 2008 |
|---|-------------|------------|--------|----------|--------|--------|--------|
| | 고정 자산 매입 | 총 고정 자산 | 총 자산 | 총 차입금 | 총 부채 | 순 자산 | 순 자산 |
| New Zealand Post Limited | 47 | 330 | 11,277 | 10,294 | 10,608 | 669 | 667 |
| New Zealand Railways Corporation | 508 | 13,073 | 13,335 | 457 | 773 | 12,561 | 11,626 |
| Solid Energy New Zealand Limited | 118 | 421 | 714 | 13 | 280 | 434 | 368 |
| Timberlands West Coast Limited | 0 | 0 | 6 | 0 | 2 | 4 | 22 |
| Transpower New Zealand Limited | 333 | 2,728 | 3,079 | 1,346 | 1,651 | 1,427 | 1,334 |
| Kordia Group Limited | 30 | 165 | 274 | 122 | 177 | 97 | 101 |
| Animal Control Products Limited | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 5 | 5 |
| Learning Media Limited | 0 | 1 | 11 | 0 | 6 | 5 | 4 |
| Quotable Value New Zealand | 1 | 2 | 31 | 3 | 9 | 22 | 22 |
| Kiwi Rail Limited | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Air New Zealand Limited ¹⁾ | 284 | 2,594 | 5,142 | 1,587 | 3,483 | 1,659 | 1,551 |
| 소계 | 2,331 | 33,288 | 49,906 | 16,998 | 23,260 | 26,642 | 25,113 |
| 내부거래 (Intra-segmental eliminations) | 0 | (193) | (245) | (35) | (58) | (183) | (136) |
| 총계 | 2,331 | 33,095 | 49,661 | 16,963 | 23,202 | 26,459 | 24,977 |

〈표 3-4〉의 계속

| 연도 | 2009 | | | | | | 2008 |
|--|-------------|------------|--------|----------|--------|----------|---------|
| | 고정 자산 매입 | 총 고정 자산 | 총 자산 | 총 차입금 | 총 부채 | 순 자산 | 순 자산 |
| 준시장형공기업 (Crown Entities) | | | | | | | |
| Accident Compensation Corporation | 40 | 60 | 14,525 | 47 | 27,276 | (12,751) | (7,977) |
| Crown research institutes | 70 | 493 | 690 | 30 | 193 | 497 | 490 |
| District health boards (including the Crown Health Funding Agency) | 429 | 4,418 | 7,044 | 3,073 | 4,894 | 2,151 | 2,150 |
| Earthquake Commission | 4 | 14 | 5,663 | 0 | 92 | 5,571 | 5,535 |
| Housing New Zealand Corporation | 292 | 14,634 | 14,923 | 1,899 | 3,144 | 11,779 | 12,296 |
| Museum of New Zealand Te Papa | 12 | 1,006 | 1,034 | 0 | 10 | 1,024 | 1,024 |
| New Zealand Fire Service Commission | 51 | 500 | 557 | 4 | 78 | 479 | 471 |
| New Zealand Transport Agency | 1,232 | 24,085 | 24,728 | 0 | 429 | 24,299 | 0 |
| Public Trust | 3 | 8 | 1,094 | 1,099 | 1,110 | (15) | 20 |
| Schools | 118 | 1,339 | 2,472 | 94 | 740 | 1,732 | 1,668 |
| Tertiary Education Commission | 1 | 5 | 166 | 58 | 145 | 21 | 16 |
| TEIs | 0 | 0 | 7,417 | 0 | 0 | 7,417 | 7,037 |
| Transit New Zealand | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21,364 |
| Television New Zealand | 12 | 145 | 328 | 36 | 111 | 217 | 201 |
| Other | 83 | 83 | 1,197 | 25 | 629 | 565 | 778 |

〈표 3-4〉의 계속

| 연도 | 2009 | | | | | | 2008 |
|---|------------|-----------|---------|----------|---------|--------|--------|
| | 고정자산 매입 | 총 고정자산 | 총자산 | 총 차입금 | 총부채 | 순자산 | 순자산 |
| 소계 | 2,347 | 46,790 | 81,838 | 6,595 | 38,851 | 42,986 | 45,073 |
| 내부거래 (Intra-segmental eliminations) | 0 | (237) | (1,763) | (1,656) | (1,554) | (208) | (696) |
| 총계 | 2,347 | 46,553 | 80,075 | 4,939 | 37,297 | 42,778 | 44,377 |
| 공기업 총계 | 4,678 | 79,648 | 129,736 | 21,902 | 60,499 | 69,237 | 69,354 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

4. 재무 상황의 추이(FY2004-FY2009)

- 위 설명과 같이 2008년 말 이후 금융위기로 인해 뉴질랜드 공공부문 및 공기업의 2009년 재무현황은 부정적으로 나타남. 이러한 일시적인 경기침체의 부정적 여파를 배제하고, 뉴질랜드 공공부문의 경영 및 재무 상황의 전반적인 동향을 살펴보기 위하여 2004년부터 2009년까지의 재무제표를 검토하였음

가. 순손익

〈표 3-5〉 공공부문의 순손익(FY2004-FY2009)

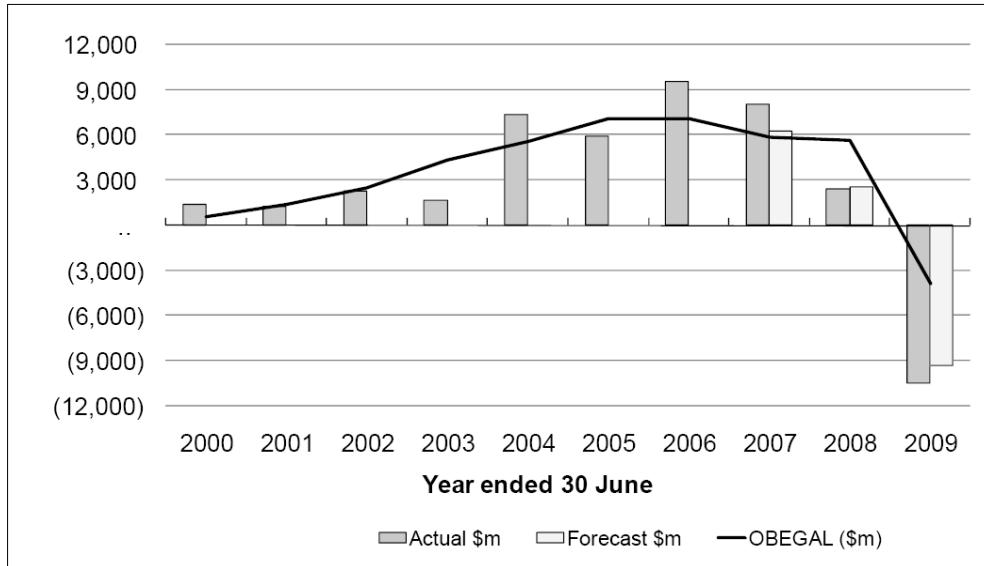
(단위: 백만뉴질랜드달러, %)

| 구분 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------|-------|---------|-------|-------|---------|----------|
| 영업순손익 | 5,573 | 7,075 | 7,091 | 5,860 | 5,637 | (3,893) |
| 잡수익/잡손실 | 1,736 | (1,144) | 2,451 | 2,162 | (3,253) | (6,612) |
| 순손익 | 7,309 | 5,931 | 9,542 | 8,022 | 2,384 | (10,505) |
| GDP 대비 비중 | 5.1 | 3.9 | 6.0 | 4.7 | 1.3 | -5.8 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

[그림 3-2] 공공부문의 순손익 추이(FY2000-FY2009)

(단위: 백만뉴질랜드달러)



자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

- 2006년까지 꾸준한 증가세를 보였던 순손익은 2007년부터 하락세를 보이다가 2009년에는 뉴질랜드 정부개혁 이래 가장 큰 손실을 기록하였음
- 뉴질랜드 정부는 2009년 손실의 원인을 다음과 같이 설명하고 있음
 - 미국 발 국제적 금융위기로 인한 세입 감소가 손실을 유발함. 그러나 이는 단기적인 원인으로 경기가 회복됨에 따라 정상 수준의 세입을 확보할 수 있을 것으로 예상됨
 - 상해보험 및 국민연금 관련 금융자산의 평가가치 하락이 손실을 유발함. 이 역시 단기적인 원인인데다 실제 발생한 손실이 아닌 평가손실이므로, 하락한 금융자산의 가치가 다시 정상 수준을 회복하면 2009년의 손실과 상계될 것으로 보임
 - 노령화의 영향으로 노동인구가 감소해 국민연금 운영상의 손실을 기록함. 뉴질랜드 정부는 이를 해결하기 위해 새로운 국민연금제도인 “Kiwisaver”를 도입, 운영 중임

나. 부채

- 뉴질랜드 공공부문의 부채는 크게 다음 두 가지 형태로 분리되어 관리되고 있음
 - 순부채(Net Debt): 국민연금과 선수금을 제외한 주요 정부기관의 부채로 정부 재무상태의 안정성을 평가하는 기준임
 - 총부채(Gross Debt): 연방은행 관련 부채를 제외한 모든 공공부문의 부채
- 뉴질랜드 공공부문의 부채는 New Zealand Debt Management Office(NZDMO)²⁶⁾에 의해 관리되고 있음
- 2004년부터 2009년까지의 부채 변동 상세내역은 다음과 같음

〈표 3-6〉 공공부문의 부채(FY2004 - FY2009)

(단위: 백만뉴질랜드달러, %)

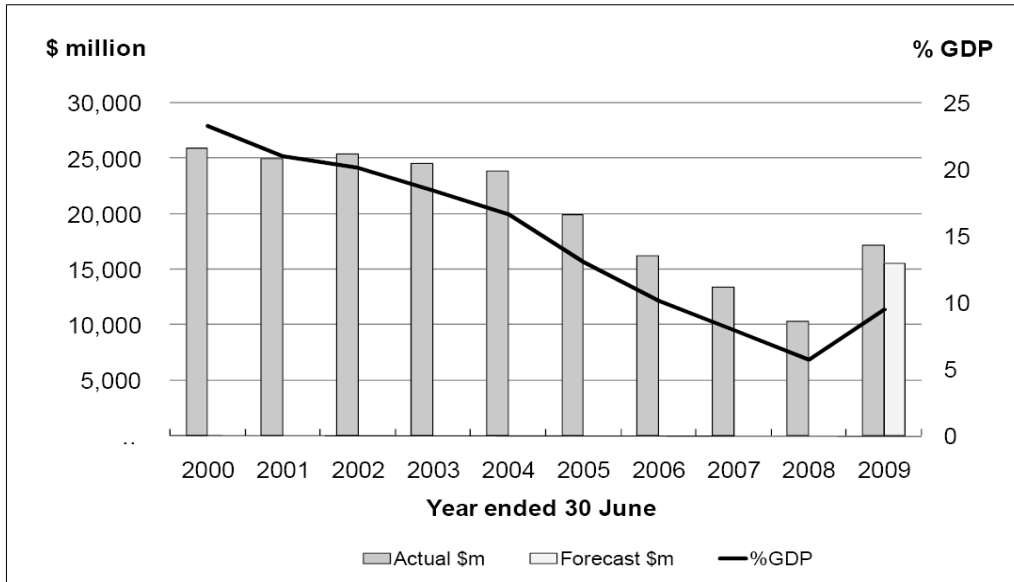
| 구분 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 순부채 (Net Debt) | 23,858 | 19,879 | 16,163 | 13,380 | 10,258 | 17,119 |
| GDP 대비 비중 | 16.7 | 13.1 | 10.2 | 7.9 | 5.7 | 9.5 |
| 총부채 (Gross Debt) | 36,017 | 35,478 | 33,903 | 30,647 | 31,390 | 43,356 |
| GDP 대비 비중 | 25.2 | 23.3 | 21.4 | 18.1 | 17.5 | 24.1 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

- 2000년부터 2009년까지의 부채 변동 사항 및 GDP 대비 총부채율의 추이는 다음과 같음

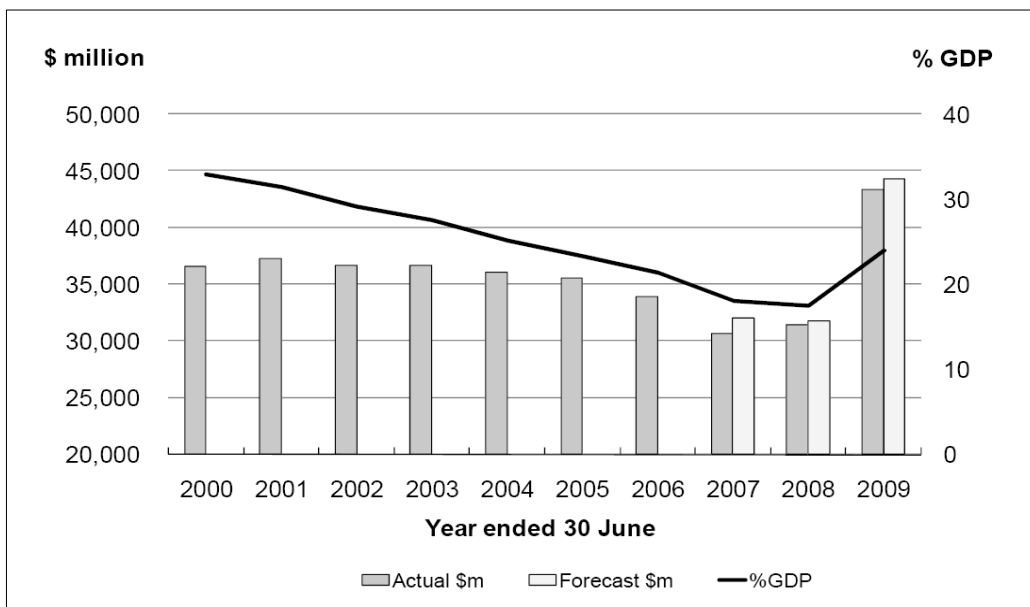
26) NZDMO의 기능은 다음 부분에서 자세히 설명하였음.

[그림 3-3] 공공부문의 순부채(Net Debt)(FY2000-FY2009)



자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

[그림 3-4] 공공부문의 총부채(Gross Debt)(FY2000-FY2009)



자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

- 2000년부터 2008년까지 부채는 꾸준히 감소하다가 2009년 큰 폭으로 증가함. 뉴질랜드 정부는 2009년 부채 증가의 원인을 크게 다음과 같이 설명하고 있음
- 2008년 말부터 시작된 세입 감소로 인한 공공기관 경영 악화
 - 금융상품의 가치변동
 - 미국 발 금융위기로 인해 운영에 어려움을 겪는 은행들에게 제공된 정부 지원금 및 정부 차입금 등 추가 정부 지출 발생
 - 2009년 중 국가공채 및 재무부의 단기유가증권 추가 발행 (아래 표 참조)

〈표 3-7〉 국가공채 및 단기유가증권 발행 추이(FY2004-FY2009)

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 구분 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|
| 내국채권(시장형) | 2,212 | 2,146 | 2,375 | 2,294 | 1,757 | 5,775 |
| 반환금(repayment) | (3,044) | (2,797) | (2,574) | (2,777) | 0 | (2,750) |
| 증감액 | (832) | (651) | (199) | (483) | 1,757 | 3,025 |
| 내국채권(비시장형) | 478 | 459 | 740 | 570 | 130 | 541 |
| 반환금(repayment) | (357) | (338) | (375) | (421) | 0 | (515) |
| 증감액 | 121 | 121 | 365 | 149 | 130 | 26 |
| 순발행액/(반환액) | (711) | (530) | 166 | (334) | 1,887 | 3,051 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

다. 총자본

- 총자본은 공공부문 총자산에서 총부채를 제외한 금액을 나타냄. 공공부문 총자본의 변동 사항은 다음과 같음
- 2000년부터 2008년까지 공공부문의 자본은 꾸준히 증가하다가 2009년에 1999년 이래 최초로 총자본이 감소함. 뉴질랜드 정부는 그 원인을 다음과 같이 설명하고 있음
- 2008년 말부터 시작된 세수 감소
 - 금융위기로 인해 정부 지원 증가가 공공기관 지출 증가로 확대
 - 부채 증가로 인한 이자 등 관련 비용 증가

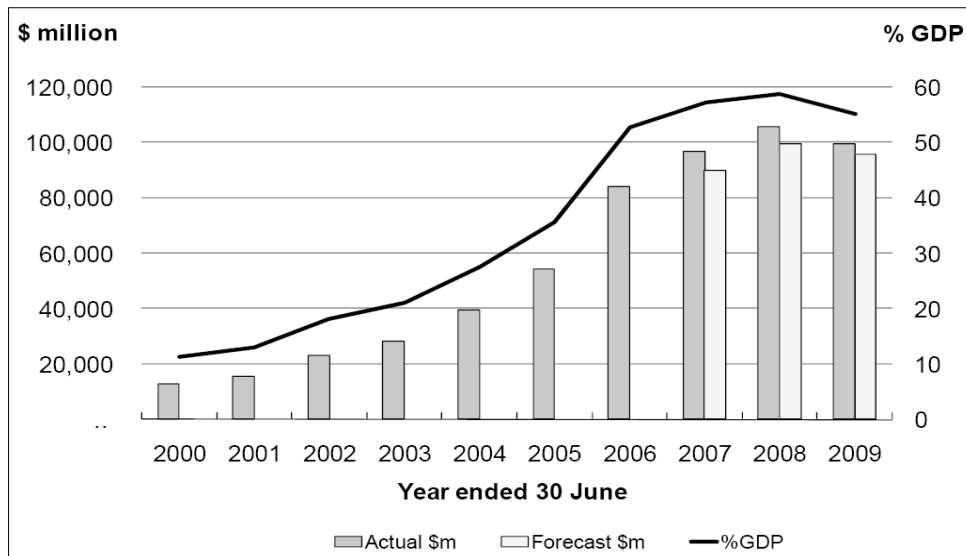
〈표 3-8〉 공공부문 총자본(FY2004 - FY2009)

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 구분 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|
| 기초잔액 | 28,012 | 39,595 | 54,240 | 83,971 | 96,827 | 105,514 |
| 영업 순손익 | 7,309 | 5,931 | 9,542 | 8,022 | 2,384 | (10,505) |
| 고정자산평가손익 | 4,213 | 8,197 | 20,199 | 5,232 | 6,214 | 4,235 |
| 기타 적립금 변동액 | 61 | 518 | (10) | (398) | 89 | 271 |
| 기말잔액 | 39,595 | 54,241 | 83,971 | 96,827 | 105,514 | 99,515 |

자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

[그림 3-5] 공공부문 총자본(FY2000-FY2009)



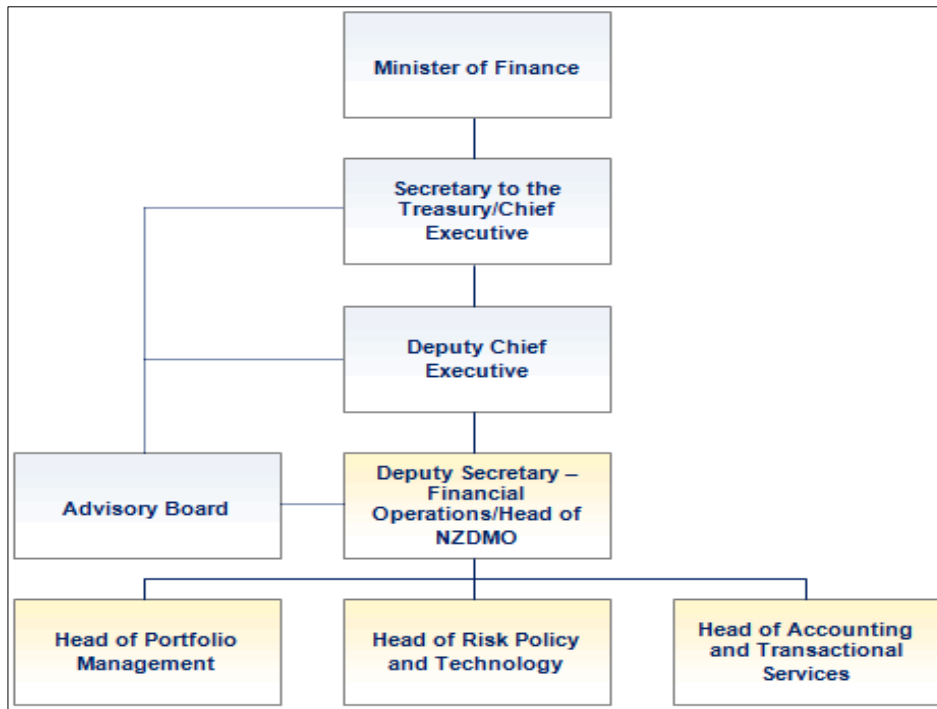
자료: The Government of New Zealand의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

5. 공공부문의 부채관리 제도

- 뉴질랜드 공공금융법(Public Finance Act) 제26G 조항에 의하면, 정부기관은 부채 수준을 적정수준으로 분별력 있게(at prudent level) 조정해야 함. 이는 매우 보수적인 수준을 의미하는 것으로 궁극적으로는 부채율의 최소화를 규정화한 것임
- 뉴질랜드는 정부 개혁의 일환으로 재무장관 산하에 New Zealand Debt Management Office(NZDMO)를 설립하여 1988년부터 체계적으로 공공기관의 부채 및 금융자산을 관리해 왔음
- 정부 투자의 극대화 및 부채에 따르는 위기관리 및 비용 최소화가 NZDMO의 설립 목적임
- NZDMO의 역할 및 기능은 크게 다음과 같음
 - 정부의 차입 조건 유지 및 관리
 - 외국채무의 이자 지급 조건 충족을 위한 외화자산 관리
 - 정부 금융 포트폴리오 및 6가지 위기(신용, 금리/외환시장, 자금유입, 유동성, 운영성, 집중도)관리
 - 정부 규정 준수하에 각 공공기관에 자금 조달
 - 필요에 따라 공공기관에 금융 관련 자문 용역 제공
 - 재정 예산 및 정부 재무제표 작성을 위한 보고서 작성
 - 다양한 투자를 통한 자금관리(포트폴리오) 및 투자자/채무자 관리
 - 뉴질랜드달러 채권 발행
 - 정부 현금 흐름 관리
 - 외화자산 대비 외화부채율 최소화(0에 가깝도록 유지)
 - 국제금융시장에서의 비용 절감 및 위기관리를 위해 외환거래 계약, 헷지, 통화 스왑, 금리 스왑, 선물 계약 등 외환 금융파생상품 모색
 - 위기관리 능력 극대화를 위한 각종 법령, 윤리규범, 관행, 책임관리체제, 위임체제, 매뉴얼 구축

□ NZDMO의 구조는 다음과 같음

[그림 3-6] New Zealand Debt Management Office의 구조



자료: New Zealand Debt Management Office 웹사이트

□ NZDMO 각 부서의 역할 및 기능은 크게 다음과 같음

- 포트폴리오 관리부 (Head of Portfolio Management)
 - 정부의 금융 포트폴리오를 분석, 관리하며 전략적인 부채 관리를 책임짐. 그 밖에도 부채 관련 새로운 상품 및 거래형태 개발, 관계자와의 교섭, 정부 재무의 유동성 관리, 현금분배 체제 관리, 해외 투자자 및 신용평가기관과의 관계 개선을 담당
- 위기 관리부 (Head of Risk Policy and Technology)
 - 정부 포트폴리오 관리와 관련된 규범 준수 여부를 책임짐. 또한 국제적 수준의 규범 설립 및 위기관리체제의 지속적인 개선 방안 모색. 정보기술체제 개발 등 NZDMO의 부가가치를 높이기 위한 기능도 수행
- 회계 재무부 (Head of Accounting and Transactional Services)

- NZDMO의 회계 및 예산관련 업무를 담당. 부채 관련 거래의 효율적이고 안정적인 완료를 책임짐
- 자문위원회(Advisory Board)
 - 연간 4회에 걸친 회의를 통해 NZDMO의 활동, 위기관리 체제 및 사업구성을 감독하며 그 기능 수행을 보장

□ 2008년 NZDMO의 부채관리 보고 내역은 다음과 같음

〈표 3-9〉 부채 구성(FY2004-FY2008)

(단위: 백만뉴질랜드달러, %)

| 구분 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 장기부채(FundedDebt) ¹⁾ | | | | | |
| 국내(Internal) ²⁾ | 26,632.0 | 26,555.3 | 25,346.9 | 26,860.4 | 28,210.4 |
| 해외(External) ³⁾ | 3,736.0 | 3,536.4 | 5,116.4 | 2,048.0 | 2,048.5 |
| 단기부채(FloatingDebt) ²⁾ | | | | | |
| 국내(Internal) ⁴⁾ | 5,815.0 | 5,595.0 | 5,057.0 | 2,303.4 | 1,655.0 |
| 해외(External) ⁵⁾ | 579.2 | 394.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 총직접부채 (Total Direct Debt) | 36,762.2 | 36,081.6 | 35,520.3 | 31,211.8 | 31,913.9 |
| GDP 대비 부채 비율 ⁶⁾ | 26.7 | 23.9 | 22.7 | 18.9 | 17.7 |

1) Funded Debt은 만기가 1년 이상 남은 채권으로 스왑 거래 효과가 반영되었음. 반대로, Floating Debt는 만기가 1년 이하인 채권임.

2) 국채, 지수연계(index-linked)국채를 포함하는 국내 채권

3) 공채, 사모발행채권, 협조융자(Syndicated Loans), 중기채권(Medium Term Notes)을 포함하는 외화 채권. 6월 30일 15시 기준 현물환율로 평가.

4) 재무부 증권, 연방은행 증권을 포함하는 국내 채권.

5) 영국어음(Sovereign Notes), 유로기업어음(Euro Commercial Paper)을 포함하는 외화 채권. 6월 30일 15시 기준 현물환율로 평가.

6) 재무부의 예상 GDP.

자료: NZDMO 웹사이트

- 뉴질랜드 정부는 외화보다는 국내 채권 발행률이 높으며, GDP 대비 부채율도 2008년까지 점차 감소하는 등 비교적 안정적으로 부채를 관리하고 있는 것으로 보임
- 외화부채에 대한 2008년과 2009년의 각 외국통화별 이자 지급의무 내역은 다음과 같음. 각 회계연도마다 지급해야 할 외화를 충분히 보유하여 이자가 체납되지 않도록 관리함

〈표 3-10〉 각국 통화별 외화부채 지급액(FY2008 - FY2009)

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 구분 | 2008년도 잔액 ¹⁾ | 2009년도 예상지급이자 ²⁾ |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 외화부채(External Debt) | | |
| 미국(USD) | 397.9 | 94.0 |
| 일본(JPY) | 246.6 | 1.0 |
| 영국(Pounds Sterling) | 12.6 | 0.3 |
| 유로(Euro) | 0.0 | 51.6 |
| 기타 외화 | 0.0 | 9.1 |
| 국내 부채(Internal Debt) | 30,890.3 | 1,669.1 |
| 소계 | 31,547.4 | 1,886.4 |
| 스왑 | 366.2 | 0.0 |
| 총계 | 31,913.6 | 0.0 |

주: 1) 2008년 6월 30일 15시 기준 현물 환율로 평가.

2) 이자 비용은 같은 외화의 이자 수입과 상쇄되기도 함.

자료: NZDMO 웹사이트

- 각 외화부채에 대한 만기 내역은 다음과 같음. 유로에 대한 외화부채가 가장 많으며, 3년 단위로 부채의 상당부분을 상환하는 것으로 보임

〈표 3-11〉 각국 통화별 외화부채 만기 내역

(단위: 백만뉴질랜드달러, %)

| 기간 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015-2018 | 2019+ | Total |
|-------------------------|-------|------|------|------|------|------|-----------|-------|-------|
| 미국(USD) | (132) | 33 | 53 | 131 | 0 | 0 | (98) | 0 | (13) |
| 일본(JPY) | 0 | (46) | 0 | 123 | 107 | 0 | 0 | 0 | 184 |
| 영국 (Pounds Sterling) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 0 | 13 |
| 유로(Euro) | 352 | 0 | 0 | 235 | 176 | 0 | 773 | 0 | 1,536 |
| 호주(AUD) | 243 | 35 | 0 | 32 | 18 | 0 | 0 | 0 | 328 |
| 캐나다(CAD) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 총외화부채 만기액 | 463 | 22 | 53 | 521 | 301 | 0 | 688 | 0 | 2,048 |
| 총외화부채 대비 비율 | 22.6 | 1.1 | 2.6 | 25.4 | 14.7 | 0.0 | 33.6 | 0.0 | 100.0 |

자료: NZDMO 웹사이트

- 2008년도 회계연도까지의 원금상환 및 이자지급 내역은 다음과 같음. 수출액 대비 이자지급액을 조정·관리하여 외화부채로 인한 금융위기를 최소화하는 것으로 보임

〈표 3-12〉 외화부채의 원금상환 및 이자지급 내역(FY1999-FY2008)

(단위: 백만뉴질랜드달러, %)

| 구분 | 외화부채(External Debt) ¹⁾ | | 지급이자 | |
|------|-----------------------------------|-------------|-------|-------------------------|
| | 금액 ²⁾ | 총국가부채 대비 비율 | 금액 | 수출액 대비 비율 ³⁾ |
| 1999 | 6,053.1 | 16.2 | 402.9 | 1.3 |
| 2000 | 6,633.2 | 17.7 | 413.9 | 1.2 |
| 2001 | 6,022.8 | 15.7 | 404.5 | 0.9 |
| 2002 | 4,733.5 | 12.4 | 311.4 | 0.7 |
| 2003 | 4,523.0 | 11.8 | 216.6 | 0.5 |
| 2004 | 3,728.9 | 10.1 | 191.8 | 0.5 |
| 2005 | 2,709.0 | 7.5 | 167.6 | 0.4 |
| 2006 | 1,866.2 | 5.3 | 122.4 | 0.3 |
| 2007 | 1,638.2 | 5.2 | 88.8 | 0.2 |
| 2008 | 657.4 | 2.1 | 69.0 | 0.1 |

1) 무이자 채권은 제외됨.

2) 매년 6월 30일 15시 기준 현물 환율로 평가.

3) 재화와 용역의 수출액.

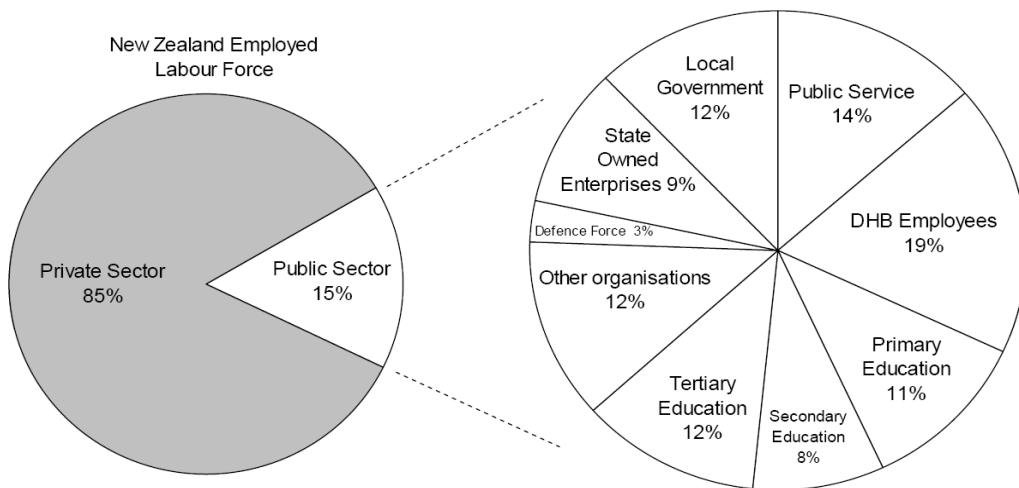
자료: NZDMO 웹사이트

- NZDMO을 통해 체계적으로 부채와 금융자산을 관리하고, 관련 위기 및 비용을 최소화하는 등 뉴질랜드 정부는 적극적으로 금융활동을 해 온 것으로 보임

6. 공공부문 및 공공기관의 고용 현황

- 2008년 6월 30일 기준 뉴질랜드 공공부문의 고용률은 전체 고용시장의 약 15%이고, 이 중 약 9%(전체 고용시장의 약 1.35%)가 공기업에 종사하고 있음

[그림 3-7] 공공부문 및 공공기관의 고용현황



자료: SSC Human Resource Capability Survey of Public Service Departments as at 30 June 2008

- 2009년 6월 30일 기준 뉴질랜드 정부의 각 부문별 고용인원과 전체 고용시장 대비 고용률은 다음과 같음.

〈표 3-13〉 공공부문의 고용률(2009.06.30)

(단위: 명, %)

| 공공기관 구분 ¹⁾ | 고용인원 | 전체 고용시장 대비 고용률 |
|-----------------------|---------|----------------|
| Public Service | 47,052 | 2.2 |
| State Service | 226,554 | 10.4 |
| State Sector | 295,854 | 13.5 |
| Public Sector | 339,754 | 15.5 |

주: 1) 각 공공기관 구분에 대한 설명은 Glossary, 혹은 [그림 3-1] 참조.
 자료: SSC Human Resource Capability Survey of Public Service Departments

- 2003년부터 2008년까지 근로자 수가 매년 약 4~7%씩 증가하였으나 최근 들어 증가율이 감소, 2009년에는 1.4%의 고용률 감소를 기록하였음. 이는 금융위기 여파로 정부 비용 절감 차원에서 잉여인력을 축소한 정책의 결과로 보임
- 뉴질랜드 정부부문 전체(public sector)의 고용인원 변동 사항은 다음과 같음. 금융 위기에도 불구하고 꾸준히 증가하는 것으로 보이나 2009년 증가세가 절반으로 감소하였음

〈표 3-14〉 공공부문의 근로자수 추이

(단위: 명)

| 연도 | 근로자 수 |
|------|---------|
| 2007 | 324,086 |
| 2008 | 335,012 |
| 2009 | 339,754 |

자료: SSC Human Resource Capability Survey of Public Service Departments

- 2004년에서 2009년까지 뉴질랜드 정부부문에서 근무하는 여성과 소수민족 비중은 다음과 같음

〈표 3-15〉 공공부문의 여성 및 소수민족 고용률

(단위: %)

| 구분 | 공공부문 고위 관리직 부문 | | | | | | 전체 공공부문 | 전체 인구 |
|--------------------|----------------|------|------|------|------|------|---------|-------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2009 | 2009 |
| 여성 | 36.2 | 35.6 | 37.7 | 37.8 | 38.4 | 37.8 | 59.0 | 51.5 |
| 마오리족 (뉴질랜드 원주민) | 10.1 | 8.3 | 8.2 | 9.1 | 9.0 | 8.0 | 16.2 | 12.6 |
| 남태평양섬 이주민 | 1.3 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.3 | 1.5 | 7.4 | 4.5 |
| 아시아 이주민 | 1.3 | 1.5 | 1.6 | 1.5 | 1.4 | 1.5 | 7.2 | 8.6 |

자료: SSC Human Resource Capability Survey of Public Service Departments as at 30 June 2009, New Zealand Statistics

- 뉴질랜드는 자국의 총인구의 분포를 고려하여 이를 공공부문의 여성 및 각 소수민족의 고용률에 반영하려는 노력을 하고 있음
- 공공부문에 종사하는 임직원은 각 해당 기관의 Code of Conduct를 준수해야 하며, 위반 시 감봉 및 임용계약취소 등의 처벌대상이 될 수 있음

II. 공기업의 경영 및 구조

1. 노사관계 개요

가. 노사관계 측정을 위한 노력: Gallup Q12 survey of employee²⁷⁾

- 모든 공공기관과 공기업의 임직원을 대상으로 매년 행하는 외부 설문조사로, 각각의 임직원이 종사하고 있는 기관에 대한 호감도 및 적응도를 측정하고자 함
- 각 정부기관 책임자의 인사경영 및 노사관계 관리 능력에 대한 평가표로 활용되며, 각 기관별 노사관계 현황이 실제적이고, 면밀하게 비교되는 설문조사로서 모든 임직원이 참여, 조사 결과에 관심을 기울임
- 전 임직원을 대상으로 다음 사항을 검토 업무 환경에 대한 만족도 및 적응도를 파악하고 있음
 - ① Performance Index: 임직원 각각에게 주어진 예산 및 활동 목표 달성 여부
 - ② Sense of Community: 공동체 의식 여부 조사
 - ③ Developing People: 자기개발의 지속성 및 각 기관의 지원 여부 조사
 - ④ Customer Focused: 해당 산업의 고객 파악 및 고객 만족을 위한 노력 여부 조사
 - ⑤ Trust & Flexibility: 임직원 간의 협동 및 신뢰도, 친밀도 여부 조사로 work-life balance 측정 포함
 - ⑥ Goal-Focused: 주어진 목표와 계획 파악 및 달성을 위한 노력 여부 조사
 - ⑦ Innovation: 창조적 사고, 신기술/상품 개발 등을 위한 노력 여부 조사
 - ⑧ Engagement: 위 자료를 토대로 각 임직원이 종사하고 있는 해당 기관에 대한 참여도 및 적응도에 대한 총체적 평가

27) 뉴질랜드 정부가 미국의 Gallup Poll에 의뢰하여 디자인한 설문조사로 12개의 매우 간단하지만, 특별하게 디자인된 질문으로 구성되어 있음. 매년 Gallup이 직접 조사하여 조사 결과의 독립성과 정확성을 유지할 뿐 아니라, 다른 국가의 정부 및 공공기관, 또는 글로벌 민간기업과의 결과 비교도 가능하며, 노사관계 건전성을 국제 수준 이상으로 높이기 위한 노력으로 이어짐.

- 설문조사의 결과는 Gallup Poll에 의해 분석된 후 뉴질랜드 정부에 제공되고, 정부는 각 해당 부처가 공공기관에 공개함
- 조사 결과는 공공기관의 노사관계의 현황을 정확하게 파악하고, 부정적 사안에 대한 조기 진단 및 대응책을 마련하기 위해 사용되고 있음. 이는 공공기관의 상업화, 기업화, 독립화에 따른 노사관계 악화 방지를 위한 방안으로 보임
 - 공공기관 개혁에 따라 노사 문제와 관련된 의사결정권이 각 공공기관의 기관장에 위임됨. 이로 인한 부작용을 방지하기 위해 정부 차원에서 직접적이고 적극적인 개입을 하고 있는 것으로 보임

나. 노동조합

- PSA(Public Service Association)은 정부기관 및 공기업에서 종사하는 근로자들의 권익을 보호하기 위해 조직된 가장 대표적인 노동조합임. 대략 57,000명(공공기관 임직원의 약 17%)이 회원으로 가입되어 있고, 공공기관 근로자의 이익을 대변하기 위해 정치, 경제, 산업적인 측면에서 활발하게 영향력을 행사하고 있음
- 이외에도 각 기관별로 운영되는 독립적 노동조합이 있음(예: 뉴질랜드 국세청은 PSA 외에 국세청 임직원만을 대상으로 하고 있는 Taxpro라는 노동조합이 별도로 있음)
- 각 근로자들은 본인이 선택한 노동조합을 통하여 집단적으로 임금협상 및 노동계약(Collective Agreement)을 맺는 경우도 있고, 노동조합에 가입하지 않고 개인적으로 맺는 경우(Individual Agreement)도 있음
- PSA는 뉴질랜드 연합노동조합(New Zealand Council of Trade Unions)을 비롯하여 국제 공공기관 노동연합(Public Services International), 국제 노동연합(Global Union) 등과 연계되어 있음

다. 노사 관련 법령

Labour Relations Act 1987

- 노동재판소(Labour Court, 해당 법에 따라 노사 갈등의 권익을 해소)와 중재재판소(Arbitration Court, 노사 갈등의 이해관계 절충)를 설립하여 노동조합이 노사 갈등의 해결 및 중재 역할을 독자적으로 수행하지 못하게 함

State Owned Enterprises Act 1986

- 위 공기업법에 따르면, 시장의 원리를 따라 상업적으로 운영되는 공기업의 경우에도 노사관계에 대한 규정을 따로 명시하도록 하고 있음
- 민간기업에는 적용되지 않음

State Sector Act 1988

- 공공기관 및 공기업의 노사관계 관련 규정으로 민간기업에는 적용되지 않음
- 위 법에 규정되지 않은 세부적인 사항은 각 기관장이 임의로 결정할 수 있음. 대신, 각 기관장의 성과 및 실적 평가 사항에 노사관계를 포함함

Employment Contracts Act 1991

- 노동조합을 통한 단체계약(collective agreement)과 조합을 통하지 않은 개별계약(individual agreement)을 관장하는 법률임

Employment Relations Act 2000

- 노사관계 갈등, 해고, 단체교섭 등에 관한 법률임

Employment Court Amendment Regulations 2004

- 노사 갈등 해소 및 재판 절차 등에 관한 법률임

2. 보수 수준

- 공공기관의 경영진 및 주요 임원(Chief Executives)의 임명 및 연봉 수준은 SSC의 연차보고서와 각 공기업의 연차보고서를 통해 일반에 공개되도록 법으로 규정하고 있음. 공공기관 임원 및 공기업 경영진 보수의 적정성이 국민에게 평가받음과 동시에 타 공기업 및 민간기업 연봉 측정에 대한 benchmark 역할도 할 수 있음
- 2009년 6월 30일자 SSC 연차보고서를 통해 공개된 공공기관 주요 임원의 2009년도 연봉수준은 다음과 같음

〈표 3-16〉 공공기관 임원 보수수준

(단위: 천NZD, 백만원)

| 공공기관 | 임원 연봉 범위 | 임원 연봉 범위 (한화 ¹⁾) |
|--|-----------|---------------------------------|
| Archives New Zealand | 260 ~ 270 | 215 ~ 224 |
| Department of Building and Housing | 310 ~ 320 | 257 ~ 265 |
| Department of Conservation | 330 ~ 340 | 273 ~ 282 |
| Department of Corrections | 400 ~ 410 | 331 ~ 340 |
| Department of Internal Affairs | 360 ~ 370 | 299 ~ 306 |
| Department of Labour | 420 ~ 430 | 348 ~ 356 |
| Department of the Prime Minister and Cabinet | 490 ~ 500 | 406 ~ 414 |
| Education Review Office | 300 ~ 310 | 249 ~ 257 |
| Inland Revenue Department | 430 ~ 440 | 357 ~ 364 |
| Land Information New Zealand | 330 ~ 340 | 273 ~ 282 |
| Ministry for Culture and Heritage | 140 ~ 150 | 116 ~ 124 |
| Ministry for the Environment | 270 ~ 280 | 224 ~ 232 |
| Ministry of Agriculture and Forestry | 430 ~ 440 | 356 ~ 364 |
| Ministry of Defence | 360 ~ 370 | 298 ~ 306 |
| Ministry of Economic Development | 420 ~ 430 | 348 ~ 356 |
| Ministry of Education | 470 ~ 480 | 389 ~ 398 |
| Ministry of Fisheries | 330 ~ 340 | 273 ~ 282 |
| Average | 356 ~ 366 | 295 ~ 303 |

주: 1) 환율은 서울외국환중개 2010년 1월 평균 환율 NZD1당 KRW828.29를 사용함.

자료: SSC의 2009년 6월 30일 기준 재무제표

□ 시장형 공기업의 고용 현황과 최고경영자(CEO)의 보수 수준 및 이사회회 보수 수준은 다음과 같음

〈표 3-17〉 시장형 공기업의 보수 현황

| 시장형 공기업 | 총 근로자 (명) | CEO 보수수준 (천NZD) | CEO 보수수준 (백만원) | 이사회 총보수 (천NZD) | 이사회 총보수 (백만원) | 이사 인원 (명) |
|---|-----------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|-----------|
| Airways Corporation of New Zealand Limited | 681 | 460 ~ 470 | 381 ~ 389.3 | 294 | 243.2 | 9 |
| AsureQuality Limited | 858 | 530 ~ 540 | 439 ~ 447.3 | 333 | 275.8 | 10 |
| Genesis Power Limited | 520 | 미공시 | | | | |
| Landcorp Farming Limited | 599 | 520 ~ 529 | 430.7 ~ 438.2 | 333 | 275.8 | 9 |
| Meridian Energy Limited | 637 | 1,030 ~ 1,040 | 853.1 ~ 861.4 | 437 | 361.9 | 10 |
| Meteorological Service of New Zealand Limited | 201 | 400 ~ 410 | 331.3 ~ 339.6 | 190 | 156.8 | 7 |
| Mighty River Power Limited | 843 | 1,255,394 | 1,040 | 521 | 431.8 | 10 |
| New Zealand Post Limited | 8,132 | 미공시 | | 이사회 보수 없음 | | 4 |
| New Zealand Railways Corporation (KiwiRail Limited) | 4,019 | 620 ~ 630 | 513.5 ~ 521.8 | 393 | 325.5 | 12 |
| Solid Energy New Zealand Limited | 728 | 1,667 | 1,381 | 360 | 298.2 | 8 |
| Transpower New Zealand Limited | 541 | 840 ~ 849 | 695.8 ~ 703.2 | 552 | 457.2 | 11 |
| Kordia Group Limited | 784 | 미공시 | | | | |
| Animal Control Products Limited | 13 | 미공시 | | | | |
| Learning Media Limited | 112 | 미공시 | | | | |
| Quotable Value New Zealand | 315 | 400 ~ 410 | 331.3 ~ 339.6 | 244 | 202.1 | 9 |
| Average | | 772 ~ 867 | 639.62 ~ 646.09 | | | |

자료: 각 공기업의 2009년 6월 30일 기준 연차보고서

- 2004년부터 2009년까지 뉴질랜드 주요 정부기관(Public Service)의 일반 직원보수 수준은 다음과 같음²⁸⁾

〈표 3-18〉 공공기관 직원 보수 수준 변화

| 연도 | | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 중위값 | NZD | 42,310 | 43,700 | 45,900 | 48,343 | 51,000 | 54,529 |
| | KRW | 35,044,950 | 36,196,273 | 38,018,511 | 40,042,023 | 42,242,790 | 45,165,825 |
| 평균값 평균값 | NZD | 48,915 | 50,884 | 53,948 | 56,619 | 59,532 | 62,713 |
| | KRW | 40,515,805 | 42,146,708 | 44,684,589 | 46,896,952 | 49,309,760 | 51,944,551 |
| 평균 보수 증가율(%) | | 2.7 | 4 | 6 | 5 | 5.1 | 5.3 |

자료: SSC Human Resource Capability Survey of Public Service Departments as at 30 June 2009

- 뉴질랜드 통계청의 2009년도 수입 조사에 의하면, 공공기관 종사자들의 수입이 일반 국민의 평균 수입보다 조금 높은 것으로 나타남. 이는 공공기관의 정규직 고용 비용이 일반 민간기업에 비해 높고, 공공기관이 주로 대졸 이상의 전문직을 고용하는 경향이 있기 때문인 것으로 판단됨. 비슷한 경력을 지닌 같은 업종의 전문직과 비교했을 경우, 공공기관에서 종사하는 전문직의 보수가 민간기업보다 낮음

- 공기업 직원의 보수측정 사례

- 공기업 내부적으로 보수를 결정하는 방법을 알아보기 위해 Solid Energy New Zealand Limited의 연차보고서를 참조하였음
- Solid Energy New Zealand Limited는 광물자원 생산 및 개발 업무를 담당하고 있는 시장형 공기업임
- Solid Energy New Zealand Limited 근로자의 임금은 다음 5가지로 구성되어 있음. 각 임금의 산출 내역을 연차보고서에 다음과 같이 공시하였음

28) 〈표 3-17〉의 통계는 2009년 8월에서 9월 사이에 조사된 자료로 그 이후 금융위기 여파로 인해 공무원 임금이 감축된 사항이 반영되지 않은 수치임.

- ① 고정임금(total fixed remuneration): 각각의 고용계약에 명시된 고정 수입. 각 근로자 임금을 시장수준으로 맞추기 위한 금액
- ② 단기 성과금(short-term incentive): 지난 1년간 개인의 성과를 바탕으로 측정되는 성과금으로 해당자는 고용계약에 명시
- ③ 지점 성과금(site-based incentive): 각 지점의 전기 성과를 바탕으로 측정되는 성과금으로 위의 단기 성과금 해당자는 수취 대상이 아님. 해당자는 고용계약서에 명시. 주로 관리직에게 적용되는 성과금임
- ④ 장기 성과금(long-term incentive): 상위 관리직 종사자 중 각 개인의 1년 이상의 장기적 성과가 기업 가치 향상에 크게 기여했을 경우 수취하는 성과금임. 일반적으로 일정 기간 동안 달성해야 하는 목표지수를 결정하고 달성 여부를 평가한 후 금액을 결정함
- ⑤ 기업의 배분금(Gain share): 투자자 자본 수익률 (return on shareholder equity)이 일반 시장 평균보다 높을 경우 종업원에게 일정 수익을 배분하는 금액. 위의 장기 성과금 해당자는 수취 대상이 아님

3. 소유구조

- 뉴질랜드는 재무부를 포함 두 개의 정부부처가 공기업 지분의 50%를 각각 소유하도록 규정하고 있음. 각 공기업을 소유하고 있는 주무부처의 세부사항은 <표 3-19> 참조
- 재무부는 공기업의 경제적 효율성, 공기업 경영이 정부 재정에 미치는 영향을 관리하고 있음. 이를 위해 재무보고, 자산 매각 및 매입에 관한 결정을 주로 담당함
- 재무부 외 다른 하나의 주무부처는 공기업의 성공적 운영을 중점적으로 관리하고 있음. 이들은 대부분 각 공기업이 속한 산업을 담당하는 정부부처로서 해당 산업의 업무 성격과 시장의 특성에 대한 전문적인 지식, 정보 및 기술을 가지고 있어 실질 영업 관리에 가장 적합한 것으로 보임

〈표 3-19〉 공기업의 소유구조

| 공기업 | 주무부처 ¹⁾ |
|---|--|
| SEO (시장형 공기업) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Airways Corporation of New Zealand Limited • Asure Quality Limited • Electricity Corporation of New Zealand Limited • Genesis Power Limited • Kordia Group Limited • Landcorp Farming Limited • Meridian Energy Limited • Meteorological Service of New Zealand Limited • Mighty River Power Limited • New Zealand Post Limited • Kiwi Rail Limited • Quotable Value Limited • Solid Energy New Zealand Limited • Timberlands West Coast Limited • Transpower New Zealand Limited | 시장형 공기업부 (Minister of State Owned Enterprises) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Animal Control Products Limited | 농림부 (Minister of Agriculture) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Learning Media Limited | 교육부 (Minister of Education) |
| CROC (준시장형 공기업) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ag Research Limited • Industrial Research Limited • Institute of Environmental Science and Research Limited • Institute of Geological and Nuclear Sciences Limited • Landcare Research New Zealand Limited • National Institute of Water and Atmospheric Research Limited • New Zealand Forest Research Institute Limited • New Zealand Institute for Plant and Food Research Limited | 과학기술연구부 (Minister of Research, Science & Technology) |
| <ul style="list-style-type: none"> • New Zealand Venture Investment Fund Limited | 경제발전부 (Minister of Economic Development) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Radio New Zealand Limited • Television New Zealand Limited | 방송부 (Minister of Broadcasting) |

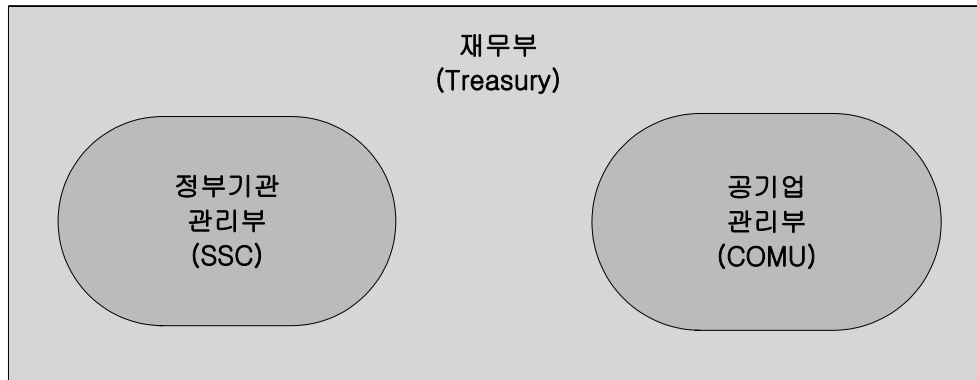
주: 1) 재무부는 모든 공기업을 소유하고 있는 주무부처이므로 표에는 따로 표기하지 않았음.
 자료: COMU 웹사이트

- 각 공기업을 두 개의 정부부처가 공동으로 소유하게 하면서 책임 분야를 독립적으로 나누어 영업, 관리하도록 하는 독특한 구조임. 이러한 이중 소유구조를 통해 두 부처 간 견제와 협동을 장려하며, 책임경영을 유도하는 것으로 보임
- 공기업 산업의 특성상 규범 및 법령 준수 여부가 중요하다고 판단될 경우, 공기업 소유 정부부처 이외에 감독 및 감사 역할을 감당하는 또 다른 정부부처를 책임 부처로 지정하기도 함

4. 외부 지배구조

- 재무부(Treasury)내 COMU(COMU: Crown Ownership Monitoring Unit)가 공공기관의 경영을 감독 및 관리하고 있음. 재무부 내에는 또 하나의 감독기관(SSC: State Service Commission)이 있는데, 이는 주로 비기업부문에 속하는 정부기관을 담당하고 있음

[그림 3-8] 재무부 내 관리부처



- 재무부는 공기업에 영향을 미치는 법령 및 규제 관리와 자산 매각(민영화)을 결정하는 업무를 주로 담당함

- COMU는 2009년 11월에 설립되었으며, 이전 Crown Company Monitoring Advisory Unit(CCMAU)의 기능을 담당하고 있음. 주요 업무는 다음과 같음
 - 공기업의 영업을 구체적으로 감시하면서 공기업 소유하고 있는 재무부와 각 해당 주무부처에게 필요한 재무적·전문적 경영정보를 제공함. 공기업의 내부 경영자와 공기업 소유부처를 연결하는 중재자 및 고문 역할을 담당함
 - COMU는 주로 상업적 측면에서 공기업의 영업 위기와 기회, 사업 환경 등을 분석하고 소유부처의 이익을 위해 공기업이 운영되는 것을 지원함. 이를 위해 사업 계획, 자본 구조 및 투자 방향, 자산 매입·매각 등과 관련된 정보를 제공함

- COMU는 현재 기능에 따라 다음 세 부분으로 나누어져 있음
 - 감독팀(Sector Monitoring Team): 공기업 경영을 감독하고 해당 주무부처에 필요한 자문 제공
 - 임명/지배구조팀(Appointment and Governance Team): 공기업의 이사회 및 관리직 임명에 관하여 필요한 자문을 해당 주무부처에게 제공
 - 재무/경영팀(Sector Performance and Balance Sheet Team): 공기업의 경영을 평가하며, 타 감독기관에게 필요한 정보를 제공. 공기업 내외적으로 건강한 재무 상태 유지를 책임짐

- 공기업의 경영공시
 - 각 기관의 손익계산서 및 재무제표는 일반 기업회계기준(NZ IFRS)에 따라 작성된 후, 뉴질랜드 감사원장(Controller and Auditor-General) 산하 정부 감사기관인 Audit New Zealand로부터 그 정확성과 정적성에 대해 제시된 감사 의견과 함께 일반에 공개됨
 - 공기업은 국민의 세금("Taxpayers' Fund")을 자본으로 하여 국민의 감시하에 운영되는 기업들임. 따라서 민간 상장기업과 유사한 수준으로 경영평가결과 및 재무자료가 투명하게 일반에 공개됨. 단, 기업의 규모에 따라 보고서의 양, 구체적 사항에 대한 부연 설명 제공 정도는 차이가 있는 것으로 보임
 - 주로 공기업의 경제적 가치의 변화를 산출하는 VBR(Value-Based Reporting) 중심으로 보고가 이루어지고 있음. 이는 공기업들 간의 벤치마크 역할을 할 뿐만 아니라 일반 민간기업 운영에도 영향을 미치고 있음

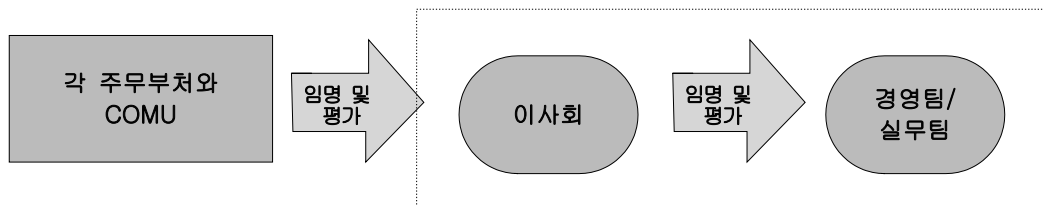
- 큰 규모의 공기업의 경우 연차보고서에 지속가능성(sustainability) 보고서가 포함되어 있음. 이는 연차보고서의 내용을 일반 글로벌 민간기업 수준으로 맞추기 위한 노력으로 투자자 및 국민이 필요로 하는 정보 위주로 작성됨. 공기업의 환경적, 사회적, 문화적 지원 및 기여활동을 상세하게 보고함으로써 사회적 기업으로서의 역할과 책임을 수행하고 있는지 여부를 공시함
- 경영공시는 주로 각 공기업의 홈페이지를 통해 이루어지며, 매년 발간되는 정부부문의 연차보고서에도 각 공기업의 재무 현황이 포함되어 있음

5. 내부 지배구조

- 뉴질랜드 공기업은 민간 상장기업과 동일한 경영구조 및 내부 지배구조하에 경영, 관리되고 있음. 이는 일반 회사법(Companies Act)을 동일하게 적용받고 있기 때문임
- 최고경영자(CEO)를 중심으로 한 경영팀과 이사회를 중심으로 한 관리·감독위원회에 의해 공기업이 운영됨
- 각 공기업 내 이사회 역할은 다음과 같음
 - 공기업 최고 경영자(CEO) 임명, 관리 및 성과 평가
 - 기업의 비전 및 목표를 제시하고 주주로부터의 자본 가치 극대화를 위한 장·단기 전략 수립 등 수뇌부 역할 담당
 - 공기업의 투자 및 분배 결정
 - 관련 법령 및 규제 준수 여부 감독
 - 내부 지배구조 확립
- 공기업 이사회는 COMU에 의해 정해진 규율에 따라 다음 절차를 통해 임명됨
 - ① 주주인 두 명의 장관이 각 공기업의 이사회가 달성해야 할 전략적 목표를 수립. 이를 위해 이사회가 갖추어야 할 기술적·전문적 조건을 검토
 - ② 현 이사회 구성원과 기업 경영에 필요한 인력 조건을 비교, 미흡하다고 판단되어 보강이 필요한 부분 결정

- ③ 국회를 통해 정치적 사항 검토
 - ④ COMU의 관리하에 해당 조건을 갖춘 지원자 수집, 면접 진행
 - ⑤ 선발된 지원자에 대한 집중 조사 및 추천인 검토
 - ⑥ 주무 장관에게 선발된 지원자 보고, 주주는 지원자에 대한 조사 결과 및 이해관계 상충 여부(conflicts of interest)를 검토
 - ⑦ 내각과 국회를 거쳐 임명
- 위 과정에 따라 선임된 7~10인의 이사로 이사회가 구성됨. 전체 이사회 내에 필요에 따라 전문위원회(예: 감사위원회, 보수관리위원회, 평가위원회 등)를 설치하여 기업 경영성과에 대한 체계적인 평가 및 관리를 실시하고 있음
- 아래 그림은 뉴질랜드 공기업의 외부 및 내부 지배구조를 요약한 것임

[그림 3-9] 공기업의 외부 및 내부 지배구조



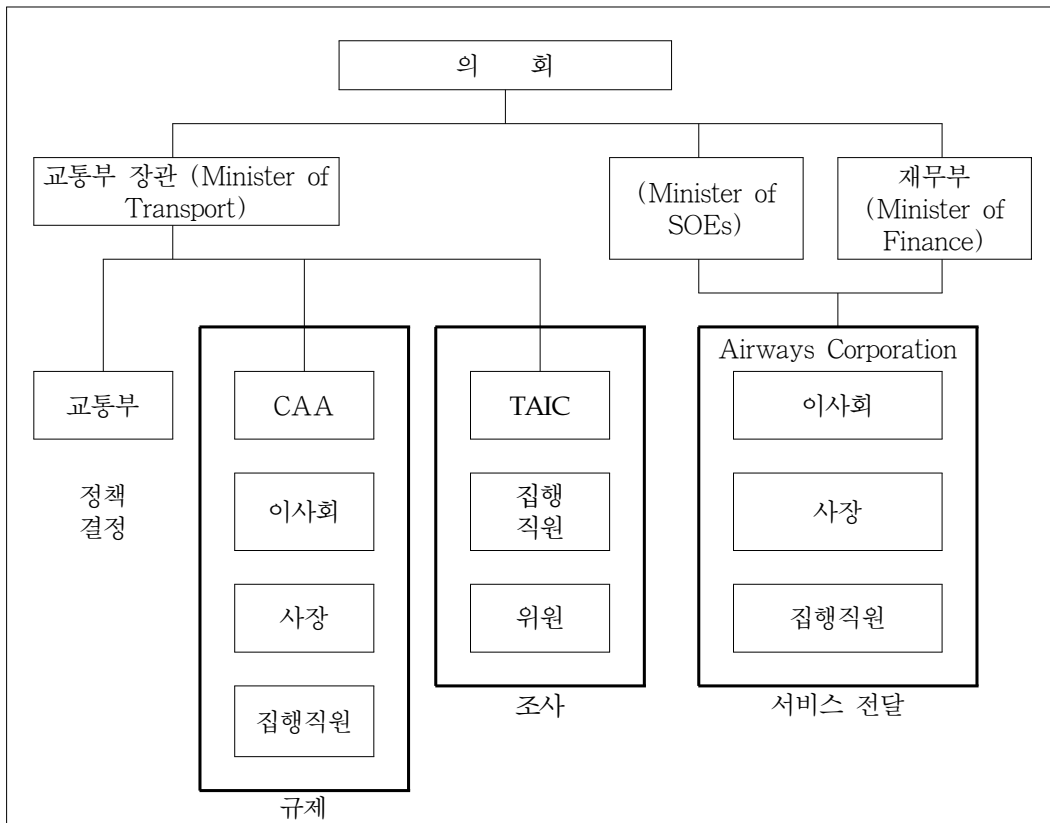
6. 개별 기업 사례

가. Airways Corporation of New Zealand Limited

- 기업 개요 및 외부 지배 구조
- 항공기 이착륙 혹은 비행 시 항공기 간의 충돌 방지를 위해 항공교통관제 역할을 하는 공기업으로 국내 및 국제적 항행업무를 주로 담당함
 - 1987년 이전까지는 국민의 세금에 의존하여 운영되다가 1987년 시장형으로 상업화된 후, 자력으로 재정을 해결하는 시장형 독립(arms' length) 공기업이 되었음

- 정부가 선임한 이사회가 재정 및 경영을 관리하고 있음
- 뉴질랜드 재무부가 기업의 50%를, 시장형 공기업부가 나머지 50%를 소유하고 있음. 이들은 주로 상업적 성과평가 및 의사결정에 관여함
- 2개의 소유 부처 이외에 뉴질랜드 항공청(Civil Aviation Authority)은 기업 운영에 관련된 규정과 법령 준수 여부 및 업무 적정성에 대한 감시, 통제 기능을 담당함
- 현재 Airways International Limited, Airways Equipment Limited, Airways Training Limited and Zero Holdings Limited를 자회사로 소유, 운영하고 있음
- 아래 그림은 Airways Corporation of New Zealand의 외부 지배구조를 나타냄

[그림 3-10] Airways Corporation of New Zealand의 외부 지배구조



자료: Airways Corporation of New Zealand의 2009년 6월30일 기준 연차보고서

나. Asure Quality Limited

□ 기업 개요 및 내부 지배 구조

- 식품 및 농수산물의 품질 보증 관련 업무를 담당하는 시장형 공기업임
- 현재 정부에 의해 선임된 총 10명의 이사로 구성된 이사회가 기업을 운영하고 있음
- 이사회 내 Audit, Risk and Compliance Committee(관련 법령과 규정 준수 여부를 주로 평가하고, 내부 통제 및 위기 관리 업무를 담당하는 위원회)와 Remuneration Committee(보수 수준 측정 및 경영자의 경영 평가 관련 업무를 담당하는 위원회)를 두고 있음
- 최고 경영자(CEO와 CFO)들은 이사회가 요청하는 대로 회의에 참석하여 경영과 관련하여 이사회에 질문에 대한 답과 근거 자료를 제출, 보고할 의무가 있음. 2009년 6월 30일 말 기준 회계연도 중 실시된 회의 및 참석자 내역은 아래와 같음

〈표 3-20〉 Asure Quality Limited의 이사회 내역

| 이사 | 임명일 | 이사회 참석자수 | 회계위원회 | 보수위원회 |
|---------------|------------|-------------|-------|-------|
| Jon spencer | 2007.10.1 | 11 | | 2 |
| Richard Janes | 2007.10.1 | 11 | | 2 |
| Rakihia Tau | 2001.11.19 | 6 | | |
| Sam Robinson | 2006.5.1 | 11 | 4 | |
| Grant Gillon | 2007.11.1 | 6 | | |
| Sarah Herrod | 2007.11.1 | 11 | 4 | |
| Joanna Perry | 2007.11.1 | 11 | 4 | |
| Garry Wilson | 2007.11.1 | 10 | | 2 |
| John Ashby | 2009.5.1 | 4 | | |
| Dean Nikora | 2009.5.1 | 4 | | |

자료: Asure Quality Limited의 2009년 6월 30일 기준 연차보고서

- 이사의 보수는 주무부처에 의해 결정, 매년 연차보고서에 공시됨. 매년 2회에 걸쳐 각 이사들의 경영에 대해 자가 점검 및 평가가 실시되고, 그 결과는 다음 해의 보수 결정에 큰 영향을 미침
- Public Finance Act 1989의 제29항과 Public Audit Act 2001의 제15항에 의거하여 감사원장(the Auditor- General) 감독하에 기업의 재무제표에 대한 외부 감사가 실시됨
- State-Owned Enterprises Act의 범규를 준수하며 공기업으로서 국가의 공익을 추구할 것이 요구됨(예: 환경오염 억제, 사회지원 활동 강화, 업무 환경 개선 등)
- 각각의 이사는 기타 다른 사회 활동으로 인해 발생하는 이해관계 충돌에 대해 구체적으로 보고하고 충돌을 제거할 것을 요구받음
- 모든 임직원에 대해 독립적인 윤리규범에 따라 높은 수준의 청렴도를 유지하도록 요구됨

Ⅲ. 경영평가제도

1. 역사적 배경

- 1960년대 말부터 시작된 공기업의 위기 극복을 위해 시장의 원리를 정부 공공기관과 공기업 경영에 적극 도입. 경쟁력 강화와 효율성 향상을 도모하였음
- 이때부터 공공기관 및 공기업의 경영은 발생주의 회계를 기반으로 한 일반기업회계 기준 도입, 성과중심의 경영평가, 재정낭비 최소화, 민영기업과의 자율경쟁 등 일반사기업과 유사한 형태를 갖추기 시작하였음
- 현재, 뉴질랜드 공기업은 정부의 개입 및 재정 지원이 최소화된 시장경제 원리하에서 국민의 세금을 자본으로 하여 독립채산제로 운영되고 있음

2. 경영평가 개요

- 공기업 경영평가의 주목적은 기업의 사업계획 성취에 있음
- 일반 민간기업의 경영평가 시 주로 사용되는 주요 실적지수 제도(KPIs: Key Performance Indicators)를 도입하였음
 - 지수 책정 및 평가방법 등은 각 공기업과 담당 주무부처의 합의하에 자율적으로 수립됨. 때문에 각 기업의 특성과 경영방향에 따라 평가지수가 조금씩 다르며, 해당 산업의 전문성을 띤 구체적인 지수가 많이 포함되어 있음
 - 기업의 규모가 클 경우, 기업 경영을 효율적으로 통제하기 위하여 더욱 세분화된 지수를 사용하기 때문에 지수의 개수가 많음. 또한 해당 산업의 전문성에 맞게 지수를 특화함
 - 평가지수는 기업의 경영 및 실적의 좋고 나쁨을 평가하기 위한 잣대로 여겨지기 보다는 중장기적 기업 비전 및 미션 완성을 위해 각 기업이 1년 이내로 달성해야 하는 구체적이고 단기적인 경영 목표 혹은 사업계획으로 여겨지는 경우가 많음
 - 결과적으로 각 공기업의 경영진이 짊어질 목표지수 달성에 대한 부담감은 비교적 적은 편임. 단, 목표 달성 여부는 일반에 투명하고 정직하게 공개되어야 하고, 달성이 되지 못하였을 시 타당한 원인 설명이 요구됨. 그 원인을 바탕으로 후기 목표지수를 새로 수립하고 사업 발전 속도 및 방향을 조절함
 - 공기업을 평가하는 데 사용되는 목표지수는 일반적으로 이사회, 경영자 및 임직원의 성과평가 지수와 연결되어 있음. 이는 기업의 실적 목표를 달성하기 위하여 기업의 모든 관계자가 협력해야 함을 강조하는 체제임
 - 기업의 목표지수 달성을 위한 각 이사회 및 임직원 활동의 기여도, 업무량, 자질의 적합성 등이 재무적·비재무적 요소로 나뉘어 광범위하고 구체적으로 평가됨. 평가 결과는 차기 이사회 및 임직원 구성과 보수책정 시 실질적으로 반영됨
- 경영평가 및 공시 방법
 - 주무부처와 공기업 간 경영계약을 통해 전략적 목표설정: 매년 공기업 이사회 및 경영진이 향후 전략 및 사업계획을 경영계약서(SCI: Statements of Corporate

Intent)라는 문서로 작성하여 홈페이지를 통해 일반에 공개함

- 수립된 사업계획을 달성하기 위한 목표지수(KPI)를 수립하는데, 각 회계연도의 사업 전략과 운영 방향에 따라 해마다 평가지수가 변동될 수 있음
- COMU가 공기업 평가를 담당함. 공시된 경영계약서(SCI)에 준하여 목표 대비 성취도 평가가 원활히 잘 이루어지는지 여부를 감독함
- 일반 민간 상장기업과 동일한 수준으로 경영평가 결과가 공기업의 연차보고서를 통해 일반에 공시됨
- 재무자료는 감사원(National Audit Office)을 통해 정부감사와 외부회계감사를 마친 후 공개됨
- 최근 공공기관 및 공기업 내부 감사위원회의 역할이 강조되는 추세임. 단순 회계 감사를 넘어 위기관리, 공기업에 대한 여론 평가 조정, 내부 지배구조 감시 등 폭넓은 감사활동이 필수 항목으로 요구되고 있음. 현재 관련 법령은 없고, Good Practice Guide 기준으로 운영되고 있음

3. 경영평가 개별 기업 사례 I: Quotable Value Limited

- 한국감정원에 해당하는 업무를 담당하는 시장형 공기업임
- 2009년 6월 30일자 기준 회계연도에 주주장관들과 이사회는 다음 경영 목표(KPIs)를 수립하였고, 그 달성 현황을 연차보고서에 다음과 같이 공시하였음
- 경영 목표에 대해서는 주로 전년도 대비 개선이 필요한 부분, 장기적인 경영 전략에 따라 주력해야 할 부분 등이 강조됨
 - 재정적 사항 평가 내역은 대부분이 기업의 재무성과를 중심으로 한 계량지표로 구성되어 있음. 순손익 혹은 주주자본 대비 수익률 등은 일반적으로 공기업이 공통적으로 평가지수에 포함하고 있는 항목이나, 주로 전기에 부진했던 항목이 강조되는 경향이 있음

이사회와 재정부 장관은 다음 사항을 재정 목표로 세우는 데 동의하였음.

| 재정적 사항 평가 내역 | 목표 | 달성 |
|--|---------------|---------------------|
| 순손익(감가상각과 세금 반영 후) | NZD 2,018,000 | NZD 1,476,000 |
| 주주 자본 대비 순손익(감가상각과 세금 반영 후)율 | 9.30% | 6.79% |
| 유형자산 대비 순손익(이자와 세금 반영 전)율 | 22.50% | 5.93% |
| 총매출 대비 순손익(세금과 감가상각 반영 후)율 | 4.30% | 3.99% |
| 유동비율 | 115% | 179.79% |
| 장기부채 ÷ (장기부채율 + 자본율)〈최대30%〉 | 8.20% | 11.95% |
| <u>비재정적 사항 평가 내역</u> | | |
| 실행가능한 토지분할 민원율 | 95% | 100% |
| 실행전 서류교정 완료율 | 100% | 100% |
| 웹사이트 사용자의 ' 좋음'과 '매우 좋음' 평가율 | 85% | 85.40% |
| 웹사이트상 부동산 자료의 정확성과 성실성에 대한 | | |
| 설문조사 중 ' 좋음'과 '매우 좋음' 평가율 | 75% | 76.90% |
| 연중 직원 이직(희망 퇴사자)율 감소 여부 | | 27% 감소 |
| Net Promotor Scores 개발 여부 | | 개발중 |
| 임직원 연대성 점수 (Employee Engagement Scores)개발 여부 | | 완료 - 벤치마크 보고 준비중 |
| <u>사회적 책임 수행 관련 평가 내역</u> | | |
| 전력소모 절약 | 10% | 6% |
| 종이소모 절약 | 155% | 36% |
| 자원소모 절약 | 20% | 16.40% |

자료: Quotable Value Limited의 2009년 6월 30일자 기준 연차보고서

- 비재정적 사항은 산업 업무의 특성 및 기업의 사업 목표에 맞는 전문적이고 실질적인 항목으로 구성되어 있음. 대부분이 비계량의 성격을 띠고 있으나, 평가의 정확성과 객관성을 높이기 위해 계량화하고 있으며 그 적정성을 높이기 위한 연구가 진행중임. 계량화 작업은 비교적 측정 방법이 간단하고, 근거 자료가 분명하며, 누구나 쉽게 이해하고 공감할 수 있는 지수를 모색하는 데 집중하는 것으로 보임
- Quotable Value Limited는 2009년 재무성과 부진의 원인을 다음과 같이 설명하였음

- 금융위기로 인해 부동산 거래가 감소하였고, 그 결과 Quotable Value Limited의 주요 매출이 하락하였음
- Quotable Value Limited의 금융자산 가치 하락으로 단기적 평가 손실이 있었음

4. 경영평가 개별 기업 사례 II: Solid Energy New Zealand Limited

- 한국의 석탄공사와 유사한 업무를 담당하는 시장형 공기기업
- 2009년 6월 30일자 기준 회계연도 초 주주장관들과 경영 목표(KPIs)를 다음과 같이 결정하였고, 전기 및 당기의 달성 현황을 연차보고서에 공시하였음

| 평가지수 | 2008 달성 | 2009 목표 | 2009 달성 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| <u>수익성</u> | | | |
| 투자자본 대비 수익률 | 9.7% | 49% | 27.7% |
| 총평균 자산 대비 수익률 | 5.7% | 40% | 22.9% |
| 자기자본비율 | 56% | 56% | 55% |
| 배당 지급액 | 0 | \$100m | \$59.9m |
| <u>매출:</u> | | | |
| 석탄 | 4.5mt | 4.2mt | 4.2mt |
| 수출 | 1.9mt | 1.7mt | 1.8mt |
| 내수 | 2.5mt | 2.3mt | 2.2mt |
| Spring Creek 탄광회사 매출 | 0.1mt | 0.2mt | 0.2mt |
| 펠릿(tones) | 0 | 17,000 | 12,500 |
| 바이오디젤(million litre) | 0 | 8.1 | 0.73 |
| 가스(terajoules) | 0 | 0.49 | 0.34 |
| <u>고용</u> | | | |
| 임직원 연대성 설문조사 결과 | | | |
| 긍정적 평가 | 0 | 0 | 86.2% |

| | | | |
|----------------------|------|------|--------|
| <u>근로복지</u> | | | |
| 직원 부상으로 인한 작업시간 손실 | 248 | <250 | 279.69 |
| 직원 웰빙 설문조사 결과 긍정적 평가 | 0 | 51% | 80.5% |
| <u>환경</u> | | | |
| 친환경도 조사점수 | -273 | -282 | -269 |
| 환경 관련 규칙 불이행 건수 | 39 | 0 | 15 |
| 탄소농도 | 적절 | 적절 | 적절 |
| <u>브랜드(외부조사)</u> | | | |
| 고객 만족도 설문조사 결과 | 89% | 90% | 87% |
| 국민 만족도 설문조사 결과 | 76% | 80% | 75% |

□ 위와 같은 지수(KPIs)별 경영평가 결과의 종합적 공시 외에도 경영 목표 달성을 위한 각 업무 영역별 세부 쟁점사항도 다음과 같이 공시하였음. 목표가 달성되지 못한 부분에 대한 부연 설명과 함께, 2009년 목표 지수 달성 여부를 바탕으로 새로 결정된 2010년의 경영 목표도 공시하여 기업의 향후 경영방향을 제시하고 있음. 더불어 2010년 경영 시 주력해야 할 부분이 2010년의 경영평가지수로 연결되는 과정을 투명하게 보여주고 있음

○ 생산 효율성

- 부상으로 인한 업무시간 손실이 전기에 비해 증가하였음. 이는 대부분 비정규직 계약 근로자로 인한 것으로 나타났으며, 추가 개선이 필요한 부분으로 지목되었음

2009년 경영 목표 및 달성 여부:

- ◆ 부상으로 인한 업무시간 손실률 감소
 - (New South Wales의 손실률과 동일한 수준 유지)
- ◆ 건강 및 안전을 위한 작업 환경 개선
- ◆ 부상 빈도율(All Injury Frequency Rate) 향상
- ◆ 관리/감독 체계 개선
- ◆ 계약근로자의 건강 및 안전 관리 개선
- ◆ 산재보험 평가 우수기업 유지
- ◆ 건강/안전 관리 수칙 준수 여부 내부/외부적으로 감독
- ◆ 약물 및 알코올 관련 규정 추진
- ◆ 부상예방 및 웰빙을 위한 프로그램 도입

2010년 경영 목표

- ◆ 부상으로 인한 업무시간 손실 10% 감소
- ◆ 부상 빈도율 10% 감소
- ◆ 건강 및 안전 관리 관련 규범 엄수
- ◆ 근로자 건강상태 향상
- ◆ 산재보험 청구 빈도 감소

○ 고용 및 노사관계

- 신입 대졸자를 대상으로 한 직업 훈련을 자체 개발하여 업무 계승의 효율성을 높이고자 하는 노력을 지속하고 있음

2009년 경영 목표 및 달성 여부:

- ◆ 임직원을 위한 자기개발 및 교육 과정 개발
- ◆ 지점 성과금 적용 확대
- ◆ 향후 직원 교체 및 고용 증대를 위한 정책 마련
- ◆ 업무 계승 계획 수립 및 진행
- ◆ Wintec에 탄광 관리자 과정 설립
- ◆ 전산 시스템에 고용 정보(교육, 자기개발, 보수) 입력

| |
|---|
| <p>2010년 경영 목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 업무 계승 계획 진행 ◆ 오클랜드 대학교(University of Auckland)에서 리더십 교육 시작 ◆ 성과 관리에 집중하기 위해 지점장과 팀장의 협력 ◆ 건강한 작업 환경 구축으로 인재 유치 ◆ 2010년 직원 적응도 설문조사 준비 및 실시 ◆ Spring Creek과 Stockton 탄광에 리더십 강화 |
|---|

○ 탄광 개발

| |
|---|
| <p>2009년 경영 목표 및 달성 여부:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rotowaro, Stockton, Upper Waomangaroa, Buller 탄광 최적화 <input checked="" type="checkbox"/> ◆ Huntly와 Spring Creek 탄광 확장 및 생산성 향상을 위한 개발 <input checked="" type="checkbox"/> ◆ 새로운 광산 (Waikare, Mangapehi, Taranaki, Maramarua, Milerton, Grey, New Vale, Croydon, Western Southland) 조사 및 개발 <input checked="" type="checkbox"/> |
|---|

| |
|--|
| <p>2010년 경영 목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rotowato, Huntly, Tihiroa, Mangapehi, Taranaki, Inangahua, Reefton, Grey, Maramarua, Waikare, Milerton, Cypress, Island Block, Wellington, Buller, Rapahoe East에 새로운 탄광 개발 및 생산성 향상을 위한 조사 ◆ Bishop과 Rajah Block의 탄광 업무 조사 ◆ 뉴질랜드 내 석탄 가스화가 가능한 탄광 수색 ◆ 뉴질랜드 내 이산화탄소 매장지 수색을 위한 연구 ◆ Mokihinui 프로젝트 1기 마감 및 감독, 방역 관리 시스템 구축 ◆ 갈탄 전환 기술 개발 ◆ 지역별 허가 가능 범위 내 석탄가스 생산량 증대 필요성 검토 |
|--|

○ 재생에너지

2009년 경영 목표 및 달성 여부:

- ◆ Taupo에 나무 펠릿 공장 건축
- ◆ 상업성 펠릿 공급 계약 추가 확보
- ◆ Rolleston의 유채오일 추출 시설 확충
- ◆ 펠릿의 시범 수출 완료
- ◆ 바이오디젤 대체에너지 개발 연구 참여

2010년 경영 목표

- ◆ Taupo 나무 펠릿 공장 1단계 시설 완비 및 작동 시작
- ◆ 나무 펠릿 수출
- ◆ Rolleston의 유채오일 추출 시작
- ◆ 상업적 고객 중 25개에게 공급하는 원료를 바이오디젤 혹은 나무 펠릿으로 전환
- ◆ 태양열 급탕 고객과 주거용 난방 공급 고객 추가 확보

○ 물류

- 신재생에너지 개발 및 생산은 아직 시작단계여서 물류지원 체제가 완비되지 못하였음

2009년 경영 목표 및 달성 여부:

- ◆ 서해안에서 내륙철도를 거쳐 Lyttelton 항구로 가는 공급망 확장
- ◆ New Vale 탄광의 물류전략 개발
- ◆ 재생사업 발전을 위한 효과적인 물류체제 개발
- ◆ 신동력자원 개발 사업 발전을 위한 효과적인 물류체제 개발
- ◆ 효율적인 물류 공급자 확보 및 협력체제 강화
- ◆ Ohai 석탄 수출

| |
|---|
| <p>2010년 경영 목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Lyttelton 항구의 석탄 저장소 확장 관련 사전 조사 완료 ◆ 45열 화물열차가 운행 가능한 새로운 기반시설 건설 ◆ 석탄 수출 연간 4백만톤 증대 ◆ 나무 펠릿 수출력 강화 ◆ 바이오디젤 사업 발전을 위한 물류체제 개발 ◆ 신동력자원 개발 사업 발전을 위한 효과적인 물류체제 개발 |
|---|

○ 환경

- 폭우로 인해 수질오염 관리가 원활히 이루어지지 못한 채 강으로 방출된 오수가 지역 의회에 발각되어 추가 범칙금이 부과되었음
- 탄광 작업이 완료된 지역에 채소 및 소나무 이식 작업이 진행중이나 그 면적이 목표치에 이르지 못하였음

| |
|---|
| <p>2009년 경영 목표 및 달성 여부:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 심각한 환경 사고의 절대적 예방(무사고) <input checked="" type="checkbox"/> ◆ 규칙 위반 행위 근절 <input checked="" type="checkbox"/> ◆ 환경오염 관련 채무(배상금 및 범칙금) 감소 <input checked="" type="checkbox"/> ◆ 연간 140헥타르 이상 면적 복구 <input checked="" type="checkbox"/> ◆ 지역 의회로부터 Stockton의 수질 오염 관리 승인 완수 <input checked="" type="checkbox"/> ◆ Strongman 탄광을 유지하기 위한 지역의회와의 교섭 및 기술개발 <input checked="" type="checkbox"/> |
|---|

| |
|--|
| <p>2010년 경영 목표</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 심각한 환경 사고의 절대적 예방(무사고) ◆ 규칙 위반 행위 10% 감소 ◆ 환경오염 관련 채무(배상금 및 범칙금) 감소 ◆ 연간 162헥타르 면적 복구 |
|--|

○ 사회적 기업

- 주무부처와 친밀도를 유지하고자 체제 마련 구상중

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 2009년 경영 목표 및 달성 여부: | |
| ◆ 교육 훈련 자원 개발 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ◆ 지역협력단체 및 자문단 추가 설립 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ◆ 지역협력단체와의 교섭 시 필요한 업무규범 수립 및 도입 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ◆ 탄광 관광 및 견학 사업 확대 | <input checked="" type="checkbox"/> |

| | |
|----------------------------|--|
| 2010년 경영 목표 | |
| ◆ 인터넷 홈페이지를 통한 교육 훈련 과정 신설 | |
| ◆ 지역협력단체 추가 설립 | |
| ◆ 지속적인 지역 개발 투자 | |

- 위와 같이 각 사업 부문별로 당기의 주요 쟁점 사안과 달성 과정 등을 세부적으로 공시함으로써 투명성을 높이고 공기업의 주주인 국민의 신뢰를 얻는 효과를 도모한 것으로 보임
- 상세한 경영공시와 더불어 다양한 사업 부문의 성과 및 계획을 공개함으로써 지속가능성(sustainability)보고서의 기능도 겸하고 있는 것으로 보임
- 앞서 공기업 경영 및 구조 부분의 공기업 보수 측정 사례로 소개한 것과 같이 Solid Energy New Zealand Limited의 경영 목표는 임직원들의 개인 성과평가 내역과 직결되어 있는 경우가 많아, 기업의 목표지수 달성에 기여도가 큰 임직원들에게 승진, 급여 상승 등의 인센티브가 주어짐

IV. 공공기관의 개혁 동향

- 뉴질랜드 정부 개혁 이전, 공공기관의 재정 및 경영 문제의 심각성은 1978년 감사원에 의해 전면적으로 보고되었음. 이어서 1984년 재무부에 의해 주요 문제점들이 다

음과 같이 요약, 발표되었음

- ① 각 기관의 목표 및 경영 계획이 뚜렷하게 정의되지 못함
- ② 경영 평가 및 통제·관리 제도가 효율적이지 못함
- ③ 각 기관에게 맡겨진 업무 및 경영목표 달성을 위한 자율성 부족(지나친 규제)
- ④ 외부 압력으로 인한 비효율성
- ⑤ 각 기관의 책임자가 경영악화 개선을 위해 노력한 성과가 효율적으로 평가되지 못함

□ 위 문제점을 해결하기 위해 1980년대에 뉴질랜드 정부는 급진적 개혁을 감행. 그 특성은 다음과 같이 요약되고 있음

- ① 체계적인 민영화, 기업화, 상업화, 계약주의의 폭 넓은 활용
- ② 정책적 포획의 최소화
- ③ 단일 목적의 기관 창조
- ④ 내각은 결과에 책임지고 최고 행정가는 산출에 책임을 지는 철저한 성과경영과 책임제도
- ⑤ 산출에 기초한 예산 및 재정관리
- ⑥ 발생주의 회계시스템의 전반적 적용
- ⑦ 인력자원관리와 재정관리를 위한 권한을 기관장에게 위임

□ 위 사항 중 기업화와 민영화의 세부 사항에 대해 알아봄

1. 기업화(Corporatisation)

□ 1980년 중반까지 뉴질랜드 공공기관은 기능이나 역할의 명확한 구분과 통일된 경영 방식 없이 운영되었음. 그 결과 경영 악화와 요금책정 과정의 문제 등이 야기되어 1985년 대대적인 개혁을 감행

□ 개혁의 주된 목적은 공공기관의 기업화였음. 그 세부내용은 다음과 같음

- 비상업적 기관과 상업적 기관은 서로 분리되어 운영되어야 함(Commercialization)

- 공공기관의 성공적인 사업운동을 위해 이사회 및 위원회 조성
 - 각 기관의 이사회 및 운영자들은 정부로부터 주어진 목표를 달성하기 위하여 영업 및 생산 활동을 책임짐
 - 공공기관은 정부로부터의 보조 및 특혜나 불이익 없이 자체적으로 운영되며, 운영자들은 기관의 상업적 성과에 따라 경영 실적을 평가받음(Deregulation)
 - 각 기관은 독립된 단체로 설립, 상업적으로 운영되며, 일반 민간기업의 이사회 구조 및 지배구조의 틀을 갖추
- 기업화된 정부기관을 시장형 공기업(SOE)으로 구분하고 있음
- 이들 공기업은 비록 민영화는 되지 않았지만, 주식회사로 만들어져 정부의 지원을 받지 않는 독립채산제로 운영되고 있음
 - 공기업이 활동하고 있는 산업의 시장화를 위해 관련 규제를 철폐하여 민간기업이 중복 진입, 자율적으로 경쟁할 수 있도록 허용함. 이는 추후 해당 기업을 민영화하였을 때 부작용을 최소화하고, 긍정적인 효과를 극대화하기 위한 발판을 마련하는 것으로 보임
 - 소유권이 공공에 있으나 실질적인 운영은 민영화된 기업처럼 운영되고 있는 것으로 보임
- 현재까지 기업화된 기관의 재무 상태 및 경영은 긍정적인 평가를 받고 있음

2. 민영화(Privatisation)

- 1980년대 뉴질랜드 정부는 정부의 주요 자산 및 기반시설을 상업화하기로 결정, 그 일환으로 민간업체로의 정부자산 매각을 통한 민영화를 실행함
- 1986년부터 시작된 뉴질랜드 공기업의 민영화는 Business Roundtable이라 불리는 민간 이사회가 주관하였음. 민영화에 대한 결정권은 재무부가 가지고 있음
- 1990년대 말까지 대부분의 공기업 민영화는 주식 상장보다는 입찰에 의해 이루어짐. 그 결과 해외 대주주에게 공기업이 매각되었고, 해외자본이 뉴질랜드로 대거 유입되었음

□ 1987년부터 1999년까지의 뉴질랜드 공기업의 민영화 현황은 다음과 같음

〈표 3-21〉 공기업의 민영화

(단위: 백만뉴질랜드달러)

| 연도 | 공기업 | 인수 가액 | 인수회사 | 인수자의 거주지 |
|-------|----------------------------|----------|-------------------------------------|-------------|
| 1988 | NZ Steel | 327 | Equiticorp | M |
| | Petrocorp | 801 | Rosspart Inv Ltd | M |
| | DFC | 111 | NPF (80%) | D |
| 1989 | Postbank | 678 | ANZ | M |
| | Shipping Corp | 31 | ACT(NZ) Ltd | F |
| | Air NZ | 660 | BIL, Qantas, JAL, AAL | M |
| | Landcorp mortgages | 49 | Mortgagors | M |
| | Rural Bank | 687 | Magnetron Holdings Ltd | M |
| 1990 | Govt Print | 38 | Rank Group | D |
| | State Insurance | 735 | Norwich Union | F |
| | Tourist Hotel Corp | 72 | Southern Pacific | F |
| | Synfuels | - 90 | Fletcher Challenge | M |
| | Telecom | 4,250 | Bell South, Ameritech | F |
| | Forestry cutting rights | 1,025 | Various | M |
| 1992 | Timberlands | 366 | ITT Rayonier | F |
| | Export Guarantee Ltd | 20 | State Insurance | F |
| | Housing Corp Mortgages | 2,404 | Various banks | M |
| | Petroleum Mining Licences | 120 | Petrocorp/Sthn Petroleum | M |
| | Bank of NZ | 850 | NAB | F |
| | NZ Rail | 328 | Wisconsin, Berkshire, Fay Richwhite | M |
| 1993 | Fletcher Challenge Shares | 418 | Financial Institutions | M |
| | Govt Computer Services | 47 | EDS Services | F |
| 1996 | Maori Development Corp | 21 | Maori Dev Corp | D |
| | Forestry Corporation | 1,600 | FCL, Citifor, BIL | M |
| | Works Development Services | 108 | Downer, Kinta Kellas | M |
| 1998 | Auckland Airport Ltd | 460 | Public Share Float | M |
| | Wellington Airport Ltd | 96 | Infratil NZ-led consortium | M |
| | Capital Property Services | 119 | Public Share Float | M |
| 1999 | Contact Energy Ltd | 2,331 | Edison and Public Float | M |
| | Vehicle Testing NZ | 19 | Motor Trade Inv | D |
| Total | | 18,771 | | |

주: D - 75% 이상 국내 거주자 소유

F - 75% 이상 해외 거주자 소유

M - 국내 및 해외 거주자가 각각 25% 이상 복합적으로 소유

자료: 뉴질랜드 재무부

- 뉴질랜드의 민영화는 정부의 적극적이고 급진적인 진행 과정을 통해 이루어졌고, 현재 그 결과에 대한 평가가 분분한 상태임. 공기업 독점산업의 시장화로 인한 생산성 향상과 경쟁력 강화 등의 긍정적인 결과도 있지만, 해외자본 유입으로 인한 부정적 여파도 컸다는 지적이 있음
- 뉴질랜드의 민영화의 사례로 전력산업과 통신산업을 살펴보기로 함

가. 전력산업의 민영화 사례 - 긍정적 평가

- 뉴질랜드 공기업 중 하나인 전력기업은 다음 과정을 통해 오랜 시간에 걸쳐 민영화 되어 왔음. 다음 사항은 전력산업의 민영화 사례가 긍정적인 평가를 받고 있는 주요 원인들을 정리한 것임
 - 각종 규제와 정부보조금 철폐 및 전력시장 활성화 등 전력산업의 근본적 개혁을 도모하여 민간기업의 원활한 활동의 발판을 마련하였음
 - 본격적인 민영화 이전에, 거대한 한 개의 공기업을 작은 독립된 기업으로 분할, 민간기업과 경쟁이 가능하도록 하여 특정 기업의 전력산업 독점 및 과점 등 공기업 민영화의 부정적 여파를 최소화하였음
 - 민영화된 후에도 각 전력기업 간의 계속된 경쟁으로 기업의 효율적 운영, 시장경제하의 요금제 자율화 등 민영화의 상업적 효과를 극대화하였음
- 다음은 전력산업 민영화의 세부과정임
 - 1987년 이전: 모든 전력사업이 정부 통제하에 운영되고 있었음
 - 1987년: 정부 규제가 폐지되고 국유 공기업 Electricity Corporation of New Zealand(ECNZ)이 설립되면서, 정부와는 독립적으로 모든 전력 관련 사업이 운영되기 시작하였음
 - 1988년: ECNZ의 자회사로서 Transpower가 설립, 전력 전송 및 네트워크 사업을 분리하였음
 - 1991년: 도매 전기가격이 1987년에 비해 13% 인하되고, 발전 부문의 생산성은 71% 향상되었음

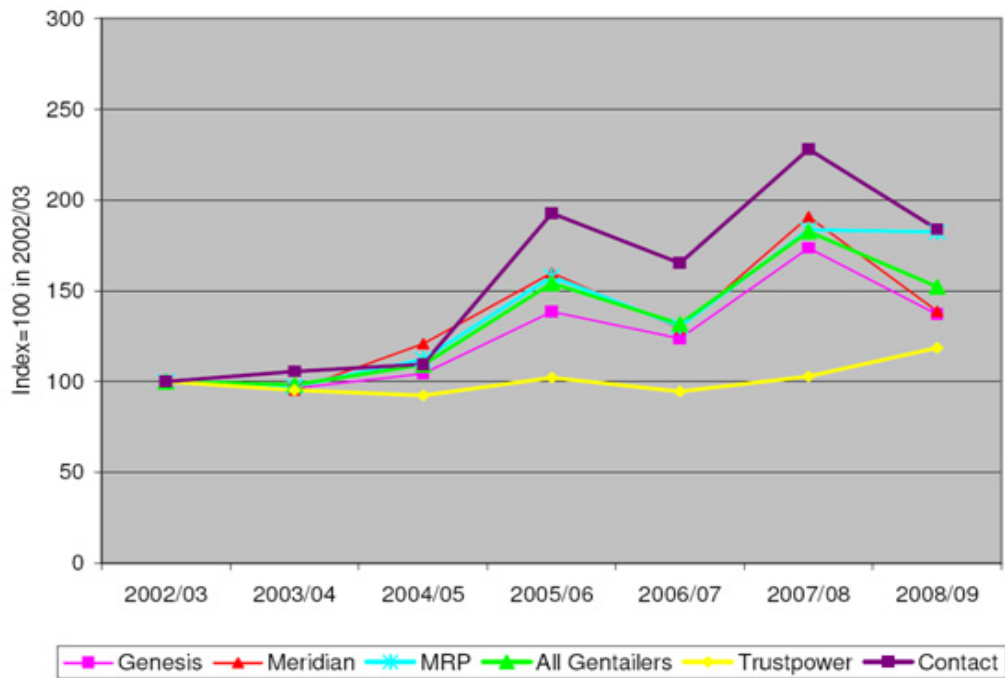
- 1993년: Electricity Market Company가 설립되어 전력 도매시장 활성화를 본격화 하였음. 이때부터 민간 발전, 전력 전송, 도매·소매 회사가 설립되기 시작하였음
 - 1994년: Transpower가 ECNZ으로부터 분리, 독립적 공기업으로 운영되기 시작. 4월부터 뉴질랜드 국민은 전력 공급 회사를 자율적으로 선택할 수 있게 되었음²⁹⁾
 - 1995년: 정부는 민간 전력 도매시장의 시작을 선포하고, ECNZ을 두 개의 독립된 공기업(ECNZ과 Contact Energy)으로 분리
 - 1996년: Contact Energy가 ECNZ로부터 분할되어 독립적 경쟁회사로서 운영 시작
 - 1998년: 정부는 전력산업 혁신법(Electricity Industry Reform Act)을 발표, 전력 산업을 기능에 따라 세 부분(전선 소유, 전력 발전, 전기 소매)으로 분리함
 - 1999년: Contact Energy가 주식 상장을 통해 민영화되고, ECNZ은 세 개의 독립된 공기업(Mighty River Power, Genesis Power, Meridian Energy)으로 분리되어 현재까지 각각 운영되고 있음. 이들 역시 향후 적절한 시기에 민영화될 것으로 보임
- 위 민영화 과정의 결과 뉴질랜드의 전력산업은 현재 5개의 대기업이 주도하고 있음. 이들은 발전사업과 전력 소매사업을 동시에 진행하고 있어 “Gentailer”로 불리고 있음
- 정부 소유의 시장형 공기업(SOE)
 - ① Meridian Energy(수력, 풍력)
 - ② Genesis Power(화력, 풍력, 수력)
 - ③ MRP: Mighty River Power는 주로 발전사업을 담당하고 Mercury Energy라는 독립기업을 통해 소매 사업 활동을 하고 있음(수력, 지열, 풍력)
 - 민간 상장기업
 - ④ Contact Energy(수력, 지열, 가스화력) - 민영화
 - ⑤ Trustpower(수력, 풍력) - 민간설립

29) 한 때 뉴질랜드 국민이 전력 공급 회사를 지나치게 자주 전환하여 전력 선택권이 남용되고 있다는 지적이 있었음. 이로 인해 전력회사 간 고객 유치 경쟁이 과열되고, 결과적으로 전력산업 발전을 저해할 수 있다는 의견도 있었음.

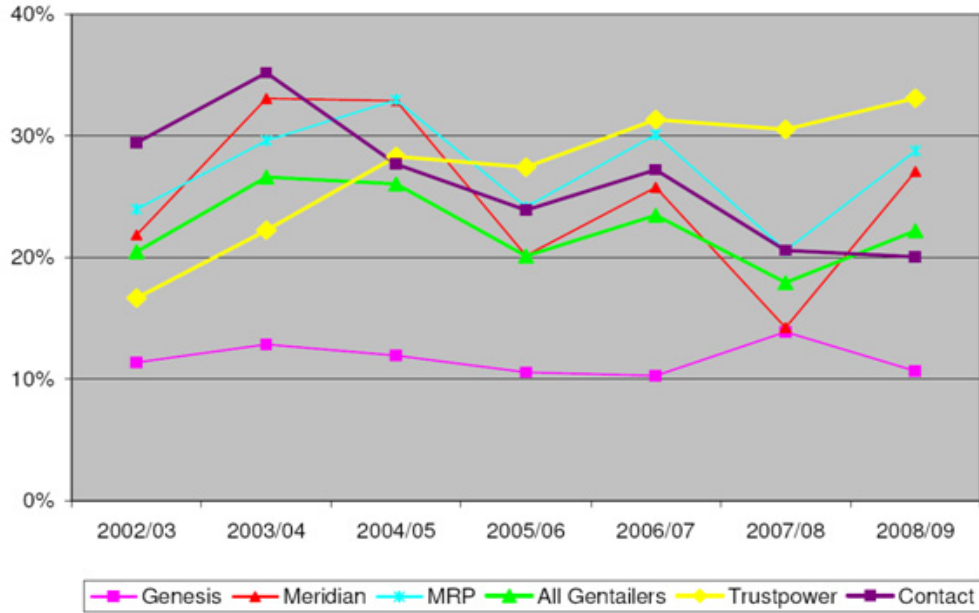
□ 다음 그래프는 이들 기업의 최근 실적 동향을 나타내고 있음

- Contact Energy는 민영화된 기업으로서 가장 많은 매출을 기록하였으나 수익률 측면에서는 민간이 설립한 Trustpower가 앞서고 있음. 수익률은 각 기업이 다르게 적용하고 있는 요금제와도 관계가 있음
- 5개의 기업은 각각 서로 조금씩 다른 규모로 다른 종류의 발전 활동을 하고 있으므로 강수량과 날씨의 영향에 따라 매출과 수익률 동향이 차이를 보일 수 있음
- 전반적으로 5개 기업이 상호 경쟁 관계를 유지하며 발전을 계속해 가고 있는 것으로 보임. 자본 대비 수익률은 10% 미만으로 낮은 수준이나, 전력산업이 아직 개발 단계여서 수익의 대부분이 신동력자원 개발 및 신재생에너지 개발에 추가로 투자되고 있음을 감안하여야 함

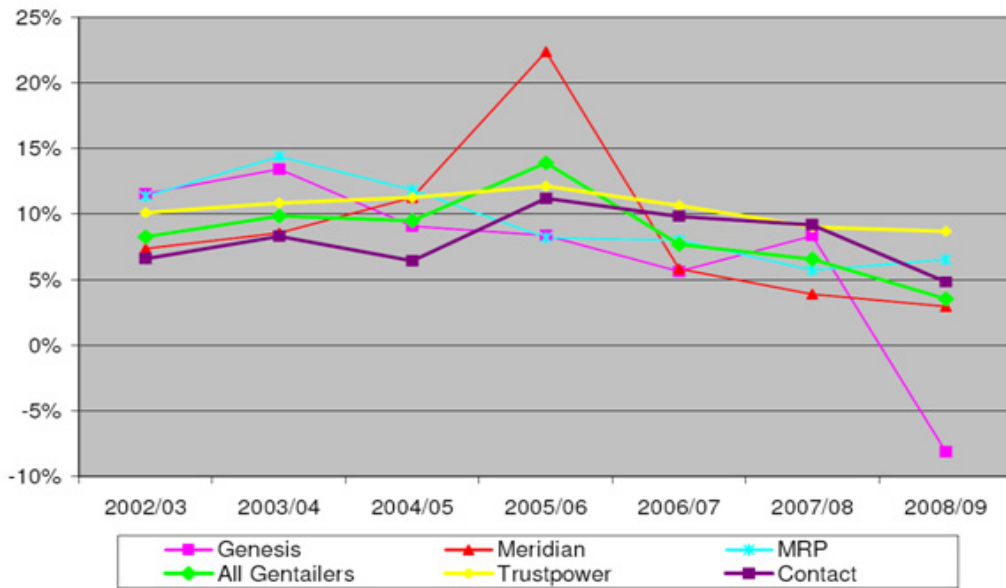
[그림 3-11] 뉴질랜드 주요 전력기업의 매출 동향



[그림 3-12] 뉴질랜드 주요 전력기업의 영업이익률 동향



[그림 3-13] 뉴질랜드 주요 전력기업의 투입 자본 대비 수익률



자료: COMU 홈페이지

- 뉴질랜드 국유림(Forestry Corporation)의 민영화도 앞서 설명한 전력산업과 유사한 경우로, 정부 규제와 보조금 철폐를 앞세워 해당 기업의 자율적인 의사결정 및 시장 경쟁을 유도하여 생산성을 향상하였다는 긍정적 평가를 받고 있음

나. 통신산업의 민영화 사례 - 부정적 평가

- 뉴질랜드의 가장 큰 공기업 중 하나였던 NZ Telecom의 민영화 역사는 다음과 같음
 - 1987년 이전: 뉴질랜드 우체국이 통신산업을 전담하고 있었음
 - 1987: 뉴질랜드 우체국 산하 국영 공기업(SOE) 형태로 NZ Telecom이라는 통신 기업이 설립됨. NZ Telecom은 상업적 운영을 위하여 설립된 공기업으로, 우체국에 속해 있던 통신산업 관련 자산을 NZD 32억에 매입하였음. 이 때부터 NZ Telecom의 통신산업 독점을 종료하기 위한 통신 관련 규제 철폐가 시작되었음
 - 1990년: NZ Telecom은 미국의 Ameritech와 Bell Atlantic 등으로 구성된 컨소시엄에게 인수되면서 민영화됨. 같은 해 Clear Communications(현재 TelstraClear)이라는 민간기업이 뉴질랜드 통신산업에 진출하면서 NZ Telecom과 경쟁을 시작함.
 - 1991년: NZ Telecom은 뉴질랜드, 호주, 뉴욕증권거래소에 상장됨
 - 1993년: Ameritech와 Bell Atlantic는 NZ Telecom 내의 주식을 매각하기 시작함. BellSouth(현재 Vodafone)라는 또 다른 민간기업이 뉴질랜드 통신시장에 진출하면서 통신산업의 자율 경쟁이 본격화됨
- 민영화 이후 NZ Telecom은 다음 과정을 거치면서 경영이 악화됨. 그 결과, 성급한 외국자본 유입으로 인한 민영화 부작용의 대표적인 사례로 지적되고 있음
 - NZ Telecom은 1986년 뉴질랜드 우체국으로부터 독립한 후 통신산업의 통제 철폐, 구조조정, 신기술 도입 등 대대적인 개혁을 통해 이익을 내고 있던 중, 1990년 미국의 Bell South and Ameritech에게 NZD 42.5억에 매각됨. 당시 NZ Telecom은 주주자금이 총자산의 58.7%를 차지하는 등 재무적으로 매우 건전한 회사였음. 또 뉴질랜드 통신 산업을 독점하던 고수익 회사였음을 고려할 경우, 매우 저가에 성급하게 매각되었다는 평가가 있음
 - 1996년과 1998년 사이 해외 투자자에 의해 매입된 공기업의 영업이익은 NZD 106

역이었으나, 이 중 92%가 배당금으로 해외로 유출되어 국내 시장 개선 및 생산성 개발을 위한 재투자로 이어지지 못함. 그 이후에도 미국의 Bell South와 Ameritech는 매년 영업이익의 70~90%를 배당으로 수취하였음

- 1996년 Telecom은 49.5%의 지분을 시가 NZD 70억에 다시 사들임. 해당 지분율의 6년 전 매입가가 NZD 11.5억이었므로, 미국의 Bell South와 Ameritech는 6년 새 막대한 이익을 얻은 것임
- 1998년 남은 지분 중 24.8%를 높은 가격에 주식 공개 상장(international public offering)하여 추가 이익을 얻는 등 경영진이 기업 발전 및 생산적 운영보다는 이윤추구에만 집중하여 대부분의 영업이익이 해외로 유출되었음
- 그 결과, NZ Telecom은 경영이 악화되어 시장 경쟁력을 잃기 시작함. 다음 표는 1999년부터 2000년까지의 NZ Telecom의 시장점유율 변동을 나타낸 것임

〈표 3-22〉 NZ Telecom의 시장 점유율 변동 (1999년~2000년)

(단위: 명, %)

| 연도 / 월 | 가입 고객 수 | 시장 점유율 |
|-----------|-----------|--------|
| 1999년 12월 | 858,000 | 68.37 |
| 2000년 12월 | 1,150,000 | 60.43 |
| 2001년 12월 | 1,379,000 | 56.94 |
| 2002년 12월 | 1,229,000 | 50.18 |
| 2003년 12월 | 1,298,000 | 49.95 |
| 2005년 3월 | 1,520,000 | 44.6 |
| 2005년 11월 | 1,600,000 | 46 |
| 2007년 3월 | 1,900,000 | 49 |

자료: NZ Telecom 웹사이트

- 1990년대 68%를 웃돌던 시장 점유율이 2000년대 들어서 49% 아래로 하락하였음. NZ Telecom의 경영 부진을 틈타 경쟁업체들의 고속으로 성장하고 있는 것을 알 수 있음. NZ Telecom은 더 이상 통신산업을 독점하지 못할 것으로 전망되고 있음
- 아래 그래프는 2003년에서 2010년까지의 NZ Telecom의 주식 가격 변동 사항을 나타내고 있음. 시장 경쟁력 하락으로 인해 주식 가격도 지속적으로 하락하고 있음

[그림 3-14] NZ Telecom의 주식 가격 변동 (2003년~2010년)



자료: NZ Telecom 웹사이트

- 앞서 설명한 여러 지적사항에도 불구하고 뉴질랜드 국내 주식시장의 자본이 불충분하고, 주식시장이 아직 활성화되지 않아 공기업 민영화 시 해외자본 투입이 불가피한 상황임. 뉴질랜드 철도회사도 NZ Telecom과 비슷한 방법으로 해외 주주에게 매각되었으나, 민영화 이후 경쟁력과 재정이 악화되어 뉴질랜드 정부가 다시 비싼 가격에 매입하는 결과를 초래한 바 있음
- 공기업이 해외자본에 매각되는 형태로 민영화되었을 경우, 추가적으로 발생하는 부정적 여파를 막기 위한 법령 및 규제 마련을 시도하고 있으나, 이러한 규제는 시장의 자율경쟁을 저해하는 요인이 될 수도 있다는 지적도 있음

3. 최근 동향

가. 목표 중심의 경영평가

- 공공기관의 경영평가 시, 투입된 자본 대비 공공의 유익을 위해 실질적으로 생산된 재화 및 용역의 결과물 산출에 집중하고자 하는 노력이 있어 왔음. 이는 영국에서부터 시작된 공공기관의 생산성 평가체제 연구가 그 모체임
- 추가적으로 공공기관이 직접 생산한 재화와 용역의 양과 질을 높이기 위한 경영평가

제도를 연구중에 있음.³⁰⁾ 현재는 United Nations' System of National Accounts에서 마련한 기준을 따라 산출하고 있음

- 한 예로, 뉴질랜드 정부는 1996년부터 각 의료기관³¹⁾이 제공하는 의료 서비스의 질과 양을 평가하는 기준의 일부로서 환자 퇴원을 및 입원일수를 산출함
- 비계량 성격의 평가 사항을 정확하고 객관적이고 간단하게 측정할 수 있도록 계량화하는 데 연구가 집중되고 있음

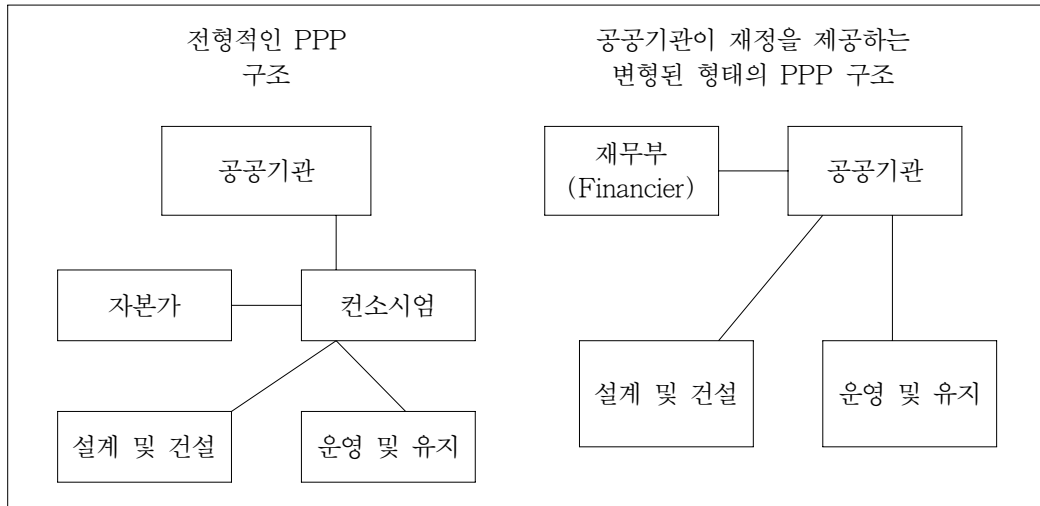
나. 민간투자 사업 (PPP: Public Private Partnership)

- 뉴질랜드 정부는 사회기반시설(infrastructure)의 건축을 위해 일부 제한된 산업 이외에는 PPP를 적극 유치하고 있음
- 뉴질랜드는 공사 및 건설을 담당하던 정부부처(Ministry of Works)을 없애고, 건축·설계 공사의 대부분을 [그림 3-15]와 같은 형태로 민간기업에 맡기고 있음
- [그림 3-15]에서 왼편은 엄밀한 의미에서의 전형적인 PPP의 구조를 나타내고, 오른편은 PPP에서 약간 변형된 구조로, 공공기관이 재정을 제공하는 구조임
- PPP 운영에 따른 예비타당성 조사 및 적격성 조사(Value for Money Test)에 대한 문제점이 제시됨에 따라 새로운 연구가 진행중임

30) 유럽연합(EU)은 2006년부터 Handbook on Price and Volume Measures in the National Accounts의 규정에 따라 정부의 결과물 산출을 법으로 의무화 하였고, OECD에서도 2006년 10월 공공기관 결과물 산출제도의 국제적 기준 마련을 위한 프로젝트를 의료 및 교육기관을 중심으로 시작하였음(Smith, 2006).

31) 뉴질랜드의 의료기관은 일부 특별 사립 민간 병원을 제외하고는 대부분 정부 소유 및 관리로 운영되고 있음.

[그림 3-15] 민간투자 사업의 구조

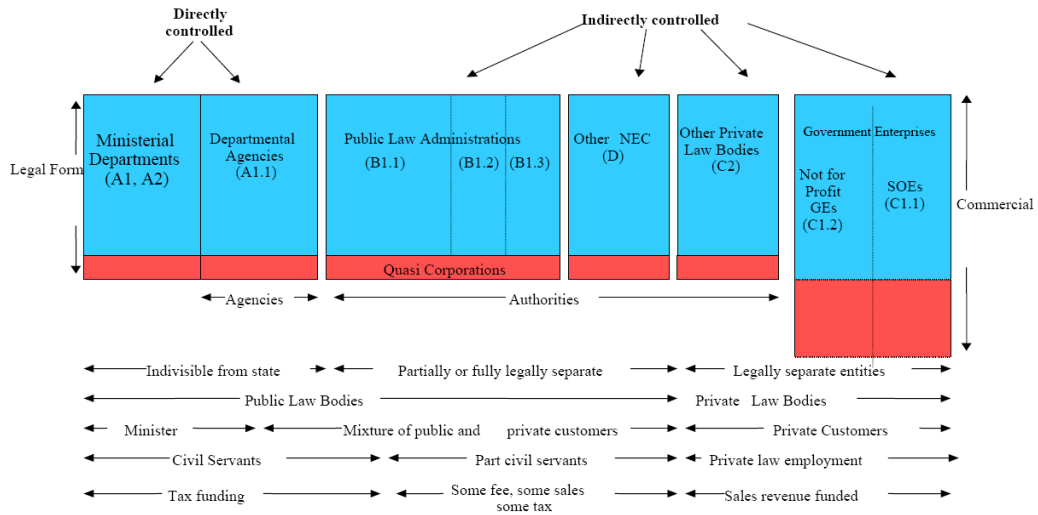


자료: Katz, 2006

다. Crown Entities Act 2004(준정부기관/준시장형 공기업 관련법) 제정

- 1980년대 중반에 시작된 정부개혁 단행 시 정부기관 업무 세분화 정책에 따라 많은 준정부 독립기관(arms length bodies)이 설립되었음. 그러나 이들 기관을 위한 구조 및 경영체제 개발이 미흡했다는 지적이 있었음
- 정부개혁에 대한 학술 연구가 주로 주요 핵심 정부기관([그림 3-16]상 왼쪽 끝부분)과 시장형 공기업([그림 3-16]상 오른쪽 끝부분)에 집중되어 그 중간([그림 3-16]상 가운데 부분) 기관인 준정부기관과 준시장형 공기업 등에 대한 깊이 있는 연구 및 개혁안이 부족했던 것으로 판단됨
- 이로 인해 각 준정부기관·공기업에게 맡겨진 업무 성격이 분명하지 않아 경영평가 기준 수립이 미흡하였고, 업무 개선이 어려웠음. 또한, 규범 및 법률 체제가 부족하여 정치적 압력에 쉽게 동요되는 경향이 있었음

[그림 3-16] 공공기관 구조



자료: Gill, 2009

□ 위 문제를 해결하고자 새로이 제정된 법률이 Crown Entities Act 2004임. 법률의 세부 내용의 요약은 다음과 같음

- 목적:
 - 각 기관의 역할과 책임을 명확히 규명, 책임의식 강화
 - 해당 기관 운영의 윤리규범 명문화
 - 기관장의 임금 및 임용조건의 법률적 제도화
 - 현재 정부 차원에서 운영되고 있지 않은 국가사업 발견 및 인식
- 내용:
 - 모든 공공기관에게 적용되는 일반적 사항 법률화
 - 감사 및 정보 공시
 - 윤리규범
 - 평등고용정책 등 모범 고용자로서의 책임 완수
 - 사업계획서안(SOI: Statement of Intention)과 목표지수 책정 및 합의안
 - 기업의 형태가 아닌 공공기관에게 적용되는 특별 사항 법률화
 - 각 위원회의 의무 및 의무면제 사항
 - 기관장의 임금 및 임용조건

- 공공기관 재분류/재정의
 - Agents: 정부운영(예: 산재보험-ACC)
 - ACEs: 부분적 정부운영(예: 국립박물관)
 - ICEs: 독립된 의사결정(예: 상거래위원회)
 - CROCs: 기업의 형태로 운영(예: 정부 출연연구소)
- 정부 출연 자회사의 위치 및 역할 규명
- 재무활동 규명(예: 자본, 부채, 투자)
- 보고 및 공시 절차 개선

자료: Gill, 2009

- 본 보고서 앞 부분에서 설명한 현재 공공기관의 분류 및 경영 형태는 이 법에 따라 개편된 것임
- 하지만 이 법률이 공공기관 경영에 관한 모든 문제를 다루고 있지 못한 관계로 다음 사항들이 추가적인 해결 과제로 지적되고 있음
 - 교육기관, 연방은행이 제외된 점
 - 해당 준정부기관의 부채 및 투자 등 금융관련 업무와 세무 처리 등의 세부사항에 관한 규정이 미비한 점
 - 준정부기관과 주요 핵심정부기관의 구분이 불분명한 점
- Crown Entities Act 2004 제정으로 인해 그 동안 세분화된 특정 업무를 위해 정부로부터 독립적으로 설립, 운영되어 오던 준정부기관의 경영 및 관리가 다시 정부 중심으로 통합될 조짐이 예견되기도 함

라. 정부부문 및 공공기관 축소화

- 노동당의 장기 집권을 꾀던 민주당이 집권 2년째를 맞아 경제위기 극복 및 정부 운영 효율성 강화를 위해 정부 축소화를 진행중임
- 이는 과도한 정부기관 세분화로 인해 기능이 중복되는 것을 해결함으로써 정부 비용을 축소하려는 노력으로 보임. 2010년 3월 현재 다음과 같이 공공기관 혹은 준정부

기관이 정부부처로 통합되기로 결정되었음

- 통계청(Statistics New Zealand), 토지정보청(Land Information New Zealand), 국립도서관(National Library), 국립고문보관소(Archives New Zealand)가 내무부(Department of Internal Affairs) 소속으로 통합
- 식품안전기관(Food Safety Authority)이 농산림부(Ministry of Agriculture & Forestry) 소속으로 통합됨
- 과학 기술 관련 연구소들이 과학 기술 연구부(Ministry of Research, Science & Technology)로 통폐합됨
- 여성단체(Women's Affairs)가 사회개발부(Social Development Ministry) 혹은 노동부(Labour Department)로 통합됨

□ 자율적 경영과 규제 완화를 목적으로 세분화되었던 공공기관 및 준정부기관들이 다시 통폐합되면서 특정 정부부처의 지나친 대형화(mega-ministry)가 우려되고 있음. 또한, 통폐합의 결과로 다수의 공무원들이 해고될 것이며, 이로 인해 공공서비스의 질이 떨어질 것이라는 우려도 제기되고 있음

□ 이와 같은 변화는 1980년 중반의 개혁 방향과는 반대되는 움직임으로서 집권당 교체로 인해 뉴질랜드 공공기관 개혁이 새로운 국면을 맞이한 것으로 보임

제4절 일본의 공공기관

- 일본의 공공기관은 메이지유신 시대부터 설립됨. 산업부흥기에 민간자본의 역량으로 수행하기 어려운 기반 산업을 국가가 수행할 수 있도록 공공기관으로 전환
- 공공기관에 대한 민영화도 지속적으로 추진해 왔음. 민영화는 정부개혁 등 당시의 정치적 요인뿐만 아니라, 세수 확보 및 국가 재정 부담 완화의 경제적 요인 때문에 진행되었음. 민영화는 법인을 주식회사로 전환하여 일정 기간이 지난 후에 지분을 매각하는 점진적인 형태로 이루어짐
- 일본의 공공기관을 정의하는 법률이 있음. 그러나 개별법에 의한 관리체계가 제시되어 있을 뿐, 우리나라와 같이 포괄적인 관리를 수행하지 않는 것으로 보임

일본의 공공기관 관련법

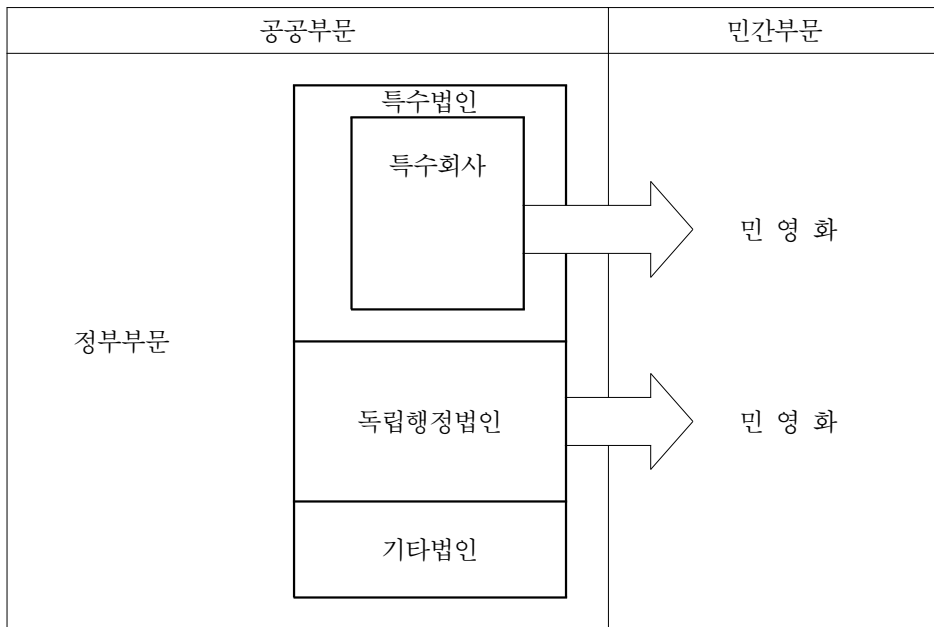
- 「재해대책기본법」 제2조 제5호 및 제6호
 - 지정공공단체로 독립행정법인, 일본은행, 일본적십자사, 일본방송협회 및 전기·가스·수송·통신 등 공익사업을 시행하는 법인¹⁾ 등
 - 지정지방공공기관으로 지방독립행정법인, 항만법상의 항만국, 토지개발법상의 토지개발구역 기타 공공적 시설 및 도도부현 지역의 공익사업시행 법인 등
- 「무력공격사태 등에 있어서 국민의 보호를 위한 조치에 관한 법률(국민보호법)」 제2조 제2호
 - 지정지방공공기관으로 도도부현에서 전기·가스·수송·통신·의료 등 공익사업을 시행하는 법인, 지방도로공사, 기타 공공시설을 관리하는 법인 및 지방독립행정법인으로 당해 도도부현 지사가 지정하는 법인 등

주: 1) 공익사업을 시행하는 법인은 특수법인과 인가법인을 지칭함.

자료: 성승제 외(2008)

- 이와 같은 법률적 근거를 참고하여, 본 보고서에서는 일본의 공공기관의 범주에 속하는 특수법인과 독립행정법인을 소개함³²⁾
 - 특수법인은 법률에 의해 설립되고 정부가 지분을 행사하는 기업적 성격을 지닌 공공기관으로 볼 수 있음³³⁾
 - 독립행정법인은 우리나라의 책임운영기관³⁴⁾과 유사한 성격을 가짐. 그러나 책임운영기관과 달리, 우리의 공공기관이 수행하고 있는 국가의 핵심적인 집행·서비스 기능을 담당하는 기관도 포함하고 있음

[그림 4-1] 일본의 공공부문



32) 본 보고서에서는 지방공기업을 제외함.
 33) 인가법인은 개별 특별법에 의해 설립되어 정부의 관여 아래 있다는 점에서 특수법인과 유사한 성격을 갖고 있음. 그러나 국가의 필요에 의해 설립되는 특수법인과 달리, 특별법 및 주무부처장의 인가 기준 범위 내에서 민간의 결정으로 설립·정관 등이 결정됨. 따라서 본 보고서에서는 인가법인을 공공기관의 범주에는 포함시키지 않았음. 「일본은행」, 「일본 상공회의소」, 각종 공제조합 및 「평화기념사업특별기금」 등이 인가법인에 해당함.
 34) 우리나라의 책임운영기관은 수행하는 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대해 기관장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고, 그 운영성과에 대해 책임을 지도록 하는 제도임. 이를 통해 행정운영의 효율성과 행정서비스의 질적 향상을 도모함.

- 일본에서는 특수법인 중 민영화가 추진중인 특수회사를 공공기관으로 보지 않고 있음. 그러나 특수회사 지분의 대부분을 아직 정부가 보유하고 있는바, 국제적 기준에 따라 공공기관에 포함시킬 수 있음
 - OECD(2010)는 2009년 초를 기준으로, 일본담배산업주식회사·일본전신전화주식회사(상장)를 포함한 25개 회사를 일본의 공기업으로 간주함

I. 일본의 공공기관

1. 일본 공공기관의 정의 및 유형

가. 공공기관의 역사

- 메이지유신 시대부터 2000년대 이전까지 일본 공공기관의 변천을 다음과 같이 3단계로 개략할 수 있음
 - 메이지유신 시대에 산업화로 경제구조가 변화하면서 기반시설의 수요가 크게 증가함. 따라서 이에 필요한 철도·통신 및 광업 등 주요사업을 국가에서 맡아 성장시켰음. 그러나 1880년대 이후 정치 및 재정적 이유로 이러한 사업들을 민영화함
 - 1955년부터 전후 국가 재건을 달성하기 위해 공공기관의 설립이 다시 활발해짐. 그러나 1960년대부터 방만하게 설립·운영된 기관에 대해 조치를 취하기 시작함
 - 1980년대 이후 일본 국유철도, 일본 전신전화공사, 일본 전매공사의 주식회사화가 이루어짐. 이 중 일부는 완전 민영화됨
- 고이즈미 정부가 등장하면서 공공부문 개혁의 일환으로 공공기관 정비가 지속적으로 추진됨. 이에 따라 현재 공공기관은 특수법인 및 독립행정법인 형태를 띠게 됨
 - 1997년 『행정개혁회의 최종보고서』 이후 독립행정법인 제도가 도입됨
 - 2000년대 이후 행정개혁의 일환으로 공공기관에 대한 정비가 지속적으로 진행됨. 행정개혁은 만성적인 재정적자를 해소하기 위한 정부개혁 프로그램³⁵⁾이 중심이 되었음

나. 특수법인

1) 특수법인의 정의

- 특수법인은 광의로는 특별법에 의해 제한적으로 설립된 법인을 지칭함. 협의로는 법률에 의해 직접 설립된 법인 혹은 특별법에 의한 특별한 설립행위를 통해 설립된 법인을 의미함³⁵⁾
 - 총무성이 설립과 목적 및 업무의 변경, 그 밖에 당해 법률에서 정하고 있는 제도의 개정과 폐지에 대해 심사할 수 있음
 - 특수법인은 정부의 감독 아래 있지만, 행정제도상 제약이 있는 정부의 사무·사업을 효율적으로 수행할 수 있도록 제도적 보장을 받고 있음

특수법인의 종류

- 1) 공단(公團)
 - 사회적 요청이 강한 공공사업 중 규모가 큰 법인. 민간 혹은 지방공공단체에서 자금을 구하며, 경영상 독립채산성을 갖고 있음.
- 2) 사업단(事業團)
 - 공단이 주로 공공사업을 대상으로 하는 데 비해, 그 외 국가 경제·사회정책을 담당. 공단보다 기업성이 희박하고 규모가 작으며, 독립채산성이 크지 않음.
- 3) 공고(公庫)
 - 전액 정부가 출자한 법인. 정책금리로 특정 대상에게 용자를 제공함으로써 일반 시중금융의 보완적 역할을 함. 국회에서 예산과 결산을 통제
- 4) 특수은행(特殊銀行)
 - 공고와 유사한 역할을 수행하나, 기업성 및 자주적 경영을 강조하기 위해 은행이라는 용어를 사용함.
- 5) 금고(金庫)
 - 조합금융법인. 중소기업등협동조합(中小企業等協同組合), 상공조합(商工組合), 수출조합(輸出組合), 수입조합(收入組合) 및 정부를 출자자로 함. 그러나 여기에

35) 공공사업의 개혁, 특수법인의 개혁, 중앙재정과 지방재정의 동시적 개혁이 골자를 이루고 있음.

36) 기획재정부(2008)

신용협동조합은 포함되지 않음.

6) 영단(營団)

- 2004년 4월 특수법인개혁관련법에 따라 동경지하철주식회사(東京地下鐵株式會社)로 전환

7) 특수회사(特殊會社)

- 설립근거법에 의해 정부가 설립한 주식회사임. 일본 국유철도·일본 전신전화공사·일본 전매공사의 경우 1980년대 민영화 추진을 위해 각각 특수회사³⁷⁾로 전환, 기업 경영을 도입하여 조직을 개선함. 이 중 일부는 완전 민영화되었으며, 전신전화공사 등 일부는 정부 지분 관리를 통해 민영화를 진행중에 있음.

자료: 오승은(2007)

2) 특수법인의 특징

- 특수법인에 대해 사업 및 경영의 자율성과 세제의 혜택이 주어짐. 따라서 이를 누리 고자 하는 여러 기업들로부터 관심의 대상이 되어 왔음. 그러나 국가로부터 보조를 받는 대신 사무·사업에 대해 정부와 국회의 감시를 받아야 함³⁸⁾
 - 특수법인은 예산, 사업에 대한 계획 및 결산서를 주무부처의 장에게 보고해야 함. 그러나 예산의 집행 등은 탄력적으로 운용할 수 있음
 - 특수법인은 해당 사업에서 거두는 수입, 정부의 보조금·정부 차입 및 정부보증채 발행 등을 통해 필요한 자금을 조달함. 특수법인이 수행하는 대부분의 업무에 대해서는 법인세, 소득세, 사업세, 인지세, 등록면허세 등을 면제함
 - 특수법인이 제공하는 서비스에 대한 요금은 주무부처 장의 인가를 통해 결정됨
 - 임원의 임명은 각 주무부처에서 결정하나, 직원³⁹⁾과 관련한 사항은 해당 법인이 권한을 갖고 있음. 주무부처는 필요한 사항에 대한 보고를 요구할 수 있고, 임원 해임 및 감독을 할 수 있음

37) 여객철도주식회사 및 일본 화물철도주식회사(JR), 일본 전신전화주식회사(NTT), 일본 담배산업주식회사(JT)

38) 기획재정부(2008)

39) 이들은 국가공무원 신분이 아님.

3) 특수회사의 특징

- 특수회사는 정부가 개별 설립근거법을 바탕으로 설립한 회사임. 특수법인의 한 종류이며, 주식회사의 형태를 띠고 있음
- 특수회사는 기존 특수법인을 민영화하는 과정에서 등장함
 - 특수법인이 수행하던 사업을 검토하여, 정부가 수행하는 것보다 민간에 이양하는 것이 효율적이라고 판단되면 민영화를 추진하게 됨
 - 민영화의 중간 단계로 해당 법인을 주식회사로 변경하게 되는데, 이를 특수회사로 명명함
 - 일정기간 동안 정부가 지분을 보유하면서 소유주 역할을 하게 됨
 - 정부의 통제를 줄이는 대신, 기업 경영방식을 도입하여 자율적 운영을 도모하는 한편 민간 시장에서의 경쟁력을 확보할 수 있도록 함
 - 자립적 경영 및 운영의 채산성을 확보할 수 있다고 판단되면 정부가 보유한 특수회사의 지분을 시장에 매각하여 완전 민영화를 실현하게 됨
- 2010년 1월 현재 특수법인은 32개인데, 이 중 특수회사는 26개임
 - 특수회사에는 전신전화, 담배, 철도 등 이미 민영화가 진행중인 회사뿐만 아니라, 2005년 이후 민영화가 결정된 우정사업, 고속도로, 지하철, 공항 등이 포함되어 있음
 - 일본의 주요 기간사업 중에서 전기, 가스 사업은 민간에서 담당하고 있음
 - 해외 사업을 수행하는 기관을 찾기 어려움
- 특수회사 제도는 안정적으로 민영화를 진행시키기 위한 제도임
 - 검토를 통해 민영화가 필요한 사업을 특수회사화하고, 이러한 중간 단계를 통해 경영이 안정된 후 정부 지분을 매각하기 때문에 해당 회사가 무리한 경영 압박을 피하고 시장에서의 역량을 키울 시간을 확보할 수 있음
 - 민영화되는 회사와 경쟁하는 여타 시장 사업자뿐만 아니라 금융시장에도 안정적으로 대처할 수 있는 여유를 제공함

4) 공공기관으로서의 특수법인

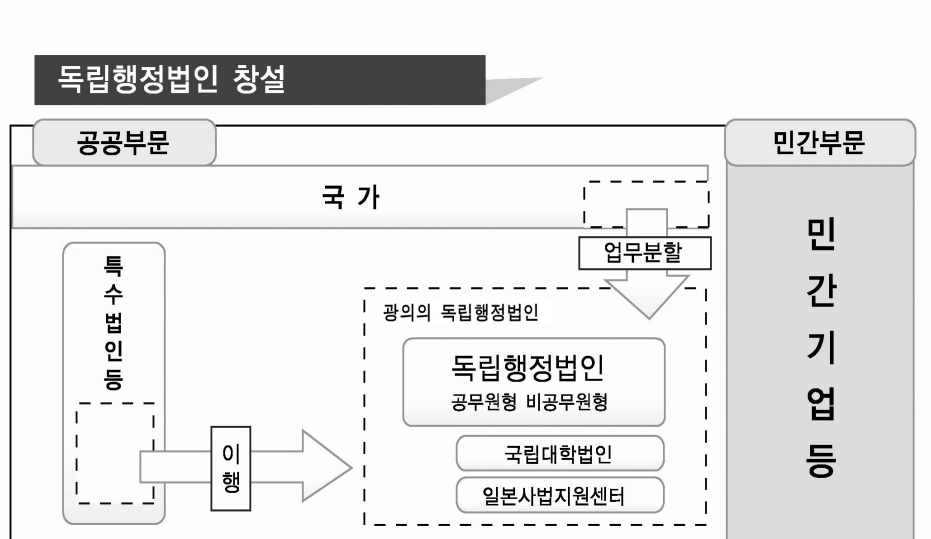
- 특수회사를 포함한 특수법인이 일본 경제에서 큰 비중을 차지하는 것으로 나타남.
그러나 이들을 대상으로 일본의 공공기관을 소개한 선행 연구들은 많지 않음
 - 이는 특수법인이 특별설립법 아래 개별적으로 운영되는데다, 민영화가 진행중이라는 특성 때문인 것으로 보임
- 본 보고서에서 특수회사를 포함한 특수법인을 공공기관의 범주에 포함시킨 이유는 다음과 같음
 - 특수회사는 법률에 의해 민영화되고 있고, 이 과정에서 자율적인 운영을 보장받고 있음. 그러나 이는 완전 민영화가 아니라 일정기간 주식을 보유한 후 매각하는 점진적인 방법임
 - 2010년 현재 아직 정부가 특수회사 지분의 대부분을 보유하고 있는 실질적 소유주이기 때문에 제도와 관련한 사항은 정부 통제하에 있음
- 본 보고서에서 특수회사 및 특수법인의 현황을 상세히 소개하려 하였음. 그러나 운영에 관한 일반적인 사항을 소개하는 데 어려움이 있었음. 이는 개별법에 의한 관리로 인해 일관된 관리 체계 정보가 부족하다는 데 원인이 있는 것으로 보임

다. 독립행정법인

1) 독립행정법인의 정의

- 독립행정법인의 법적 근거는 「독립행정법인통칙법」 제1장 제2조 제1항에 명시됨
 - “국민의 생활 및 사회경제안정 등 공공 측면에서 확실히 필요한 사무·사업이되, 국가가 직접 실시할 필요가 없지만 민간에 맡길 경우 시행이 보장되지 않는 사무·사업이거나, 한 사업자에게 독점시키는 것이 더 나은 사무·사업을 효율적이고 효과적으로 시행하기 위해 설립한 법인”을 지칭함

[그림 4-2] 독립행정법인의 신설



자료: 배준호(2008) 발췌

- 독립행정법인의 설립은 첫째, 정부 사무·사업의 이전 둘째, 특수법인의 전환 셋째, 기타 독립행정법인 신설의 과정으로 진행됨
 - 1997년 「행정개혁회의 최종보고서」에서 독립행정법인 제도의 도입이 명시된 이후, 행정개혁정책 및 개별법 설립이 진행됨
 - 이후 1999년 「중앙성청등 개혁기본법」에 따라 89개의 국가 사무·사업을 독립행정법인화 하기로 결정함. 이를 바탕으로 개별법을 설립하여 2001년 4월 「행정개혁대강」과 「독립행정법인통칙법」에 의해 국립공문서관 등 57개 법인이 우선 발족됨
 - 독립행정법인에 대해서 중기목표를 검토하여 사업의 진행 유무의 결정을 할 수 있도록 「독립행정법인등 정리합리화계획」이 수립, 진행되고 있음

〈표 4-1〉 독립행정법인제도의 도입 과정

| 일시 | | 내용 |
|-------|-----|--|
| 1997년 | 12월 | 「행정개혁회의 최종보고서」에서 독립행정법인제도 도입을 제안 |
| 1998년 | 6월 | 「중앙성청 등 개혁기본법」(법률제103호) 추진 |
| 1999년 | 4월 | 「중앙성청 등 개혁추진에 관한 방침」에서 제도의 골격과 89개 국가 사무·사업의 독립행정법인화를 결정 |
| | 12월 | 「국립공문서관법 일부개정 법률」(법률제161호) 등 59개 법인에 대한 개별법 설립 |
| 2000년 | 6월 | 「독립행정법인 조직, 운영 및 관리에 관한 일반적인 사항에 관한 대통령령」(제316호) 제정 |
| | 12월 | 「행정개혁대강」에서 향후의 독립행정법인 정책 명시 |
| 2001년 | 1월 | 「독립행정법인통칙법(1997년 법률 제103호) 시행 |
| | 4월 | 국립공문서관 등 57개 독립행정법인 발족 |
| | 12월 | 「특수법인 등 정리합리화계획」에 따라 특수법인의 대부분을 독립행정법인으로 전환하도록 명시 |
| 2002년 | 10월 | 「특수법인 등의 폐지 및 민영화와 독립행정법인 설립 등의 기본 방침」에서 독립행정법인의 직원은 원칙적으로 비공무원으로 하고, 주무부처의 장관이 명확하고 구체적인 중기 목표를 설정해야 한다고 명시 |
| 2003년 | 4월 | 「독립행정법인의 중기목표 등 수립지침」에서 각 주무부처의 장관 및 법인이 중기 목표를 수립함에 있어 준수해야 할 사항을 제시 |
| 2005년 | 12월 | 「행정개혁의 중요정책」에서 국가의 특별회계에 해당하는 업무 중 민간에 맡기기 어려운 것을 독립행정법인화하기로 결정 |
| 2007년 | 12월 | 「독립행정법인 등 정리합리화계획」의 시행 |

자료: 행정개혁추진본부 홈페이지

2) 독립행정법인의 특징

- 독립행정법인의 특징은 다음의 세 가지임. 첫째, 업무의 효율성·질 향상을 위해 중기적인 목표를 관리하고 제3자에 의한 사후평가를 받도록 함. 이를 통해 업무 및 조직 전반에 대해 정기적으로 검토하며, 진취적으로 재무를 관리할 수 있음
- 주무부처 장은 각 독립행정법인이 달성해야 할 업무운영에 관한 중기 목표를 설정하고, 그에 따라 독립행정법인은 중기·연도 계획을 수립하여 공정하고 효율적으로

로 업무를 운영함

- 매해 중기 목표와 관련한 업무 실적에 대해 제3의 기관인 각 부성 독립행정법인 평가위원회가 1차 평가를 실시함. 이 결과를 바탕으로 중앙기관인 총무성의 정책 평가·독립행정법인 평가위원회가 2차 평가를 수행함. 또한 중기 목표 기간이 끝나면 주무부처 장이 조직 업무 전반에 걸쳐 폐지·민영화 등이 필요한지에 대해 정기적으로 검토하게 됨
- 독립행정법인은 기업회계원칙을 기본으로 하며, 회계감사를 받아야 함. 또한 업무 수행과 사업 성격에 관하여 국가에 유용한 재무 정보를 제공할 의무가 있음
- 임원의 임명은 개별법에 따름. 또한 실적에 근거한 업무·재무 관리를 실시하게 됨

□ 둘째, 각 독립행정법인은 법인의 자율 운영권을 확보할 수 있음

- 인사권에 있어서 법인의 장이 임원을 선임할 권리를 가질 수 있고, 업무와 수요에 맞도록 효율적인 인원 배치를 할 수 있음
- 임직원의 급여 등에 대해서는 기업 및 임직원의 실적이 반영되도록 함
- 또한 사전에 평가·결정된 대로 국가의 운영비 교부금을 받되, 범위 내에서 재량에 의한 활용 또는 이월을 할 수 있도록 함

□ 셋째, 독립행정법인 제도의 운영과 업무의 투명성 확보를 위해 중기 목표·계획, 연도 계획, 사업보고서, 재무제표, 회계감사인의 감사결과, 부성 평가위원회의 평가 결과 등을 모두 공표하고 홈페이지에 게시하도록 하고 있음

3) 공공기관으로서의 독립행정법인

□ 일본은 법인의 사무·사업을 검토하여 필요없거나 민간에 이양하는 것이 효율적인 부분은 폐지·통폐합 및 민영화해 옴. 또한, 독립행정법인 제도를 만들어 국가가 보다 체계적으로 운영하고자 하는 업무를 비중 있게 관리하고 있음

- 독립행정법인은 1980년대 영국 대처정부의 Executive Agency를 모델로 함. 초기에는 국가의 사무·사업을 간소화하는 수단으로만 제도를 활용하였기 때문에 규모가 작은 기관들이 주를 이루었음
- 그러나 행정개혁에 따라, 2차적으로 특수법인과 인가법인의 사업 중 효율적인 관

리가 필요한 업무에 대해서도 독립행정법인화하고 있음. 따라서 현재는 독립행정법인 내 공기업의 성격을 가진 기관들도 다수 존재하게 됨

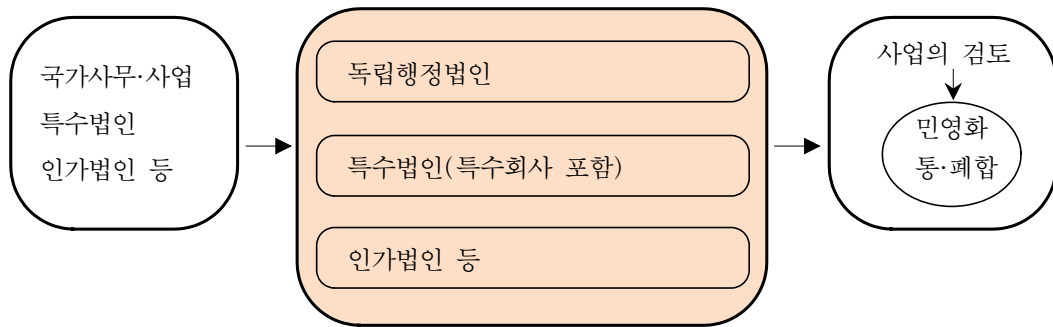
○ 현재 독립행정법인은 98개임

□ 이러한 의미에서 독립행정법인은 일본 공공기관 제도의 독특한 체계 및 현황을 설명하는 제도임

○ 독립행정법인 내에는 정부의 사업·사무뿐만 아니라 특수법인에서 체계적인 운영을 위해 전환된 기관도 다수 있기 때문임

○ 따라서 독립행정법인을 단순히 우리의 정부산하기관, 책임운영기관과 직접 비교할 수 없음

[그림 4-3] 일본 공공기관 형태의 변화



2. 일본 공공기관의 현황

가. 특수법인의 규모

1) 특수법인의 수

□ 특수법인은 2010년 현재 32개이며, 그 중 특수회사는 26개임

○ 2001년 「특수법인 등의 정리합리화계획」⁴⁰⁾ 이후로 특수법인 중 석유공단 등 9개가

폐지되었고, 정부의 관리·운영상 필요에 따라 녹자원공단 등 30개의 기관이 독립 행정법인으로 전환됨

- 특수법인은 증가 추세를 보이고 있음. 2006년 25개에서 2010년 32개로 증가함

〈표 4-2〉 특수법인 및 특수회사의 증가 추이

(단위: 개)

| | 2006년 | 2007년 | 2008년 | 2010년 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 특수법인 수 | 25 | 27 | 31 | 32 |
| 특수회사 수 | 20 | 22 | 26 | 26 |

- 전체 특수법인 수의 증가는 특수회사의 신설 증가에서 비롯되었음. 특수회사로의 전환이 민영화를 실행하기 위한 수단임을 감안할 때, 활발히 민영화가 추진되고 있는 것으로 해석할 수 있음
 - 1980년대 이후 민영화를 위해 전신전화사업, 철도사업, 담배사업이 특수회사로 전환됨
 - 행정개혁 방향에 따라 2005년 고속도로사업이 특수회사로 전환되었으며, 이전부터 논의가 진행되던 우정사업은 2007년에 이르러 전환이 이루어짐
 - 정책금융 관련 사업은 기존 특수법인 간 업무조정을 거쳐 2008년 10월에 2개의 특수회사로 정리됨
 - 「주식회사일본정책금융공고」는 부문별로 정책금융 사업을 수행하던 4개 공사가 통합⁴¹⁾되어 신설됨. 구 공사들이 담당하였던 부문과 더불어 기타 민간이 담당하기 어려운 부문에 정책자금을 공급하도록 함
 - 「주식회사일본정책투자은행」은 구 「일본정책투자은행」의 업무를 이어가기 위해 설립됨. 산업에 대한 중장기 대출 및 구조화 금융을 제공하고, M&A 컨설팅 등을 실시하도록 함. 정부가 보유한 지분을 매각하고 채권 중심으로 자금을 조달함으로써

40) 2009년 10월 1일 현재 조직형태별 상세한 실시 상황은 [부록 4-1]를 참조.

41) 국민생활금융공고, 농림어업금융공고, 중소기업금융공고, 국제협력은행

써 민영화를 추진하는 반면, 국가 위기사 정책금융 제공의 역할을 하도록 강제하고 있음

- 2008년 10월 「독립행정법인통관센터」가 「수출입항만관련정보센터주식회사」로 전환됨

□ 특수법인 중 특수회사가 아닌 법인의 수는 2010년 현재 6개임

- 기존에 「오키나와진흥개발금융공고」, 「일본방송협회」, 「일본사립학교진흥공제사업단」, 「방송대학학원」, 「일본중앙경마회」 등 5개 기관이 이미 특수법인으로 존재하였음
- 2010년 1월 1일 후생노동성 산하 「일본연금기구」가 신설됨

〈표 4-3〉 특수법인(특수회사 포함) 현황(2010년 1월 현재)

| 주무부처 | 특수법인 | |
|-------|--|--|
| 내각부 | *오키나와진흥개발금융공고 | |
| 총무성 | 일본전신전화주식회사 동일본전신전화주식회사 서일본전신전화주식회사 *일본방송협회 | 일본우정주식회사 우편사업주식회사 우편국주식회사 |
| 재무성 | 일본담배산업주식회사 수출입항만관련정보센터주식회사 | 주식회사일본정책금융공고 주식회사일본정책투자은행 |
| 문부과학성 | *일본사립학교진흥공제사업단 *방송대학학원 | |
| 농림수산성 | *일본중앙경마회 | |
| 경제산업성 | 일본알코올산업주식회사 | 상공조합중앙금고 |
| 국토교통성 | 간사이국제공항주식회사 나리타국제공항주식회사 홋카이도여객철도주식회사 시코쿠여객철도주식회사 규슈여객철도주식회사 일본화물철도주식회사 도쿄지하철주식회사 | 동일본고속도로주식회사 중일본고속도로주식회사 서일본고속도로주식회사 수도고속도로주식회사 한신고속도로주식회사 혼슈시코쿠연락고속도로주식회사 |
| 후생노동성 | *일본연금기구 | |
| 환경성 | 일본환경안전사업주식회사 | |
| 총법인 수 | 32개 | |

주: * 표시한 회사는 특수법인이며, 나머지는 현재 특수회사 형태로 민영화 예정 및 진행중.
자료: 총무성

2) 특수법인 내 특수회사의 비중

- 2010년 현재 특수법인 32개 중 26개에 해당하는 기관이 특수회사임
 - 특수법인 내 특수회사의 비중은 자산을 기준으로 2006년 77.62%에서 2008년 85.17%로 증가함. 부채 규모 역시 특수법인 총부채 대비 85.99%에 달해, 특수회사의 비중이 매우 큼을 알 수 있음
 - 이는 정부가 특수법인 내 특수회사의 비중을 꾸준히 늘리고 있는 것으로 파악할 수 있음

〈표 4-4〉 특수법인 내 특수회사의 비중

(단위: %)

| | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
|-------|-------|-------|-------|
| 자산 비중 | 77.62 | 83.90 | 85.17 |
| 부채 비중 | 82.68 | 92.04 | 85.99 |

- 특수회사에는 우정·철도·공항·고속도로회사 등이 포함되어 있음. 이는 국가경제적으로 큰 비중을 차지하는 사업들임. 또한 우리나라의 공운법상 공기업과 유사한 성격을 갖고 있다는 특징이 있음

3) 특수법인의 재정규모

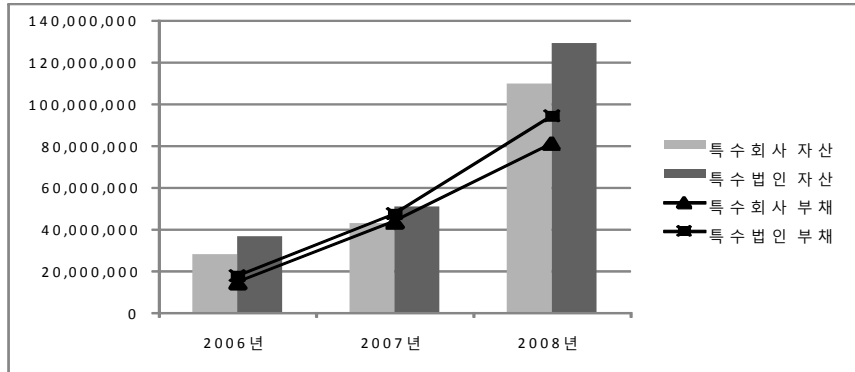
가) 자산·부채⁴²⁾

- 특수법인의 자산과 부채 현황을 통해 재무 규모가 지속적으로 증가하였음을 알 수 있음
 - 특히 2008년에 크게 증가함. 이는 2008년 4개의 새로운 특수회사가 신설된 것과 관련이 있음
 - 2007년에는 부채증가율이 두드러졌으나, 2008년에는 자산증가율이 더 높은 것으로 나타남

42) 2006년부터 2008년까지 각 특수법인별 자산·부채 현황을 조사하였음. 이는 각 법인의 홈페이지에 게시된 재무자료를 참고한 것임. [부록 4-2]을 참조.

[그림 4-4] 특수법인 및 특수회사의 자산·부채 증감

(단위: 백억엔)



- 2007년 특수회사의 자산 대비 부채 비중은 100%를 넘음. 이는 자금조달 측면에서 특수회사의 부채 의존도가 높다는 것을 의미함. 2008년에는 부채 비중이 다소 하락하였으나, 2006년에 비해 여전히 비율이 높음

〈표 4-5〉 특수법인 및 특수회사의 자산 대비 부채 비중

(단위: %)

| | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
|------------|-------|--------|-------|
| 특수법인 부채 비중 | 48.22 | 92.05 | 72.83 |
| 특수회사 부채 비중 | 51.36 | 100.98 | 73.53 |

나) 경제 내 비중

- 특수법인 및 특수회사의 자산·부채 증가가 두드러짐과 동시에, 국가경제 내에서도 높은 비중을 차지하는 것으로 보임
- GDP 대비 특수법인과 특수회사의 자산·부채 비중을 계산하였음. 2006년 이래 그 비중이 지속적으로 증가하여, 2008년에는 전년 대비 2배 이상의 증가폭을 보임
 - 특히 자산의 경우, GDP의 1/5 이상을 차지하고 있어 나타나 그 규모가 매우 크다는 것을 알 수 있음

- 특수법인 중 특수회사는 정부 지분 매각을 통한 완전 민영화가 예정되어 있음. 따라서 규모와 관련한 이러한 특징이 지속적이라고는 볼 수 없음
- 그러나 거대한 규모의 특수회사 지분이 매각되는 과정에서 시장에 파장을 일으킬 여지가 충분함. 따라서 정부 지분의 순차적 매각이 이루어져야 할 것으로 보임

〈표 4-6〉 GDP 대비 자산·부채 비중

(단위: %)

| | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
|-------|-------|-------|-------|
| 특수법인 | | | |
| 자산 비중 | 7.22 | 10.00 | 26.21 |
| 부채 비중 | 3.48 | 9.20 | 19.09 |
| 특수회사 | | | |
| 자산 비중 | 5.61 | 8.39 | 22.32 |
| 부채 비중 | 2.88 | 8.47 | 16.41 |

자료: 일본 통계연감(통계청, 2010년)

다) 특수회사와 관련된 독립행정법인

- 특수회사로의 전환 과정에서 개별 기업이 책임질 수 없는 한도의 부채를 정부가 직접 관리하기 위해 독립행정법인을 설립한 경우가 있음
- 「독립행정법인 철도건설·운수시설정비지원기구」
 - 2005년 10월에 설립. 철도건설 및 철도조성 업무와 더불어, 선박 건조와 연구 등의 업무를 맡고 있음
 - 또한 「일본국유철도청산사업단」으로부터 승계한 채무를 관리·상환함
 - 「일본국유철도」의 채무는 37조 1천억엔에 달하였음. 국유철도를 분리하는 과정에서 JR그룹의 6개 여객철도회사 및 1개 화물철도회사에 11조 6천억엔을 부담시키고, 나머지 25조 5천억엔은 「일본국유철도청산사업단」이 처리하도록 함
 - 1998년 10월 「일본국유철도청산사업단」이 해산된 후, 새로운 법률에 따라 「독립행정법인 철도건설·운수시설정비지원기구」가 자산 및 부채를 승계하였음

□ 「독립행정법인 일본고속도로보유·채무상환기구」

- 2005년 10월 도로 관련 4개 공단의 민영화 추진에 따라 설립. 고속도로와 관련한 자산의 보유 및 대부를 실시하고, 고속도로주식회사의 부채를 조기에 상환하는 역할을 맡음
- 6개 고속도로주식회사는 고속도로의 관리와 건설만을 맡음. 대신 고속도로 운영에 필요한 자산은 「독립행정법인 일본고속도로보유·채무상환기구」로부터 빌려오는 형태로 운영됨
- 「독립행정법인 일본고속도로보유·채무상환기구」는 40조엔에 달하는 고속도로주식회사의 부채를 상환하기 위한 수단으로 고속도로 통행료 및 외부 자금조달을 활용함. 45년 이내로 부채를 모두 청산하고 해산하는 것을 목표로 하고 있음

□ 「독립행정법인 우편저금·간이생명보험관리기구」

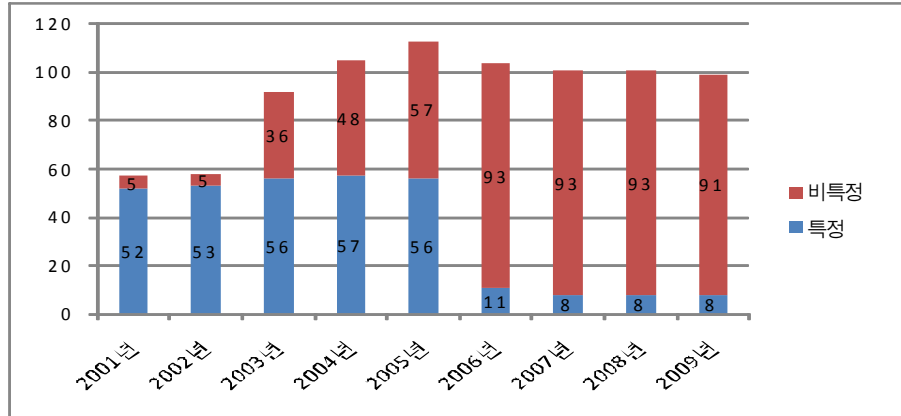
- 2007년 일본 우정공사의 민영화 당시 설립
- 2007년 이전 계약된 우편저금과 간이생명보험을 인수하여 안정적으로 관리함과 동시에 이에 대한 채무를 확실하게 이행하여 우정 민영화에 기여하는 것을 목표로 함

나. 독립행정법인의 규모

1) 독립행정법인의 수

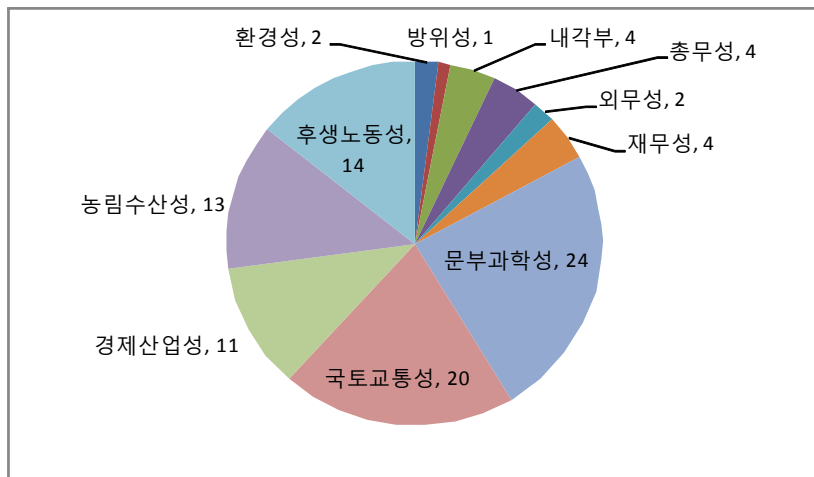
- 2001년 중앙성청 등의 개혁 일환으로 국가조직의 일부를 분리하여 최초 57개 법인이 설립됨
 - 2003년 「특수법인 등 정리합리화계획」 시행을 통해 특수법인 등이 독립행정법인으로 전환하면서 그 수가 늘어남
 - 2005년에는 113개에 이르렀으나, 통·폐합이 진행됨에 따라 2010년 1월 현재 98개의 독립행정법인이 존재함
- 독립행정법인은 구성원이 공무원 신분을 갖는가에 따라 특정독립행정법인과 비특정독립행정법인으로 구분됨

[그림 4-5] 독립행정법인 수 변화



자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

[그림 4-6] 주무부처별 법인 수



자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

- 「독립행정법인통치법」 제1장 제2조 제2항에 따르면, 특정독립행정법인은 “독립 행정법인 중 그 업무가 국민생활 또는 사회·경제의 안정에 직접적이고 현저한 영향을 미친다고 인정되는 것에 대해 당해 독립행정법인의 업무 등을 종합적으로 감안하여 그 임원 및 직원에게 국가공무원의 신분을 부여해야 한다고 개별 법률에서 정하는 것”임.

- 초기 52개의 특정독립행정법인 임직원의 신분이 비공무원으로 전환됨. 그 결과, 현재는 8개의 특정독립행정법인만이 남아 있음

□ 2008년 이후의 변화는 다음과 같음

- 재무성 산하 「독립행정법인 통관정보처리센터」는 민영화하기로 결정
 - 2007년 12월 특수회사 형태를 거쳐 민영화하기로 결정함
 - 2008년 10월 「독립행정법인 통관정보처리센터」를 해산하고, 「수출입항만관련 정보처리센터주식회사」⁴³⁾를 설립
- 문부과학성 산하 「독립행정법인 국립국어연구소」의 업무는 「대학공동이용기관법인 인간문화연구기구」⁴⁴⁾로 이관됨
 - 2007년 12월 의회에서 결정, 2009년 10월 1일 시행됨
- 문부과학성 산하 「미디어교육개발센터」는 폐지됨
- 농림수산성 산하 「독립행정법인 녹자원기구」는 폐지되고, 일부 업무는 다른 기관으로 이관됨
 - 2009년 4월 「독립행정법인 산림종합연구소」⁴⁵⁾ 내에 「산림농지정비센터」를 설치하여 녹자원기구가 수행하던 업무의 일부를 담당하도록 함

〈표 4-7〉 독립행정법인 목록(2010년 1월 현재)

| 주무부처 | 독립행정법인 | |
|--------|------------------|--------------------------------|
| 내각부(4) | 국립공문서관 국민생활센터 | 북방영토문제대책협회 오키나와과학기술연구기반정비기구 |
| 총무성(4) | 정보통신연구기구 통계센터 | 평화기념사업특별기금 우편저금·간이생명보험관리기구 |
| 외무성(2) | 국제협력기구 | 국제교류기금 |
| 재무성(4) | 주류종합연구소 조폐국 | 국립인쇄국 일본만국박람회기념기구 |

43) www.naccs.jp
 44) www.ninjal.ac.jp
 45) www.green.go.jp

〈표 4-7〉의 계속

| 주무부처 | 독립행정법인 | |
|---------------|--|--|
| 문부과학성 (23) | 국립특별지원교육종합연구소 대학입시센터 국립청소년교육진흥기구 국립여성교육회관 국립과학박물관 물질·재료연구기구 방재과학기술연구소 방사선의학총연구소 국립미술관 국립문화재기구 교원연수센터 과학기술진흥기구 | 일본학술진흥회 이화학연구소 우주항공연구개발기구 일본스포츠진흥센터 일본예술문화진흥회 일본학생지원기구 해양연구개발기구 국립고등전문학교기구 대학평가·학위수여기구 국립대학재정·운영센터 일본원자력연구개발기구 |
| 농림수산성 (13) | 농림수산소비안전기술센터 종묘관리센터 가축개량센터 수산대학교 농업·식품산업기술종합연구기구 농업생물자원연구소 농업환경기술연구소 | 국제농림수산업연구센터 삼림종합연구소 수산종합연구센터 농축산업진흥기구 농민연금기금 농림어업신용기금 |
| 경제산업성 (11) | 경제산업연구소 공업소유권정보·연수관 일본무역보험 산업기술종합연구소 제품평가기술기반사업단 신에너지·산업기술종합개발기구 | 일본무역진흥기구 원자력안전기반기구 정보처리추진기구 석유천연가스·금속광물자원기구 중소기업기반정비기구 |
| 국토교통성 (20) | 토목연구소 건축연구소 교통안전환경연구소 해상기술안전연구소 항만공항기술연구소 전자항법연구소 항해훈련소 해기교육기구 항공대학교 자동차검사독립행정법인 | 철도건설·운수시설정비지원기구 국제관광진흥기구 수자원기구 자동차사고대책기구 공항주변정비기구 해상재해방지센터 도시재생기구 奄美군도진흥개발기금 일본고속도로보유·채무상환기구 주택금융지원기구 |

〈표 4-7〉의 계속

| 주무부처 | 독립행정법인 | |
|---------------|---|---|
| 후생노동성 (14) | 국립건강·영양연구소 노동안전위생종합연구소 근로자퇴직금공제기구 고령·장애인고용지원기구 복지의료기구 국립중증지적장애인종합시설노조미의동산 노동정책연구·연수기구 | 고용·능력개발기구 노동자건강복지사업단 국립병원기구 의약품의료기기종합기구 의약기초연구소 연금·건강보험복지시설정리기구 연금적립금관리운용독립행정법인 |
| 환경성(2) | 국립환경연구소 | 환경재생보전기구 |
| 방위성(1) | 미군노동자노무관리기구 | |
| 총법인 수 | 98개 | |

자료: 총무성

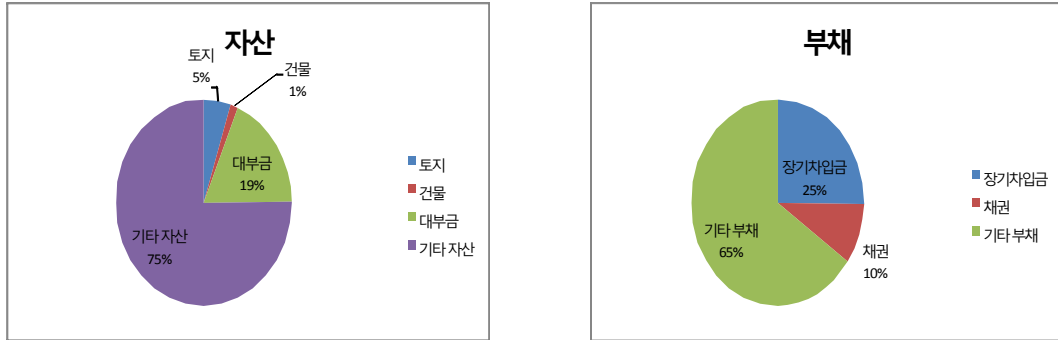
2) 독립행정법인의 재정규모

가) 자산, 부채 및 순자산

- 2007년 각 독립행정법인의 재무제표에 따라 총자산은 417조 9,081억 5,000만엔, 부채는 392조 7,392억 7,200만엔으로 집계됨⁴⁶⁾. 순자산(capital)은 25조 1,688억 7,800만엔으로 추정할 수 있음
- 대부금이 자산 내 큰 비중을 차지하고 있음. 이는 특수회사 관련 독립행정법인 기구에서 제공하는 대부금, 기금운용 관련 기구의 일반 대부금 규모가 크기 때문인 것으로 보임
 - 부채 항목에서는 장기차입금이 25%를 차지함

46) 2007년을 기준으로 각 독립행정법인의 자산과 부채의 상세항목을 조사함. 이를 통해 자산과 부채의 성격을 파악할 수 있음. 자세한 사항은 [부록 4-3] 참조.

[그림 4-7] 독립행정법인의 총자산 및 총부채 구성



자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

- 독립행정법인 부채가 일본 경제에서 차지하는 비중을 추정하였음. 또한 이를 일본 경제 내 각 제도별 부채의 규모와 비교하였음.
 - 명목 GDP 대비 부채비중을 비교하였을 때, 총국가부채와 일반정부의 부채비중에 비해 독립행정법인의 부채비중이 낮았고 (비금융)법인기업에 비해서는 높았음
 - 독립행정법인 제도의 특성상 부채의존도가 높기는 하나, 예산 및 운영비 교부금 등의 기타 자금조달 방법이 적용된다는 점을 고려할 때 타 제도의 부채 현황과 일괄적으로 비교하기 어려운 측면이 있음

<표 4-8> 명목 GDP 대비 부채 비중 비교

(단위: 백만엔, %)

| | 독립행정 법인 | (비금융) 법인기업 | 금융기관 | 일반정부 | 총국가부채 |
|--------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 부채액 | 392,739,272 | 1,910,064,000 | 2,958,608,000 | 1,024,629,000 | 2,668,483,000 |
| GDP 대비 비중 | 76.13 | 27.01 | 573.53 | 198.63 | 517.29 |

자료: 통계청

- 자산 및 부채 규모 기준으로 상위 20개 법인을 각각 나열하였음. 「우편저금·간이생 명보험관리기구」가 자산과 부채 규모 모두 가장 큰 것으로 나타남
 - 규모 측면에서 자산 상위 20개 법인과 부채 상위 20개 법인은 대체로 일치함

- 각 법인이 실시하는 사업에 따라 다르나, 법인별로 자산액과 부채액을 비교하였을 때 부채비중이 상당히 높음을 알 수 있음

〈표 4-9〉 자산 및 부채 상위 20개 법인(2007년 현재)

(단위: 백만원)

| 순 위 | 자산 | | 부채 | |
|--------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | 독립행정법인 명 | 자산액 | 독립행정법인 명 | 부채액 |
| 1 | 우편저금·간이생명보험관리기부 | 134,556,734 | 우편저금·간이생명보험관리기부 | 134,539,498 |
| 2 | 연금적립금관리운용 | 119,888,220 | 연금적립금관리운용 | 116,565,664 |
| 3 | 주택금융지원기부 | 44,200,933 | 주택금융지원기부 | 44,022,657 |
| 4 | 일본고속도로보유·채무상환기부 | 42,024,414 | 일본고속도로보유·채무상환기부 | 35,612,630 |
| 5 | 도시재생기부 | 15,514,961 | 도시재생기부 | 14,965,175 |
| 6 | 철도건설·운수시설정비지원기부 | 12,997,998 | 중소기반정비기부 | 11,262,616 |
| 7 | 중소기반정비기부 | 11,711,202 | 철도건설·운수시설정비지원기부 | 10,670,827 |
| 8 | 복지의료기부 | 7,241,271 | 일본학생지원기부 | 5,220,013 |
| 9 | 일본학생지원기부 | 5,289,414 | 근로자퇴직금공제기부 | 4,507,592 |
| 10 | 수자원기부 | 4,602,279 | 수자원기부 | 4,496,012 |
| 11 | 근로자퇴직금공제기부 | 4,437,909 | 복지의료기부 | 3,599,839 |
| 12 | 고용·능력개발기부 | 1,708,729 | 고용·능력개발기부 | 1,008,406 |
| 13 | 녹자원기부 | 1,455,905 | 국립대학재무·운영센터 | 955,402 |
| 14 | 국립병원기부 | 1,160,129 | 국립병원기부 | 866,449 |
| 15 | 석유천연가스·금속광물자원기부 | 1,114,022 | 석유천연가스·금속광물자원기부 | 832,978 |
| 16 | 국립대학재무·운영센터 | 999,344 | 녹자원기부 | 700,055 |
| 17 | 일본원자력연구개발기부 | 775,949 | 농민연금기금 | 454,011 |
| 18 | 우주항공연구개발기부 | 712,317 | 농축산업진흥기부 | 377,668 |
| 19 | 농민연금기금 | 459,304 | 우주항공연구개발기부 | 295,804 |
| 20 | 국립인쇄국 | 452,330 | 노동자건강복지기부 | 294,138 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

나) 자본금

- 2007년 현재 자본금 규모별 기업 수의 현황에 따르면 자본금 1,000억엔 미만 법인은 102개 법인 중 73개이며, 반대로 자본금 1,000억엔 이상 법인은 29개임
- 이 중 2007년 말을 기준으로 자본금 규모가 큰 법인은 「일본고속도로보유·채무상환기구」, 「복지의료기구」, 「중소기업기반정비기구」, 「도시재생기구」, 「일본원자력연구개발기구」 순으로 나타남

〈표 4-10〉 자본금 상위 5개 법인(2007년말 현재)

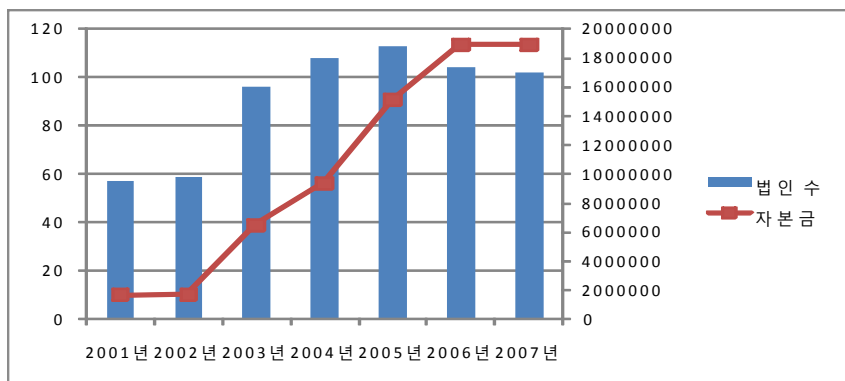
| 법인명 | 금액 |
|-----------------|------------|
| 일본고속도로보유·채무상환기구 | 4조 7,281억엔 |
| 복지의료기구 | 3조 5,742억엔 |
| 중소기업기반정비기구 | 1조 955억엔 |
| 도시재생기구 | 9,845억엔 |
| 일본원자력연구개발기구 | 8,086억엔 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

- 제도가 시행된 이후 독립행정법인의 수가 증가하면서 자본금의 규모도 증가함
- 법인 수가 59개에서 96개로 증가한 2003년의 경우 이러한 경향이 두드러짐

[그림 4-8] 독립행정법인 자본금 추이

(단위: 억엔)



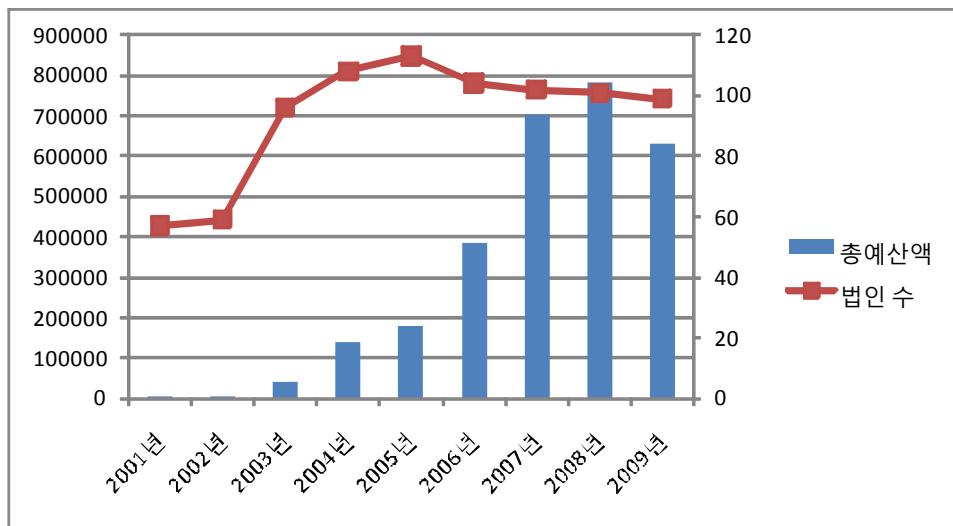
자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

다) 예산

- 2007년 이후 예산(소득)이 크게 증가하였음
 - 2009년을 기준으로 예산(소득) 내역을 항목별로 구분하면 다음과 같음
 - 자기소득 등이 31조 9,998억엔, 출자금·대출금 등이 11조 3,818억엔, 운영비 교부금이 1조 6,101억엔, 국고 보조금이 1조 2,370억엔, 기타 수입이 16조 4,859억엔임

[그림 4-9] 독립행정법인 예산(소득) 추이

(단위: 억엔)



자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

- 예산 및 소득의 항목별로 상위에 있는 법인들은 다음과 같음
 - 예산 규모는 「우편저금·간이생명보험관리기구」가 가장 큼. 그 외 자금운용 및 자산·부채 관리, 대규모 조성사업을 실시하는 법인이 상위에 있음
 - 자기소득 부문에서 역시 「우편저금·간이생명보험관리기구」가 상위에 있음
 - 출자금·차입금을 통한 소득은 「주택금융지원기구」의 경우 가장 큼. 그 외 특수법인의 자산·부채를 관리하는 법인도 상위에 있음

〈표 4-11〉 예산 규모 상위 5개 법인(2009년말 현재)

| 법인명 | 금액 |
|-----------------|-------------|
| 우편저금·간이생명보험관리기구 | 23조 9,305억엔 |
| 주택금융지원기구 | 10조 5,020억엔 |
| 연금적립금관리운용 | 8조 9,678억엔 |
| 일본고속도로보유·채무상환기구 | 4조 272억엔 |
| 도시재생기구 | 2조 2,281억엔 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

〈표 4-12〉 자기소득 등에 관한 수입 예산 상위 5개 기업(2009년말 현재)

| 법인명 | 금액 |
|-----------------|------------|
| 우편저금·간이생명보험관리기구 | 19조 214억엔 |
| 연금적립금관리운용 | 3조 8,566억엔 |
| 일본고속도로보유·채무상환기구 | 1조 5,911억엔 |
| 주택금융지원기구 | 1조 5,007억엔 |
| 도시재생기구 | 1조 1,670억엔 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

〈표 4-13〉 출자금·차입금 등에 관한 예산 상위 5개 기업(2009년말 현재)

| 법인명 | 금액 |
|-----------------|------------|
| 주택금융지원기구 | 4조 3,291억엔 |
| 일본고속도로보유·채무상환기구 | 2조 4,317억엔 |
| 일본학생지원기구 | 1조 1,651억엔 |
| 석유천연가스·금속광물자원기구 | 1조 1,190억엔 |
| 도시재생기구 | 9,745억엔 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

라) 손익

- 당기총이익과 당기총손실을 통해 손익이 큰 법인을 알 수 있음
- 당기총손실이 발생한 원인으로 정책사업의 수행, 금융위기 확산 등을 들 수 있음
 - 손실이 발생한 법인들은 유사한 사업을 수행하는 다른 기업에 비해 손실규모가 작으며, 현금 흐름이 원활하기 때문에 큰 문제가 아니라고 주장함
 - 그러나 지속적인 손실액 규모 확대를 시정하기 위해 주무부처의 권고 조치가 내려짐

〈표 4-14〉 당기총이익이 가장 큰 5개 법인(2007년말 현재)

| 법인명 | 금액 |
|-----------------|---------|
| 철도건설·운수시설정비지원기구 | 4,602억엔 |
| 일본고속도로보유·채무상환기구 | 4,001억엔 |
| 복지의료기구 | 1,068억엔 |
| 도시재생기구 | 741억엔 |
| 석유천연가스·금속광물자원기구 | 686억엔 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

〈표 4-15〉 당기총손실이 가장 큰 5개 법인(2007년말 현재)

| 법인명 | 금액 |
|------------|------------|
| 연금적립금관리운용 | 6조 6,455억엔 |
| 중소기업기반정비기구 | 1,712억엔 |
| 주택금융지원기구 | 1,569억엔 |
| 근로자퇴직금공제기구 | 1,536억엔 |
| 일본무역보험 | 837억엔 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

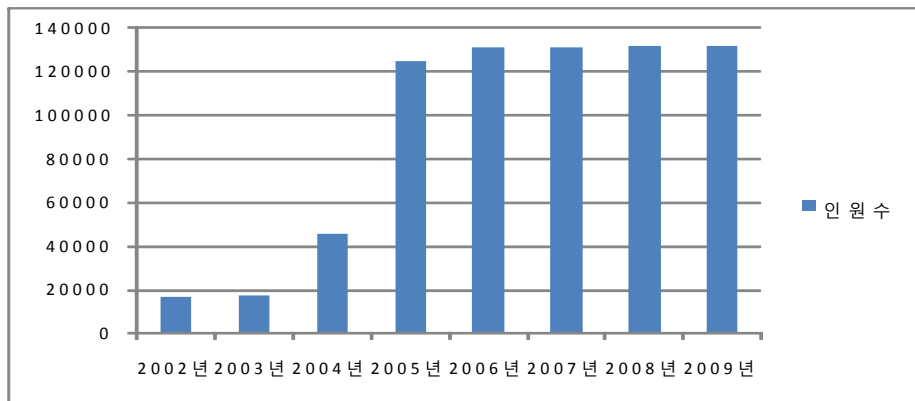
3) 독립행정법인의 고용

가) 일반 직원 현황

□ 2009년 1월 1일 현재 독립행정법인의 상근직원의 수는 132,015명임

○ 상근직원이 5,000명 이상인 법인은 3개임⁴⁷⁾

[그림 4-10] 독립행정법인 상근직원 수 추이



자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

<표 4-16> 상근규모별 독립행정법인 분류(2009년 1월 1일 현재)

(단위: 개)

| 인원 | 법인 수 |
|--------------|------|
| 1~99명 | 25 |
| 100~299명 | 29 |
| 300~499명 | 15 |
| 500~999명 | 13 |
| 1,000~4,999명 | 15 |
| 5,000명 이상 | 3 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

47) 국립병원기구, 노동자건강복지사업단, 국립고등전문학교기구

- 급여와 관련한 사항은 「독립행정법인통칙법」에 따라 각 법인이 자율적으로 결정할 수 있음
- 법인 운영의 투명성을 확보하고 국민에 대한 책임을 다하기 위해 직무에 따른 직원의 급여 등을 공표하도록 되어 있음
 - 2009년 현재 독립행정법인 직원의 직군별 평균 연봉수준은 다음과 같음
 - 사무·기술직원 및 연구직원의 평균 연봉수준을 공무원과 비교하였을 때, 공무원에 대한 처우와 유사하거나 약간 상회하는 수준임
 - 민간부문에서 현금으로 지급되는 연봉수준과 비교할 경우⁴⁸⁾, 독립행정법인 직원에 대해 상당히 높은 수준의 보상이 주어짐을 알 수 있음

〈표 4-17〉 독립행정법인 직원의 연봉 수준

| | 사무·기술직원 | 연구직원 | 병원의사 | 병원간호사 |
|------------------------|---------|-------|--------|--------|
| 대상 법인수(개) | 101 | 42 | 4 | 4 |
| 대상 인원수(명) | 34,557 | 9,069 | 4,839 | 29,332 |
| 평균 연령(세) | 43.4 | 45 | 46.3 | 37.4 |
| 2008년도 평균급여(천엔) | 7,306 | 9,040 | 13,129 | 5,024 |
| 대국가 공무원지수(나이 감안) | 107 | 100.8 | 116.8 | 110.2 |
| 대국가 공무원지수(나이·지역·학력 감안) | 105.1 | 106.5 | 110.2 | 95.3 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

나) 임원 현황

- 「독립행정법인통칙법」 제18조 제1항 및 제2항에 따라 독립행정법인은 장(長) 1인 및 감사를 두어야 하며 필요에 따라 임원(이사 등)을 둘 수 있음
- 2009년 현재 독립행정법인에 임명된 법인의 장은 100명, 이사가 334명, 감사가 205명임

48) 통계청에서 실시한 산업별 월간 임금자료를 통해 민간부문의 임금수준을 추정하였음(현금지급 급여만을 추정). 전기·가스·열공급·수도업의 2008년 평균 연봉은 7,272천엔, 금융·보험업 6,708천엔, 정보통신업 6,192천엔, 제조업 4,944천엔으로 추정됨. 이에 따르면 2008년 평균 7,306천엔을 수령하는 독립행정법인의 사무·기술직원의 연봉 수준이 상당히 높다는 것을 알 수 있음.

- 독립행정법인 임원의 보수는 각 법인이 정할 수 있음
 - 「독립행정법인통칙법」 제52조 제2항 및 제62조에 따르면 매해 임원 보수의 지급 기준은 업무실적, 국가 공무원의 보수, 민간기업의 임원들이 받는 인센티브 수준 등을 고려하여 결정됨
 - 주무부처의 장에게 보고해야 하며, 법인 간 비교가 가능하도록 보수를 공개해야 함
- 2009년 7월 27일 총무성 행정관리국에 따르면, 2008년도 직급별 임원에 대한 보수의 평균은 법인의 장이 1,861만엔, 이사 등이 1,550만엔, 감사가 1,357만엔인 것으로 나타남
 - 전년과 비교하였을 때, 2008년도 상근임원의 보수 총액은 총 36,300천엔 감소하였음⁴⁹⁾

〈표 4-18〉 독립행정법인 임직원에 대한 보수 수준(2008년 기준)

(단위: 천엔, %)

| | | 2007년 | 2008년 | 전년 대비 차이 | 전년 대비 비율 |
|------|------|-----------|-----------|----------|----------|
| 평균 | 법인 장 | 18,325 | 18,605 | 280 | 1.5 |
| | 이 사 | 15,506 | 15,495 | △11 | △0.1 |
| | 감 사 | 13,517 | 13,574 | 57 | 0.4 |
| 지급총액 | 법인 장 | 1,869,127 | 1,879,153 | 10,026 | 0.5 |
| | 이 사 | 4,961,762 | 4,896,437 | △65,325 | △1.3 |
| | 감 사 | 1,297,664 | 1,316,663 | 18,999 | 1.5 |
| 계 | | 8,128,553 | 8,092,253 | △36,300 | △0.4 |

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년)

다) 특정·비특정 독립행정법인의 임직원

- 특정독립행정법인의 임직원은 국가 공무원으로 분류됨
 - 「독립행정법인통칙법」 제5장 제1절에 따르면 보상·퇴직수당은 국가 공무원의

49) 임원의 보수 총액이 감소한 데 반해, 법인의 장 및 감사의 보수는 증가하였음. 이는 2007년 말 퇴임 임원에 대한 기말수당 지급이라는 특수한 원인이 있었기 때문임. 이러한 항목을 제외하면 전년 대비 2008년도 법인의 장에 대한 보수 총액은 19,690천엔 감소, 감사에 대한 보수 총액은 7,245천엔 감소한 것임.

월급, 민간기업의 임원 보수, 해당 특정독립행정법인의 업무실적, 중기계획의 인건비 사정을 고려하여 결정하도록 함

- 특정독립행정법인의 임원에 대한 보상은 임원의 실적을 고려하여 결정되고, 지급 기준을 주무부처의 장에게 신고함과 동시에 외부에 공개해야 함

□ 비특정독립행정법인의 직원에 대한 급여는 「독립행정법인통칙법」 제5장 제2절에 따라 근무성적을 고려하여 정해지도록 함

- 또한 비특정독립행정법인은 직원에 대한 보상기준을 주무부처의 장에게 신고함과 동시에 외부에 공개해야 함. 보상의 지급기준은 당해 독립행정법인의 업무실적을 고려해야 하며, 사회의 일반적인 상황에 적합하도록 결정함

II. 일본 공공기관의 소유·지배구조

1. 특수법인의 소유·지배구조

가. 특수법인(특수회사 포함)의 지배구조

□ 특수회사가 아닌 특수법인의 경우 총무성이 제도의 개폐를 심사함. 반면 임원의 임명 및 평가에 대해서는 각 주무부처가 담당하고 있음

- 「일본사립학교진흥공제사업단」의 경우 특수법인이지만, 독립행정법인에 준하는 관리를 받도록 함

□ 특수회사의 경우 제도의 신설 및 개폐와 같은 기본 사항에 관해 총무성과 주무부처의 통제를 받으나, 기업 운영에 관하여는 최대한 경영의 자율성을 보장받음

- 개별 회사에 따라 각기 다른 수준으로 국가의 통제가 적용됨
- 기본적으로 설립근거법 및 회사법에 의한 주주로서의 정부 통제, 주무부처에 의한 통제, 예산에 따른 국회의 통제가 존재함

- 주무부처의 장에 의한 통제는 대표자 및 임원과 감사의 선임, 이익의 분배, 중장기 사업 및 경영 방침, 회계 감사에 대해 이루어짐. 또한 평가위원회를 통해 효율적으로 정책사업을 수행하는지 감시함
- 그 외 운영에 관한 사항은 주주총회를 통해 선임된 이사회에서 결정하도록 하였으며, 사외이사 제도를 도입함은 물론 일반 기업과 같이 정기적인 외부감사를 받도록 함

나. 특수회사의 소유구조

- 민영화 예정인 회사들로 정부가 지분의 대부분을 소유하고 있는 경우가 많음. 해당 설립근거법에 따라 일정기간 동안 정부가 주식을 소유하도록 하고 있는 경우도 있음.
 - 경영을 안정화한 후, 점차적으로 주식을 매각하는 것이 정부의 방침임.
 - 「일본담배산업주식회사」 등 시장에 이미 상장되어 있는 회사도 있으나, 그 외는 아직 비상장 상태임
- 특수회사의 제1주주는 정부이지만, 정부 내 소유 주체가 모두 다름
 - 총무성, 재무성, 경제산업성 산하에 있는 회사 주식은 재무대신이 보유하고 있음
 - 그러나 국토교통성, 환경성 산하의 회사는 해당 주무부처 대신 및 기타의 주체가 소유하고 있음
 - 공항 및 도로주식회사 그룹 계열 회사들의 경우 국토교통대신이 제1주주임. 재무대신도 일정의 지분을 갖고 있음
 - 공항, 철도, 지하철, 고속도로 등 국토교통성 산하에 있는 주식회사들은 SOC 성격을 가진. 사회기반시설의 성격상 국토 사용 비중이 높고 여러 곳에 산재해 있기 때문에, 이러한 경우 해당 지방자치단체에서 상당 지분을 소유하고 있음
 - 「도쿄지하철주식회사」는 재무대신과 동경도가 지분을 보유함
 - 전신전화, 우정사업의 경우 지주회사 아래 세부 자회사⁵⁰⁾를 갖는 형태임. 때문에 지주회사의 지분을 재무대신이 소유하고, 지주회사는 자회사의 지분을 소유하는 형태를 갖고 있음
 - 「일본알코올산업주식회사」의 주식 중 2/3는 경쟁입찰 방식으로 「알코올판매주식회사」에 매각되었고, 나머지 1/3을 재무대신이 보유하고 있음

50) 전신전화사업은 네트워크 산업 특성상 지역에 따라 자회사를 설치하였으나, 우정사업은 사업 내용에 따라 자회사를 분리·설치하였음.

〈표 4-19〉 정부의 특수회사 지분 소유 현황

| 주무부처 | 특수회사 명 | 설립일 | 정부소유지분 | |
|---|-----------------|-----------|--------|--|
| | | | 비중 | 세부 사항 |
| 1 2 3 4 5 6 총무성(6) | 일본전신전화주식회사 | 1985.4.1 | 33.75% | 재무대신 33.71% 그 외 시도 0.04% |
| | 동일본전신전화주식회사 | 1999.7.1 | 100% | 일본전신전화주식회사 100% |
| | 서일본전신전화주식회사 | 1999.7.1 | 100% | 일본전신전화주식회사 100% |
| | 일본우정주식회사 | 2007.10.1 | 100% | 재무대신 100% |
| | 우편사업주식회사 | 2007.10.1 | 100% | 일본우정주식회사 100% |
| | 우편국주식회사 | 2007.10.1 | 100% | 일본우정주식회사 100% |
| 7 8 9 10 재무성(4) | 일본담배산업주식회사 | 1985.5.1 | 50.01% | 재무대신 50.01% |
| | 주식회사일본정책금융공고 | 2008.10.1 | 100% | 재무대신 100% |
| | 주식회사일본정책투자은행 | 2008.10.1 | 100% | 재무대신 100% |
| | 수출임항만관련정보센터주식회사 | 2008.10.1 | 100% | 재무대신 100% |
| 11 12 경제산업성 (2) | 일본알코올산업주식회사 | 2006.4.1 | 33.33% | 재무대신 33.33% |
| | 상공조합중앙금고 | 2008.10.1 | 46.46% | 재무대신 46.46% |
| 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 국토교통성 (13) | 간사이국제공항주식회사 | 1984.10.1 | 77.60% | 국토교통대신 59.01%, 대관부 10.94%, 재무대신 7.65% |
| | 나리타국제공항주식회사 | 2005.10.1 | 100% | 국토교통대신 90.01%, 재무대신 9.99% |
| | 홋카이도여객철도주식회사 | 1987.4.1 | 100% | 독립행정법인철도건설·운수시설정비지원기구 100% |
| | 시코쿠여객철도주식회사 | 1987.4.1 | 100% | 독립행정법인철도건설·운수시설정비지원기구 100% |
| | 규슈여객철도주식회사 | 1987.4.1 | 100% | 독립행정법인철도건설·운수시설정비지원기구 100% |
| | 일본화물철도주식회사 | 2004.4.1 | 100% | 독립행정법인철도건설·운수시설정비지원기구 100% |
| | 도쿄 지하철주식회사 | 2004.4.1 | 100% | 재무대신 53.42%, 동경도 46.58% |
| | 동일본고속도로주식회사 | 2005.10.1 | 100% | 국토교통대신 99.6%, 재무대신 0.04% |
| | 중일본고속도로주식회사 | 2005.10.1 | 100% | 국토교통대신 99.95%, 재무대신 0.05% |
| | 서일본고속도로주식회사 | 2005.10.1 | 100% | 국토교통대신 99.9%, 재무대신 0.01% |
| | 수도고속도로주식회사 | 2005.10.1 | 77.60% | 국토교통대신 49.99%, 동경도 26.72%, 그 외 시도 23.29% |
| | 한신고속도로주식회사 | 2005.10.1 | 90% | 국토교통대신 50%, 대관부 14.4%, 대관시 14.4%, 그 외 시도 11.2% |
| | 혼슈시코쿠연락고속도로주식회사 | 2005.10.1 | 100% | 국토교통대신 66.63% 그 외 시도 33.37% |
| 26 환경성(1) | 일본환경안전사업주식회사 | 2004.4.1 | 100% | 환경대신 100% |

자료: 각 특수회사 홈페이지 및 유가증권보고서

다. 독립행정법인의 지배구조

1) 운영 체계

- 각 독립행정법인에 대해 별도의 법률로 업무 범위를 정하고 있음
 - 독립행정법인이 업무를 시작할 때에는 업무방법서를 작성하여 주무부처의 장에게 인가를 받아야 하며, 이에 관한 사항은 각 주무부처의 성령에 따라야 함
- 중기목표와 관련하여 목표수행 기간·운영의 효율성·국가에 제공하는 서비스 등 업무의 질 향상에 관한 방안, 재무개선, 기타 운영에 관한 중요한 사항에 대해 주무부처의 장이 각 기관에 지시를 내림
 - 독립행정법인은 중기계획을 수립하고 해당 주무부처 장의 인가를 받아야 함
 - 이 때 운영의 효율성 확보 방안·업무의 질 향상 방안·예산 및 자금 계획·단기 차입금 한도·잉여금의 용도·주무부처의 성령에서 정하는 업무운영에 관한 사항 등이 포함되어야 함
 - 독립행정법인은 매 사업연도가 시작되기 전에, 주무부처 장의 인가를 받은 중기계획에 따라 해당 사업연도의 운영에 관한 계획을 결정해야 함
 - 이를 주무부처 장에게 보고하는 한편, 대외적으로 공개해야 함
- 매 사업연도의 업무실적에 대해 각 독립행정법인은 해당 주무부처 평가위원회의 평가를 받아야 함
 - 주무부처 내 평가위원회는 해당 사업연도의 중기계획 실시 상황을 조사·분석하고, 이러한 결과를 바탕으로 해당 사업연도의 업무 실적에 대해 종합적인 평가를 내리게 됨
 - 평가위원회는 평가 결과를 독립행정법인 및 주무부처 내 심의회에 통지해야 하며, 필요하다고 인정이 될 때는 독립행정법인에 대해 운영 개선 등에 관해 권고를 할 수 있음
 - 심의회는 통보받은 평가 결과에 대해 당해 평가위원회에 의견을 말할 수 있음
- 독립행정법인은 해당 중기목표에 관한 사업보고서를 주무부처의 장에게 제출하며

동시에 이를 공표해야 함

- 주무부처의 장은 독립행정법인의 중기목표기간 종료 후에 해당 독립행정법인의 업무가 계속 필요한지에 관해, 조직의 본연의 자세 및 조직과 업무 전반에 걸친 검토를 수행하여 필요한 조치를 강구할 수 있음
- 이 때 해당 독립행정법인의 주요 업무 실천과 사업의 개폐와 관련하여, 평가위원회는 주무부처의 장에게 권고를 할 수 있음

2) 재무·회계의 관리

- 독립행정법인의 회계는 기업회계 원칙에 의해 작성되어야 함
 - 매 사업연도의 대차대조표·손익계산서·이익처분 및 손실처리에 관한 문서·기타 주무부처의 성령이 정하는 서류 및 부속 명세서 등 재무제표를 작성해야 하고, 사업연도 종료 후 주무부처의 장에게 제출해 승인을 받아야 함
 - 또한 해당 사업연도의 사업보고서 및 예산에 따라 작성한 결산보고서를 첨부해야 하며 재무제표 및 결산보고서에 관한 감사의견을 포함시켜야 함
- 회계감사를 요하지 않는 독립행정법인은 「독립행정법인 조직, 운영 및 관리에 관한 일반적인 사항에 관한 대통령령」 제2조에서 열거하는 사항에 해당하는 법인으로 함
 - 「독립행정법인통칙법」 제39조에 규정하는 재무제표, 사업보고서 및 결산보고에서 사업연도 시작일의 자본금이 100억엔에 도달하지 않는 법인
 - 「독립행정법인통칙법」 제38조 제1항의 규정에 의해 주무부처 장의 승인을 받은 최종적인 대차대조표의 부채를 계상한 합계 금액이 200억엔에 도달하지 않는 법인
- 매 사업연도에 손익계산서상에 이익이 생긴 경우에는 전 사업연도로부터 이월된 손실을 메우고, 잔여금이 있을 경우 적립금으로 둘 수 있음
 - 손실이 발생한 경우에는 적립금을 감액하여 정리할 수 있고, 부족할 경우 이월 결손금으로 처리할 수 있음
 - 특히 잔여금이 있을 경우, 독립행정법인은 주무부처 장의 승인을 받아 잔여금의 전부 또는 일부를 중기계획의 잉여금 용도로 충당할 수 있도록 함

- 독립행정법인은 한도 내에서 단기 차입을 할 수 있으나, 별도 규정이 있는 경우를 제외하고는 장기 차입 및 채권 발행을 할 수 없음
 - 정부는 예산의 범위 내에서 채원 충당을 목적으로 필요한 금액의 전부 또는 일부를 교부할 수 있음
 - 독립행정법인은 국채·지방채·정부보증채권 및 주무부처 총리가 지정하는 유가증권, 주무부처의 장이 지정하는 금융기관의 예금, 신탁 업무를 영위할 수 있도록 인가를 받은 금융기관의 금융신탁을 제외하고는 업무 잉여금을 운용할 수 없음

3) 임원

- 독립행정법인의 개별법에 따라 법인의 장·감사·임원을 정할 수 있음
 - 법인의 장은 당해 독립행정법인이 수행할 업무·사업에 관해 지식과 경험을 가진 자, 독립행정법인이 수행해야 할 업무·사업을 적정하고 효율적으로 운영할 수 있는 자 등 자격을 갖춘 사람 중에서 주무부처의 장이 임명함
 - 감사 역시 주무부처의 장이 임명함
 - 임원의 경우, 법인의 장에게 그 책임이 주어지며 임원을 임명했을 경우 주무부처의 장에게 보고하고 이를 외부에 공개해야 함
- 법인의 장은 독립행정법인을 대표하고 업무를 총괄함
 - 그 외 임원은 법인의 장이 정하는 원칙에 따라 그 직무를 대리하며, 법인 장의 자리가 비었을 때 직무를 대신 수행할 수 있음
 - 임원의 임기는 개별법으로 정함. 단, 보궐 임원의 임기는 전임자의 임기 기간을 기준으로 삼아야 함. 또한 임원은 연임을 할 수 있음
 - 감사는 독립행정법인의 업무를 감사하며, 감사 결과에 따라 필요하다고 인정될 때는 법인의 장이 주무부처의 장에게 의견을 제출할 수 있음
 - 독립행정법인 직원의 임명과 관련하여서는 법인의 장이 책임을 갖고 있음

4) 내부통제 현황

- 독립행정법인의 내부통제 강화는 2007년 8월 10일 결정된 「독립행정법인 정리합리 화계획 수립에 관한 기본방침」을 통해 제안됨

〈표 4-20〉 독립행정법인과 민간기업 간 지배구조 비교

| 현황 | 민간기업 | 독립행정법인 | |
|-----------|---|--|---|
| 업무내용 | 업무를 통해 이윤을 획득하는 주주총회에서 결정하도록 함(업무범위는 어느 정도 유연하게 변경 가능) | 공공의 목적을 위해 실시하는 것이 필요한 사무·사업을 개별법으로 규정(업무범위의 변경은 국회의 심의를 걸쳐 법률을 개정해야 가능) | |
| 거버넌스 구조 | 소유와 경영이 분리 → 소유자(주주)는 원칙적으로 주주총회의 의결에 의한 검사 기능만을 갖고 있음 | 업무실적의 평가 및 사업의 검토에 대한 정부의 참여가 법으로 정해짐 → 법인 외부의 사람도 기업지배구조의 당사자가 될 수 있음 | |
| 예산제도의 특수성 | 기본적인 경영기법으로 예산 관리를 하며 일정한 기준으로 활용하는 사례가 많음 → 업무 비용 지출 등 예산집행의 경우에 이사의 판단으로 탄력적으로 집행 가능 | 국가의 재원(운영비 교부금) 등이 제도상 전제되기 때문에 민간기업에 비해 엄격히 예산을 관리. 법인이 정하여 주무부처 장의 승인을 받는 중기계획에 예산·수지계획·투자금계획 등을 기재하도록 법으로 정해져 있고, 이를 바탕으로 당해 운영비 교부금 등의 예산을 요청하게 됨 → 운영비 교부금을 재원으로 하는 사업에 대해서는 법인이 판단하여 일정부분 탄력적으로 운영할 수 있으나, 보조금을 재원으로 하는 사업은 엄격히 예산을 관리함 | |
| 이익 계상 | 재무적 신용 | 금융기관에서 대출 등을 용이하게 하기 위해 재정적인 신용을 확보하는 일이 필요 | 필요한 업무의 재원은 정부가 예산의 범위 내에서 조치할 수 있으므로, 재무적 신용을 확보할 필요가 상대적으로 적음 |
| | 임직원 보수 | 이익은 보너스·스톡옵션 부여 등을 통해 임직원 보상과 직결됨 | 임직원의 보상은 이익이 아닌 법인의 업무 실적 등을 고려하여 정해짐. 또한 급여수준은 국가 공무원과 비교하여 공표됨 |
| | 이익 과소 계상 | 이익을 과소하여 계상하면 주가가 하락해 적대적 인수 등이 발생할 위험이 확대됨 | 법률에서 정하는 공공에 필요한 사무·사업을 적정하고 효율적으로 실시하는 것이 목적이므로, 이익 확보에 큰 목적을 두고 있지 않음 |
| | 이익 과대 계상 | 이익의 과대계상(분식회계)의 유인이 큼 | 민간기업과 비교하여 이익을 과대 계상(분식회계 작성)의 유인이 크지 않음 |

자료: 2009년 7월, 「내부통제 현황과 독립행정법인의 과제에 관하여」(총무성 내 독립행정법인의 내부통제 및 평가에 관한 연구회)

- 독립행정법인의 자주성 및 자율성을 확보하려 함. 민간기업에서 법령 준수 등에 관한 내부통제가 도입되고 있는 것을 감안하여 기업윤리 확립 등의 내부통제 기능을 강화하자는 것임
 - 또한 독립행정법인의 적정하고 효율적인 운영을 위해 지배구조를 튼튼하게 해야 한다고 밝히고 있음
 - 「독립행정법인 정리합리화계획」에서는 내부통제 지배구조 강화를 위해 업무집행 체제 및 제3자의 전문지식을 활용한 검토가 필요하다고 하였음
 - 각각의 독립행정법인은 임직원의 업무 집행 등 내부통제에 대한 회계 감사원의 감사를 받아야 하며 이를 공표해야 함
- 내부통제와 관련하여 이를 도입하고 있는 민간기업의 상황과 독립행정법인의 상황을 <표 4-20>과 같이 비교할 수 있음.

Ⅲ. 일본 공공기관의 평가제도

1. 개요 및 최근 논의⁵¹⁾

가. 평가제도

- 독립행정법인제도는 정책과 관련된 특정사무·사업을 담당하는 별도의 법인을 설립한 것임. 따라서 국가의 사전 관여 및 통제를 제한하고 기업 운영의 자주성과 자율성을 보장하도록 되어 있음
- 반면 주무부처의 장이 지시하는 목표 아래 제대로 업무를 수행하였는지에 대해, 실적을 사후적으로 평가하여 그 결과를 법인의 운영 개선에 반영하도록 함

51) 평가제도는 독립행정법인을 중심으로 고찰함. 특수법인의 경우 일관된 평가제도가 시행되지 않는 것으로 보임.

- 평가결과에 따라 법인의 장에게 책임을 부과하고 임원의 보상 등에 반영하고 있음
- 사후 평가에 중점을 두는 것은 독립행정법인 평가제도의 기본으로, 업무·실적평가를 공정하고 객관적으로 실시하도록 함. 공정성과 객관성을 위해 2단계 평가체제를 도입함
 - 각 부성에 제3자 평가기관인 평가위원회를 두어 평가를 실시함
 - 또한 전체 정부 차원의 제3자 평가기관인 총무성 정책평가·독립행정법인 평가위원회가 부성 평가위원회의 평가결과에 대해 객관적이고 엄격한 평가를 수행하는 구조임

나. 최근의 논의⁵²⁾

- 각 부성과 총무성 평가위원회에 의한 2단계 평가체제는 독립행정법인제도가 도입된 2001년부터 시행되었음. 배준호 외(2008)는 이러한 독특한 체제가 부성 간 업무영역 확보를 위해 도입되었다고 추론하고 있음
 - “이전부터 일정 수준의 행정감찰을 시행해오던 총무성이 행정개혁으로 바뀐 체계 하에서도 자신들의 업무영역을 일정 수준 유지하려는 정책적 로비 차원”
 - “다원화된 의사결정 체계에 익숙한 일본인의 사회적 특성이 제도의 도입을 가능하게 한 것”
- 배준호 외(2008)는 일본 독립행정법인의 2단계 평가제도가 직면하고 있는 비판 및 개혁 논의에 대해 소개하고 있음
 - 2단계 평가제도의 체계가 잡힌 이후, 집행 단계에서 일본의 분권주의의 벽에 막혀 기대한 효과를 거두지 못하는 경향이 있다고 봄. 각 부성이 소관 법인에 영향력을 행사하려는 의지가 큰데다, 부성별로 평가 기준이 약간씩 상이하다고 함
 - 이에 일부 개혁성향의 정치가들의 주도로 공기업 구조조정이 추진되고 있다고 함. 또한 2단계로 이원화된 평가체계의 실효성을 제고하기 위해, 주무부처에 의한 1차

52) 배준호·박기찬·이찬구, 『공기업 경영실적 평가제도 연구』, 감사원 감사연구원, 2008의 내용을 참고하였음.

평가를 폐지하고 총무성의 평가만을 존속시키는 방안도 내부적으로 검토되고 있다고 밝히고 있음

- 독립행정법인은 운영의 자율성을 보장받기 때문에 당해 업무 실적 평가에 따른 국가의 예산통제에서 상대적으로 자유로움. 때문에 당해 실적을 평가하는 1차 평가보다는, 중기목표 검토를 통해 사업의 개폐를 결정하는 2차 평가에 민감함

2. 1차 평가

가. 법적 근거

- 각 주무부처 내 부성 평가위원회는 사업연도가 종료된 후 소관 독립행정법인의 업무 실적에 대해 평가함. 이 때 연도 업무실적평가와 더불어 중기목표 달성상황을 평가함. 이에 대한 법적 근거 및 평가방침은 다음과 같음

〈표 4-21〉 1차 평가의 방침

| | 중기목표 평가 | 연도 평가 |
|----|---|---|
| 목적 | <ul style="list-style-type: none"> • 중기목표를 효과적이고 효율적으로 달성하는가를 평가 | <ul style="list-style-type: none"> • 법인의 업무가 공공의 견지에서 확실히 시행되고 있는지, 또는 적정하고 효율적으로 운영하도록 노력하고 있는지 여부를 평가 • 중기목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해 운영을 자주적·적극적으로 하고 있는지 평가 |
| 내용 | <ul style="list-style-type: none"> • 중기목표기간 내 달성 상황 조사 • 중기목표기간 내 달성 현황 분석 • 위 사항을 고려하여 종합적 평가 | <ul style="list-style-type: none"> • 당해 사업연도의 중기계획 달성 상황 조사 • 당해 사업연도의 중기계획 달성 현황 분석 • 위 사항을 고려하여 종합적 평가 |
| 방법 | <ul style="list-style-type: none"> • 주무부처 장이 지시하는 중기목표 방안과 비교하여 평가 | <ul style="list-style-type: none"> • 법인이 책정한 중기계획과 비교해 평가 • 법인의 업무 운영 및 연도계획 수립에 해당하는지 평가 |
| 의의 | <ul style="list-style-type: none"> • 독립행정법인 평가제도의 핵심이 되는 평가 | <ul style="list-style-type: none"> • 중기목표의 중간단계로서의 중간 평가 |

- 당해 사업 연도의 중기계획 실시상황을 조사·분석하고 이를 고려하여 해당 사업 연도의 업무실적 전체에 대해 종합적인 평가를 실시함(「독립행정법인통칙법」 제 32조 제2항)
- 해당 중기목표 기간 동안 달성 상황을 조사·분석하고 이를 고려하여 해당 기간 동안의 업무실적 전체에 대해 종합적인 평가를 실시함(「독립행정법인통칙법」 제 32조 제2항)

나. 부성 평가위원회

- 독립행정법인을 소관하는 각 부성은 「독립행정법인통칙법」에 따라 독립행정법인 평가회를 두기로 하였음. 2001년 1월 설치되었으며, 평가위원회 아래 분과위원회를 둘 수 있도록 함
 - 본 위원회는 평가의 기본 방침을 수립, 중기계획 종료 시 사업 실적 평가의 논의를 진행함
 - 분과위원회는 중기목표 책정 시 의견을 개진할 수 있으며, 매년 업무 실적평가 등을 수행함
- 부성 평가위원회의 소관업무는 다음과 같음
 - 독립행정법인의 업무실적 평가에 관한 것
 - 각 사업연도의 업무실적 평가
 - 중기목표에 관련된 업무실적 평가
 - 해당 독립행정법인에 대한 업무 운영 개선 권고(필요하다고 인정될 경우)
 - 주무부처의 장은 다음의 경우 먼저 독립행정법인 평가위원회의 의견을 듣는 것으로 되어 있음
 - 업무방법서를 인증할 때
 - 중기목표를 정하거나, 이를 변경할 때
 - 중기계획의 인가를 할 때
 - 독립행정법인의 중기목표기간이 끝나는 경우 해당 독립행정법인의 업무를 계속할 필요가 있는지, 혹은 조직과 업무 전반에 걸친 검토를 할 때

- 기타 재무 및 회계에 관한 사항에 대해 승인을 하고자 하는 경우

다. 세부 평가기준

- 세부 평가기준은 각 부성별로 약간씩 차이가 존재함. 개별 항목에 대해 5단계로 평가하거나 일부 기관은 4단계 평가를 적용함. 그러나 법에 의해 기본적으로 유사한 골격을 갖고 있음. 여기서는 1차 평가기준의 예시로 국토교통성의 기준을 소개함

1) 연도평가

- 연도평가는 해당 사업연도에 중기계획의 실시상황 조사·분석하여, 법인이 효율적으로 업무를 수행하고 있는지 여부를 평가함
 - 운영평가는 중기목표 달성을 위해 회계연도 업무실적보고서에 기재된 중기계획의 각 항목에 대한 실적 내용을 평가함
 - 개별항목은 각 법인의 업무 특성을 감안하여 5단계(혹은 4단계)로 평가함
 - 5점: (중기목표 달성을 위해) 주목할 만한 우수한 실시상황에 있는 것으로 인정
 - 4점: 우수한 실시상황에 있는 것으로 평가
 - 3점: 꾸준한 실시상황에 있는 것으로 평가
 - 2점: 대체로 착실한 실시상황에 있는 것으로 평가
 - 1점: 꾸준한 실시상황에 있다고 인정되지 않음
 - 운영평가 실시상황 전반에 대한 판단은 다음의 기준에 따라 결정함
 - (각 항목 점수 합)/(항목 수×3)이 120% 이상일 경우, 매우 순조로움
 - (각 항목 점수 합)/(항목 수×3)이 100% 이상일 경우, 순조로움
 - (각 항목 점수 합)/(항목 수×3)이 80% 이상일 경우, 대체로 순조로움
 - (각 항목 점수 합)/(항목 수×3)이 80% 미만일 경우, 노력이 필요함
 - 종합평가는 운영평가를 바탕으로 법인의 업무실적, 개선점 및 운영 등을 기술한 수식으로 평가함. 또한 법인의 자주적 노력이 있는 경우 이를 포함하여 종합적으로 평가함

2) 중기목표 평가

- 중기목표 평가는 운영의 자주성 및 자율성을 보장하는 독립행정법인제도의 취지를 존중하는 한편, 법인이 제공하는 공공서비스 수혜자 및 서비스 질 향상의 실현을 요구하는 국민적 관점에서 종합적으로 실시됨
- 운영평가는 중기목표 달성을 위해 회계연도 업무실적보고서에 기재된 중기계획의 각 항목에 대한 실적 내용을 평가함
 - 개별항목은 각 법인의 업무 특성을 감안하여, 이행상황에 따라 5단계(혹은 4단계)로 평가를 실시함
 - SS: (중기목표 달성 상황이) 주목할 만한 우수한 실적을 올리고 있다고 평가
 - S: 우수한 실적을 올리고 있다고 평가
 - A: 꾸준한 실적을 올리고 있다고 평가
 - B: 대체로 꾸준한 실적을 올리고 있다고 인정
 - C: 충분한 실적을 올리고 있다고 인정
- 종합평가는 평가위원회가 운영평가를 통해 산출된 단계평가 결과와 기술에 의한 종합평가를 바탕으로 실시함. 이는 5단계(SS, S, A, B, C)로 나뉘어짐

3. 2차 평가

가. 법적 근거

- 총무성에서 시행하는 정부차원의 2차 평가제도에 대한 법적 근거는 다음과 같음
 - 각 부성의 평가위원회에서 수행한 독립행정법인의 업무실적 평가 결과에 대해 2차 평가를 실시하여, 필요하다고 인정될 때 해당 평가위원회에 의견을 제출함 (「독립행정법인통칙법」 제32조 제5항 및 제34조 제3항에 의한 제32조 제5항의 준용)
 - 독립행정법인의 중기목표기간이 종료되면 해당 법인의 주요 사무·사업의 개폐와 관련하여 주무부처의 장에게 권고할 수 있음(「독립행정법인통칙법」 제35조 제3항)

나. 정책평가·독립행정법인평가위원회

- 2차 평가는 총무성 내 정책평가·독립행정법인평가위원회를 통해 실시함. 위원회는 2001년부터 업무를 수행함(「총무성 조직 시행령(2000년 政令 제246호)」)
- 위원회는 「정책평가·독립행정법인평가위원회령(2000년 6월 7일 政令 제270호)」에 의거해 조직됨
 - 위원은 7명 이내이며, 특수 사항을 조사·심의하기 위한 임시위원과 전문사항을 조사·심의하기 위한 전문위원을 둘 수 있음. 위원의 임기는 2년으로 하고, 총무 대신이 임명함
- 위원회 내에는 정책평가를 담당하는 분과위원회와 독립행정법인평가 분과위원회가 설치됨
 - 독립행정법인평가 분과위원회는 「독립행정법인통칙법(1999년 법률 제103호)」(일본사립학교진흥·공제사업단법률(1997년 법률 제48호) 제26조, 국립대학법인법 제35조, 종합법률지원법 제48조에서 준용하는 경우를 포함), 행정기관이 실시하는 정책의 평가에 관한 법률(2001년 법률 제86호) 제5조 제4항(동조 제6항에서 준용하는 경우를 포함한다), 종합법률지원법 제42조 제4항의 규정에 따라 그 권한에 속하는 사항을 처리할 수 있음

다. 세부 평가기준

- 정책평가·독립행정법인평가위원회는 각 부성 평가위원회의 연도별 업무실적 평가에 대한 의견을 개진할 수 있고, 중기목표기간이 종료되었을 때 법인의 사무·사업 재검토에 대해 권고할 수 있음
 - 1) 연도별 업무실적 평가
- 정부 전체 평가의 엄격성과 신뢰성을 확보하기 위해 각 부성 평가위원회의 평가 결과에 대해 정책평가·독립행정법인평가위원회가 2차 평가를 실시하고, 필요한 경우

이를 다시 부성 평가위원회에 통지함

- 연도별 업무실적에 대한 평가가 바르게 이루어졌는지를 판단하는 데 다음의 기준을 활용함
 - 부성 평가위원회에서 정한 평가기준에 적합한 형태도 평가가 이루어지고 있는지에 대한 검사를 실시
 - 평가기준에 입각한 평가내용이 합리적인지에 대한 검사를 실시

2) 중기목표기간 종료시 사무·사업의 재검토

- 중기목표기간이 종료하면 정책평가·독립행정법인평가위원회가 각 법인의 사무·사업을 재검토함. 주무부처는 정책평가·독립행정법인평가위원회로부터 방향을 제시받고, 행정개혁추진본부의 논의를 거쳐 사업의 개폐 등을 결정하게 됨
 - 이 때, 각 부성 평가위원회는 주무부처의 장에게 재검토에 관한 의견을 제시할 수 있음
- 2003년 발표한 「중기목표기간 종료시 조직 운영 전반에 대한 검토에 관한 규정」에서 검토의 기준을 제시하고 있음
 - 업무 검토 시, 다음의 사항에 대해 검토하도록 함
 - 국가가 관여할 필요 혹은 독점할 필요성
 - 현재의 실시 주체가 적합성
 - 효율성 및 질의 향상 여부
- 사무·사업을 폐지해야 할 경우 폐지, 민간 혹은 지방단체에 이관, 국가 보조의 축소 등의 수단을 단계적으로 활용할 수 있음
 - 이 과정에서 시장화 테스트⁵³⁾를 실시할 수 있음
- 폐지·민영화·비공무원화와 등 필요에 의한 독립행정법인의 조직 형태를 변화해야

53) 정부에서 제공하던 공공서비스에 대해 정부와 민간이 경쟁입찰하도록 하는 제도. 경쟁조건하에서 우수한 조건을 가진 사업자가 공급권을 획득할 수 있게 되기 때문에 정부부문의 효율성을 제고할 수 있을 뿐만 아니라, 민영화 및 민간위탁을 원활히 진행할 수 있게 됨.

할 때 취해져야 할 구체적인 조치는 「중기목표기간 종료시 조직 운영 전반에 대한 검토에 관한 규정」에 제시됨

중기목표기간 종료시 조직 운영 전반에 대한 검토에 관한 규정(2003년)

3. 독립행정법인의 조직 형태에 대한 검토에 관한 구체적인 조치

- (1) 업무의 대부분 또는 주요 업무가 폐지되거나 민간 등 다른 운영주체로 이관된 독립행정법인에 대해, 당해 법인을 폐지하는 경우 어떤 문제가 발생하는지를 구체적이고 명확하게 설명할 수 없는 경우에는 폐지한다. 법인을 폐지하지 않더라도, 업무의 대부분 또는 주된 업무를 폐지하거나 다른 운영주체에 이관하여 당해 법인의 조직을 대폭 간소화한다.
- (2) 업무의 채산성이 높고 국가 개입의 필요성이 낮은 법인으로 업무를 효율적으로 계속 실시할 수 있는 법인 또는 개인도 동종의 업무 수행이 가능한 독립행정법인에 대해, 해당 법인을 민영화하면 어떤 문제가 발생할 것인가를 구체적이고 명확하게 설명할 수 없는 경우에는 당해 법인을 민영화한다. 법인을 민영화하지 않더라도, 업무의 대부분을 민영화하여 당해 법인의 조직을 대폭 슬림화한다.
- (3) 특정독립행정법인에 대해 그 업무를 국가 공무원 신분이 아닌 자가 수행할 경우 같은 문제가 발생할 것인가를 구체적이고 명확하게 설명하지 못하는 경우 당해 특정 독립행정법인을 비특정독립법인화한다.

IV. 일본 공공기관의 개혁 및 동향

1. 2009년 4월 현재 특수법인 등 정리합리화계획⁵⁴⁾의 성과

가. 개혁 동기

- 특수법인의 사회적 역할 및 비효율적 사업 운영의 문제, 재정부담 초래의 문제를 해결하기 위해 개혁안이 제시됨
- 특수법인은 공공사업·정책금융·연구개발 등의 정책기능을 수행하도록 특별법에 의해 설립된 기관임. 이에 따라 설립 당시의 사회적 요구를 이미 달성하였거나, 사회적 역할이 축소된 경우, 사업운영의 비효율성 문제가 제기됨

〈표 4-22〉 특수법인개혁의 진행

| 일 시 | 내 용 |
|-------------------|---|
| ~ 2001년 | 재정투융자 개혁을 통한 특수법인 개혁의 추진 토대 마련 |
| 2001년 6월 | 「특수법인·인가법인 개혁중간보고서」 ¹⁾ 를 통해, 특수법인이 시행하고 있는 사업의 의의, 목적 달성 정도, 채산성 등을 기준으로 문제점을 제시 |
| 2001년 11월 | 「선행 7개 법인 ²⁾ 의 개혁방침」 결정 |
| 2001년 12월 | 「특수법인 등 정리합리화계획」 각의 결정 |
| 2002년 10월 임시국회 | 국민생활센터 등 50개 법인의 폐지·민영화 및 독립행정법인화를 위한 개별 법률 결정 |
| 2005년 8월 | 136개 법인의 조직형태에 대한 법제상의 조치 강구 및 개별 사업에 대해 사업별 재점검 |

주: 1) 특수법인개혁 추진본부

2) 도로공단, 수도권고속도로공단, 한신고속도로공단, 혼슈시코쿠연락교공단, 주택금융공고, 도시 기반정비공단, 석유공단

자료: 행정개혁추진본부 홈페이지

54) 이는 특수법인뿐만 아니라, 인가법인까지 대상으로 포함하고 있음.

- 특수법인이 우편저금 및 공적연금 등으로부터 장기부채를 떠안아, 국가 재정 부담이 증가하고 있다는 지적을 받게 됨
 - 개혁안이 제시될 당시 2001년 예산을 기준으로 약 7조 5,800억엔의 보조금과 약 24조 4,100억엔의 재정투용자가 예상되는 상황이었음
 - 이는 국가적으로 추진된 중장기 재정 지출의 감축 및 효율화나 재정투용자 개혁 취지에 맞지 않았음
- 중앙부처의 퇴직 공무원에 대한 낙하산 인사 및 이권 구조 역시 고질적인 문제였음

나. 「특수법인 등의 정리합리화계획」의 기본 원칙

- 2000년 「행정개혁대강」에서 개혁의 주요 대상으로 설정하였던 특수법인에 대해 2001년 「특수법인 등의 정리합리화계획」을 결정함
 - 이 계획은 법인의 각 사무가 제대로 시행되는가와 사업 방법에 대한 재검토에서 출발하였음
 - 또한 향후 사업에 대한 검토와 이를 토대로 한 조직 형태 폐지·민영화 등에 대해 검토함⁵⁵⁾
- 합리화계획의 기본 원칙은 다음과 같음
 - 사업의 채산성이 높고 국가가 관여할 필요성이 낮은 법인, 혹은 민간 운영이 더 효율적이거나 민간에 이양되어도 동종의 사업이 가능한 법인은 원칙적으로 민영화
 - 특히 특수회사의 경우, 국가의 주식보유 의무가 필요한 경우 법으로 가능하게 하였으며 민간 등 외부에서 임원을 임명하도록 함. 그러나 특수회사의 업무가 독점의 폐해를 낳지 않도록 규제를 부과할 수 있도록 함
 - 민영화 대상 기업 외에 폐지할 수 없는 사업은 독립행정법인화하는 원칙을 제시. 국가가 관여할 필요성이 높은 법인, 채산성이 낮고 업무 실시에 있어서 재량이 인정되는 사업을 하는 법인은 철저한 검토를 거쳐 독립행정법인화하도록 함⁵⁶⁾

55) 이는 사업에 대해 본래의 목적을 제대로 수행하고 있는가의 문제, 채산성 확보의 문제, 민영화의 효율성에 대한 문제를 기준으로 삼아 검토함.

56) 특수법인을 독립행정법인화하였을 때의 개선점은 다음과 같음. 첫째, 법인에 대한 국가의 개입을 최소화하는 대신, 경영 책임의 소재를 명확히 하여 임원보상 등을 개선할 수 있음. 둘째, 목표

- 관련 부처 공무원의 재취업 등에 대한 국민 여론의 지적을 수용하여 퇴직금, 인사·행정, 실적 평가 및 처우 등에 대한 검토를 실시

다. 개혁 진행 상황

- 2009년 4월 현재, 개혁 대상인 특수법인·인가법인의 총 163개 법인 중 148개 법인에 대한 법률개정 등의 조치가 완료되면서 조직 형태가 정비됨
 - 이 중 특수법인의 경우, 77개 법인에 대해 법률 개정을 통해 9개 법인이 폐지되었으며 4개 법인은 통합, 31개 법인은 민영화되었고, 30개 법인은 독립행정법인으로 전환
 - 특수법인과 인가법인에 대한 조치는 다음과 같음
 - 폐지: 17법인(석유공단, 간이보험복지사업단, 일본육영회 등)
 - 통합: 4법인(국민공고, 농림공고, 중소기업, 국제협력은행)
 - 민영화: 43법인(동경지하철(주), 나리타국제공항(주), 도로관계4공단 등)
 - 독립행정법인화: 39법인(국제협력기구, 수자원기구, 농축산업진흥기구 등)
 - 공제조합: 45법인(일본담배산업공제조합 등)
 - 특수법인의 경우 공제조합을 제외하고 간사이 국제공항·NTT 3사·JR 4사·오키나와개발금융공고가 조치 진행중이며, 나머지 일본방송협회·일본중앙경마회는 현상 유지되는 상태임
- 2001년 이후 독립행정법인으로 이전한 법인을 감안하였을 때, 2008년까지 집계한 결과에 따르면 약 2조엔의 재정지출을 삭감하였음

관리와 엄격한 외부 평가를 실시하여, 목표기간인 3~5년마다 폐지 및 조직업무에 대한 검토를 할 수 있음. 셋째, 기업회계 원칙을 따르고 재무제표를 활용하는 등 투명성을 강조할 수 있음.

〈표 4-23〉 특수법인 등 정리합리화계획에 따른 재정지출의 삭감

(단위: 조엔)

| 2001년 | 2002년 | 2003년 | 2004년 | 2005년 | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| △1.12 | △0.24 | △0.04 | △0.06 | △0.30 | △0.14 | △0.07 | |

자료: 행정개혁추진본부 홈페이지

〈표 4-24〉 특수법인 개혁에 따른 정부지출삭감 상위 5개 기업

(단위: 억엔)

| 법인명 | | 2001년 예산액 | 2006년 예산 결정액 | 삭감액 |
|-------------------|--|--------------|--------------------|--------|
| 일본도로공단 | 민영화 (동일본, 중일본, 서일본의 3개 고속도로주식회사로 분할) | 3,058 | 0 | △3,058 |
| 석유공단 + 금속광업사업단 | 독립행정법인화(석유천연가스 · 금속광물식량자원기구) | 3,698 | 1,612 | △2,086 |
| 고용능력개발기구 | 독립행정법인화 (고용능력개발기구) | 3,183 | 1,332 | △1,851 |
| 신에너지산업기술종합개발기구 | 독립행정법인화(신에너지산업 기술종합개발기구) | 3,380 | 2,290 | △1,090 |
| 국제협력은행 | 국제협력은행 | 2,845 | 1,959 | △886 |

자료: 행정개혁추진본부 홈페이지

- 2001년 이후 독립행정법인으로 이전한 법인을 감안하였을 때, 임원의 수는 2003년 4월의 420명에서 2009년 1월 252명으로 168명이 감소함. 임원의 급여 역시 약 10%가 감소하였는데, 대형사업단의 이사장의 경우 15.6%, 중소기업단 이사장의 경우 14.1% 절감됨
 - 임원의 퇴직금의 수준은 성과에 따라 결정되도록 하였으며, 그 수준은 2002년 3월 말에 비해 1/3으로 삭감됨
- 2001년 이후 독립행정법인으로 이전한 법인에 대한 중기목표를 감안하여, 기타비용 절감 목표를 설정함. 일반관리비는 평균 약 13%, 사업비는 약 10% 감소를 목표로 함

2. 독립행정법인 정리합리화계획

가. 개혁 방향

- 행정개혁추진 사무국은 2007년 8월 10일 「독립행정법인 정리합리화계획 수립에 관한 기본방침」을 결정함
 - 개혁 조치를 통해 독립행정법인의 사무·사업과 조직의 간소화 및 운영의 효율성·자율성을 도모하고자 함. 이는 독립행정법인의 폐지·민영화 등 조치와 재정지출 삭감 등의 가시적 성과를 창출하는 첫걸음이 될 것으로 기대함
- 기본정책은 제도에 대한 횡단적인 총론과 법인의 유형별 사무·사업에 미치는 시점을 정리한 각론으로 나뉘어 제시됨. 이러한 검토를 통해 법인의 폐지·민영화·통합, 비공무원화, 재정지출 삭감 등의 효과를 기대하고 있음

〈표 4-25〉 독립행정법인 정리합리화 계획 수립에 관한 기본방침 총론(횡단적 시점)

| 사무·사업에 미치는 조직에 대한 검토 | 운영을 철저히 효율화 | 자주성·자율성 확보 |
|--|--|--|
| 독립행정법인의 감축 | 독립행정법인의 효율화 | 독립행정법인의 자율화 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 사무·사업을 제로베이스에서 검토하여 폐지를 결정 • 존속하는 사무·사업도 민영화 검토, 민간 경쟁입찰 등을 적극적으로 적용하여 경쟁을 도입 • 기타 독립행정법인 등으로 사무·사업을 이관 • 특정독립행정법인 임직원의 비공무원화 추진 • 조직 측면의 검토 등 | <ul style="list-style-type: none"> • 효율적인 운영과 적극적인 경비절감 • 관련법인 간 자금 흐름에 대한 정보를 공개하여 투명성 확보 • 수의계약을 검토·일반 경쟁입찰을 활용하여 비용 절감 • 실물·금융 보유자산의 검토 등 | <ul style="list-style-type: none"> • 중기목표를 명확히 하기 위해 구체적인 지표를 설정 • 국민의 의견을 수렴하여 평가에 반영 • 내부통제의 강화 등 운영체제 정비 • 기업 회계 사고 방식을 활용하여 사업 및 재무 정보의 효율성 증대 • 국가로부터의 재원 의존도를 낮추고, 자기 소득 및 국외 재원 확충 등 |

자료: 행정개혁추진본부 홈페이지

□ 독립행정법인은 실시 사업의 종류에 따라 6개의 유형⁵⁷⁾으로 구분할 수 있음. 각 유형별로 적용될 사무·사업에 대한 합리화 계획은 다음과 같이 제시됨

〈표 4-26〉 독립행정법인 정리합리화 계획 수립에 관한 기본방침 각론(유형별 시점)

| 유형 | 합리화 내용 |
|----------|--|
| 공공사업집행형 | <ul style="list-style-type: none"> • 법령 준수체제의 정비 • 관련법인 간 자금 흐름에 관한 정보공개를 통해 투명성 확보 |
| 조성사업등집행형 | <ul style="list-style-type: none"> • 세출 삭감 등의 관점에서 사업 폐지·축소 • 조성·급부기준의 명확화 |
| 자산채무형 | <ul style="list-style-type: none"> • 실물자산의 원칙적인 매각과 금융자산의 압축 |
| 연구개발형 | <ul style="list-style-type: none"> • 연구개발과 관련한 국가의 방침과의 관계에 관해 면밀히 조사 • 연구개발과 관련한 성과 측정 엄격화 |
| 특정사업집행형 | <ul style="list-style-type: none"> • 관민경쟁입찰 등을 적극적으로 활용 • 유사한 사무·사업을 하나로 실행 |
| 정책금융형 | <ul style="list-style-type: none"> • 직접금융에서 민간금융의 보완, 리스크관리 및 회수 • 금융업무실시기능의 강화 • 직접적인 용자 철수 • 불량채권의 조기 처리 등 |

자료: 행정개혁추진본부 홈페이지

나. 구체적인 개혁 계획

□ 법인의 폐지(3개 법인), 민영화(3개 법인), 통합(16개 법인을 6개 법인으로 통합), 특정독립행정법인 임직원의 비공무원화(2개 법인), 주요 사무·사업의 검토 실시 (222개의 사무·사업) 등의 검토 계획이 진행되고 있음

57) 독립행정법인의 사업 유형별 구분은 [부록 4-4]를 참조.

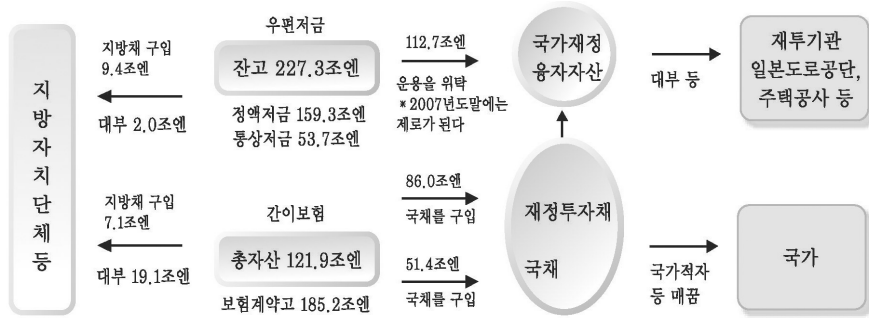
3. 우정사업 개혁

- 우정사업의 민영화는 거대한 우정서비스를 효율화하고 특수법인 등에 대한 불필요한 투융자 개선을 통해 국가 재정을 건전화하기 위함이었음. 그러나 개혁을 둘러싼 정치적 줄다리기 때문에 현재 민영화의 진행이 번복되는 혼란스러운 상황임

가. 우정 3사업 개혁 동기

- 다음과 같은 상황에서 일본우정공사법(2002년 법률 제17호)에 근거하였던 우편저금·우편사업·간이보험의 우정 3사업 개혁이 진행되었음
 - 2004년 3월, 우편저금과 간이보험에 유입된 자금의 잔고는 각각 227.3조 엔, 121.9조엔으로 총 350조엔에 달함
 - 당시 국가 전체 개인 금융자산의 1/4에 해당하는 자금을 우편저금과 간이보험이 수탁하는 상황이었음
 - 이 자금은 국채 매입을 통한 재정적자의 보충, 재정투융자기관으로의 대출, 지방채 매입이나 대출을 통해 지방자치단체에 자금을 지원하는 용도로 활용되었음
 - 2004년, 우편저금은 자산 중 79.1%를 국채매입에 활용하였음. 또한 간이생명보험의 경우 국채 매입에 자산의 48%, 지방채 매입에 13.4%, 지방공공단체에 대한 대부에 16.1%를 운용하였음
- 불필요한 공공사업을 조장하고 국가 재정에 해가 되는 자금배분구조를 개선할 필요성이 높아졌음
 - 우정사업을 통해 조달된 자금을 예산의 일부처럼 사용하여 재정적자를 조장하는 시스템에 대한 개선이 필요해짐
 - 쉽게 조달한 자금으로 필요 없는 사업을 수행하는 특수법인 등에 투융자하던 제도를 개혁하고자 함
 - 대신 그 자금을 민간에서 순환시켜 경기 진작을 도모함

[그림 4-11] 우편저금과 간이보험의 자금흐름(2004년 3월 말)



자료: 「일본의 우체국 민영화와 논점」(2005) 발췌

- 일본우정공사가 누리고 있는 특혜를 제거하여 민간기업과의 공정한 경쟁 환경을 마련하고 더 나은 서비스를 제공하고자 함
 - 정부가 우편저금 및 간이보험의 원리금 상환에 대해 지급보증을 했기 때문에 우정공사는 예금보험료 및 생명보험계약자보호기구에 대한 부담을 회피할 수 있었음. 또한 법인세·소득세·사업세 등 각종 세금을 면제 받는 등 형평성 문제가 존재하였음
 - 민간기업과 달리, 하나의 회사 내에 우편·은행·보험 업무를 모두 수행할 수 있는 겸영의 특혜가 주어짐

나. 개혁 방향

- 민영화를 통해 경영의 효율성의 확보하고, 기능별로 회사를 독립시킴으로써 전문성 확대 및 발전방향을 모색할 수 있도록 하고자 함
 - 정규 직원 27만명(비정규직 포함 39만명), 보유자산 370조엔의 거대 규모의 우정 산업을 구조적으로 개선함으로써 기존의 적자구조를 탈피하고 새로운 산업으로의 진출을 모색할 수 있도록 함
 - 민간 경쟁이 가능한 환경을 조성하여 비정상적으로 확대된 예금 및 보험 분야에 대한 경쟁력을 강화함. 동시에 보증 및 세금, 예금보험료 면제 등 정부의 특혜를 줄임으로써 형평성 측면에서 민간기업의 피해를 최소화할 수 있을 것으로 보임

- 사업별로 손익을 명확히 하고, 사업 간 리스크를 차단하는 구조를 마련함
 - 우편사업·저금·보험을 일원화하였던 구조를 버리고, 사업을 분리함으로써 경영상 발생할 수 있는 위험 및 적자사업의 리스크가 다른 사업으로 이전되지 않도록 함
 - 우체국 창구 네트워크 관리회사를 별도로 설립·운영하는 것에 대해 효율성 측면에서의 의문이 지속적으로 제기되고 있음

다. 개혁 진행 상황

- 우정사업 민영화는 경제의 구조개혁, 재정 위기 극복, 특수법인 등을 포함한 정부 역할 축소 나아가 정치 개혁 문제에 이르는 경제·사회적 이슈와 연결되어 있음
 - 고이즈미의 자민당 정부에서 개혁안을 적극적으로 진행함. 우편·금융 서비스와 관련하여 미국과의 통상 문제가 있었음
 - 그러나 일본의 정권 교체가 일어난 후, 2010년 현재 민주당 정부에 의해 기존의 우정민영화 방안이 수정되고 있음
- 기존의 계획에 따라 2007년 10월에 일본우정공사를 해산하였고, 4개의 독립된 회사를 거느리는 지주회사 형태로 전환하였음.
 - 일본우정주식회사 아래 우편사업주식회사·우편국주식회사·우편저금은행·우편보험회사로 조직을 개편
 - 일본우정주식회사, 우편사업주식회사, 우편국주식회사는 특수법인의 형태로 관리되어 왔음. 우편저금은행과 우편보험회사의 경우 2007년 이후 지분을 모두 매각할 계획이었음
 - 2007년 정부가 100% 보유하고 있는 지주회사의 지분을 매각하여 2017년에는 총 주식의 1/3만을 보유하도록 계획을 수립하였음
- 독립행정법인 우편저금·간이생명보험관리기구를 설치하여 개혁 이전에 체결된 계약을 인수함
 - 이를 신설된 우편저금은행 및 우편보험회사에 위탁하여 안정적으로 운용하고, 여기에 대해서는 정부가 종전대로 보증을 유지하기로 함

〈표 4-27〉 우정사업 민영화 과정

| 일 시 | 내 용 |
|-----------|--|
| 1997년 | 행정개혁위원회의 중앙정부 조직개편의 일환으로 우정사업 경영형태 재편에 관한 논의를 시작 |
| 2001년 1월 | 1부 22성의 중앙정부 조직을 1부 12성으로 개편함. 이에따라 우정성에서 총무성 산하의 우정사업청으로 분리·축소 ¹⁾ |
| 2003년 4월 | 우정사업청에서 국영기업인 우정공사로 전환 ²⁾ . 우편·우편저금·간이보험 등 3대 사업에 대해 '반민반관'의 형태로 우정사업을 개편 ³⁾ |
| 2004년 4월 | 내각부 산하 '우정민영화준비실' 설치 |
| 2004년 9월 | 「우정사업 민영화의 기본방침」을 결정 |
| 2005년 8월 | 우정사업 민영화 관련 법안이 참의원에서 부결됨에 따라 의회 해산 |
| 2005년 9월 | 중의원 선거에서 자민당이 압승하여 우정사업 민영화 법안이 국회에 상정 |
| 2005년 10월 | 우정사업 민영화 법안이 국회에서 가결 |
| 2006년 4월 | 우정민영화추진본부 아래 우정민영화위원회를 설치 |
| 2007년 10월 | 일본우정공사가 해산되고, 일본우정주식회사(JP)가 출범 JP 산하 4개 회사가 설립 |
| 2009년 12월 | 「우정주식매각동결법」 가결 |
| 2010년 3월 | 민주당 정부가 기존 우정개혁 계획의 수정안 발표 |

주: 1) 기획과 집행을 이원화하여 총무우정성은 우정정책 및 사업 계획 등의 기획을 맡고, 우정사업청은 사업 운영 등의 집행을 담당.

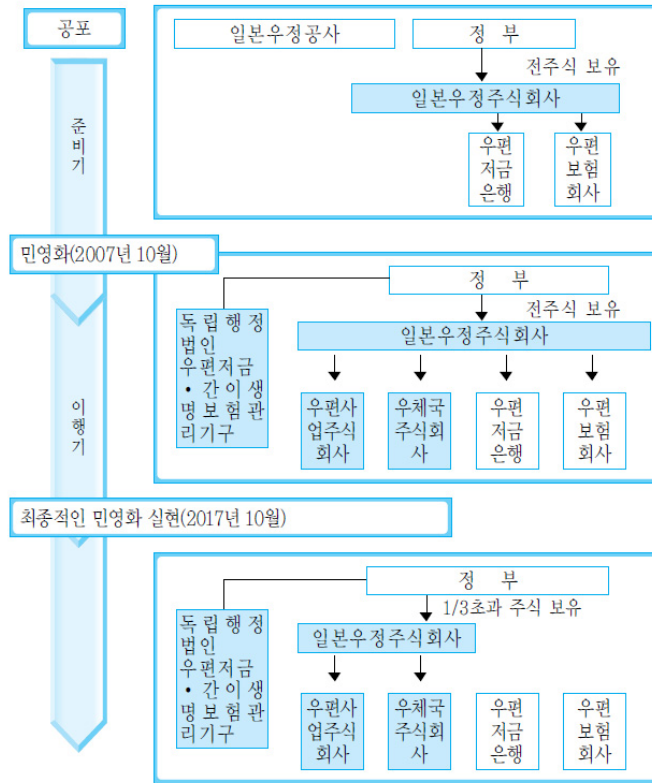
2) 우정민영화의 5원칙(활성화, 적합성, 편리성, 자원활용, 고용배려의 원칙)을 천명하여 민영화의 큰 틀을 확보.

3) 총무성은 우정정책 및 사업에 대한 포괄적 감독과 규제기능을 담당하며, 우정공사는 사업의 기획 및 집행을 일원화하여 담당.

자료: 「우정사업 민영화」(2008)

- 2009년 민주당의 정권교체를 계기로 우정개혁의 방향을 바꿈. 기존의 완전 민영화 계획을 수정하고, 우정그룹에 대한 정부 지분 보유 비중을 확대시키는 것으로 개혁의 형태를 바꿈
- 이를 위해 2009년 12월 우편저금은행과 우편보험회사의 지분을 당분간 매각할 수 없도록 하는 「우정주식매각동결법」을 가결
 - 2010년 3월 현재 금융우정상인 가메이 시즈카가 우정개혁의 수정안을 발표, 향후 국회 통과 예정임

[그림 4-12] 고이즈미 정부의 우정민영화 계획



자료: 「일본의 우체국 민영화와 논점」(2005) 발췌

- 우정개혁의 되돌리기는 경제위기로 인한 국가경제 위축, 우정사업을 둘러싼 이권구조 문제 등에 원인이 있음
 - 주가 하락으로 인해 우정그룹의 지분을 헐값으로 매각하는 것이 아니냐는 우려에 따라 민영화 회의론이 제기됨
 - 금융위기 이후, 국가 고용 위축 문제를 타결하는 것이 정책 입안자들의 과제가 되었음. 이에 따라 우정민영화를 중지함으로써, 민영화 추진 이후 21만 3,000여명까지 증가한 우정그룹의 비정규직을 정규직으로 전환시키려 함
 - 우정그룹으로 유입되는 자금은 예산·정부채 매도를 활용하지 않고 정책자금을 손쉽게 동원할 수 있는 통로임. 때문에 이를 경제위기에 어려움을 겪는 산업 등에 대한 정책자금 제공으로 사용하려 함

- 우정그룹의 자금으로 여태까지 쉽게 투자를 확보하였던 특수법인·지방공기업 등 정부 내외 주체들이 민영화에 반대함

라. 개혁 의의

- 기존의 우정개혁안은 업무별 분리와 경쟁의 도입으로 우정사업의 발전 및 경제 발전에 기여할 수 있도록 하였으나, 이에 대한 비판도 제기됨
 - 경영체제를 벗어나 우편사업·창구·저금·보험 사업을 분리 운영함으로써 사업에 특화된 경영 전략을 구사할 수 있게 되었으며, 해외 진출 등 신사업 추진도 용이해짐
 - 우편·택배·금융 영역에서 역차별을 받던 민간 회사들이 경쟁력을 확보할 수 있도록 형평성 있는 환경을 제공하게 됨
 - 그러나 우편과 금융사업의 분리로 경영의 시너지는 줄어들게 됨
 - 특히 사업성을 갖고 있는 금융사업과 달리, 우편사업의 경우 적자구조가 심해 독자 생존이 쉽지 않은 상황임
- 국가 공무원 수의 1/4에 달하던 우정공사의 39만명 직원(비정규직 포함)을 주식회사 직원의 신분으로 전환시켜 재정 부담을 완화하려 하였음. 그러나 경제 위기로 인한 고용문제에 직면한 현 일본정부는 재정 부담을 감수하고서라도 비정규직을 줄이려 하고 있음
 - 일본우정주식회사가 설립됨에 따라 우정공사의 직원들은 국가공무원의 신분에서 주식회사 직원의 신분으로 전환됨. 또한 독립행정법인 우편저금·간이생명보험기구는 비특정형 법인이기 때문에 비공무원의 신분임
- 철도·도로 등 주요 공공기관에 대한 민영화를 시작으로, 국민적 공감대를 확보할 수 있는 장기적 민영화가 추진되는 것으로 보였음. 그러나 경제요인뿐만 아니라, 정권을 둘러싼 정치적 줄다리기 과정에서 민영화의 번복이 계속되고 있음
 - 우정사업의 민영화를 통해 경제구조와 국가재정 개혁뿐만 아니라 정치·사회적 변화를 이끌어낼 수 있다고 보았고, 별도의 개혁 담당 조직 등 전담 조직을 마련

하여 적극적으로 추진하였음

- 그러나 장기적인 민영화를 추진하기에는 일본 우정그룹을 둘러싼 이권구조가 매우 복잡함
 - 민영화가 중지될 경우 수조 엔의 추가 자금이 우정그룹으로 흘러 들어갈 것으로 예상되어 민간부문, 특히 금융회사들의 반발이 심한 상황임. 또한 재정악화에 따른 국가 부담이 증가할 것임
- 우정개혁을 둘러싼 이해집단 간, 정부 및 정치세력 간 갈등이 앞으로도 지속될 것으로 예측됨
- 민영화의 현실적 어려움과 체계적 논의 과정의 중요성에 대해 시사하는 바가 큼

제5절 독일의 공공기관

- 제2차 세계 대전 이후 다른 서방세계 국가와는 다르게 새로 국영 혹은 국유화된 기업이나 산업이 전혀 없었고, 연방적 참여나 소유는 오직 과거 독일제국과 프로이센에게서 상속받은 것이 전부임
 - 연방정부체제인 독일의 특성상 주정부 수준에는 은행과 수도와 에너지 등 다양한 공기업이 존재함
 - 본 보고서에서는 연방공기업에 한정해서 연구를 진행함

- 나치정권의 청산과정에서 나온 사회화(Sozialisierung) 요구에 따라 사회화된 기업들이 생겨났음
 - 전후 파괴된 도시와 산업시설을 재건할 책임을 질 수 있는 연방기금이 필요해졌고, 연구 및 개발뿐만 아니라, 운송·주택공급을 정책적으로 책임지고 관리할 수 있는 필요성이 대두
 - 독일 공기업의 경우 제2차 세계대전 뒤 나치정권의 청산과정에서 사회화된 기업이 한 축이 되며, 1950년대 이후 경제부흥 기간중에 국가에 의해 행해진 사회간접자본(SOC)에의 공공투자를 다른 축으로 하고 있음
 - 제2차 세계대전 이후 자유 경쟁과 사회적 균형을 중심으로 한 사회적 시장경제 이론에 의해 공기업 정책이 추진됨⁵⁸⁾

- 1990년대 중반 이후 꾸준한 공기업 구조조정으로 재정지출을 억제하여 2008년 금융위기 때 다른 유럽국가에 비해 위기대응을 수월하게 할 수 있었음

58) Cox, Helmut., "Public Enterprises and Service Providers in Institutional Competition and Undergoing Structural Change -new challenges to the theory of public economics and public services in Germany," *Annals of public and cooperative economics*, 79(3), 2008, pp. 527~547

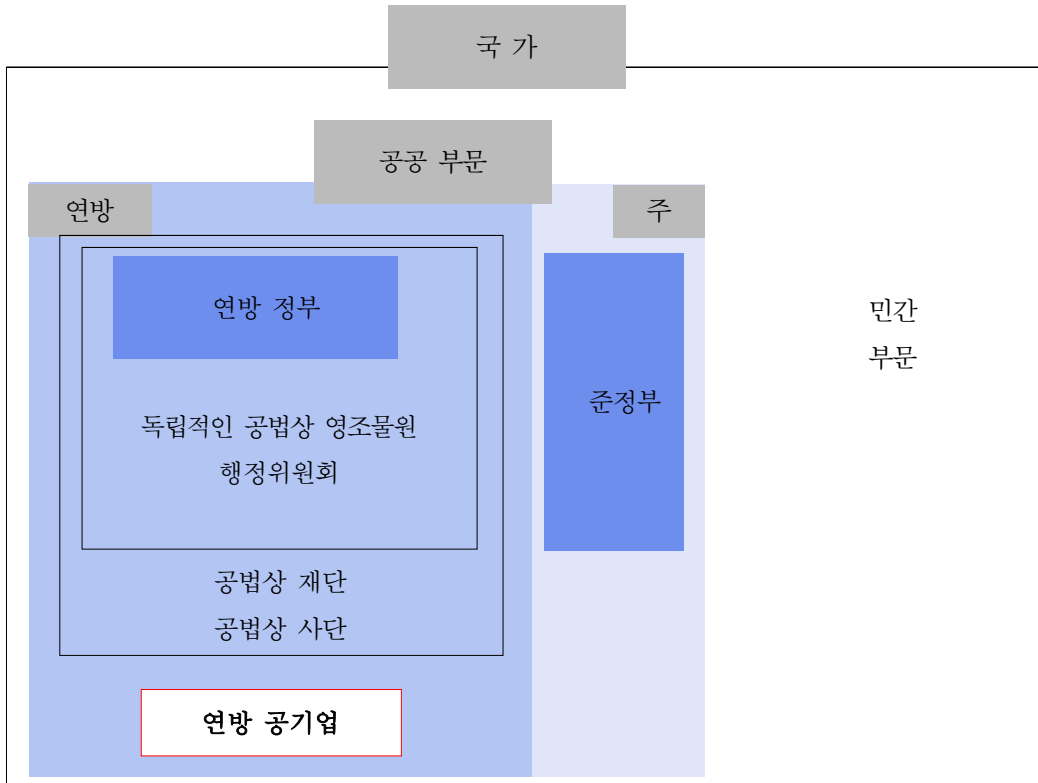
I. 독일 공공기관의 현황

1. 독일 공공기관의 정의와 영역

- 공공기관의 개념과 관련하여 독일에서는 한국의 공공기관에 해당하는 개념이 법률적으로 존재하지 않음⁵⁹⁾
 - 한국의 공공기관에 해당하거나 유사한 기능을 수행하는 것으로는 독립적인 공법상 영조물(Selbstständige Anstalt)이나 원(Agentur), 행정위원회(Verwaltungsrat), 공법상 재단(Stiftung des öffentlichen Rechts), 공법상 사단(Körperschaften des öffentlichen Rechts), 공기업 등이 있고 한국의 공공기관과 가장 유사한 개념은 공기업(Öffentliche Unternehmen)임
 - 독립적인 공법상 영조물은 중앙행정기관이나 행정청이 수행할 수 없는 전문적인 영역에서 주로 행정기관과 독립하여 설치되어서 정책수집 및 형성 기능을 담당하는데 대학병원이나 대학, 연방보안청, 연방국토계획청 등이 있고 원이나 행정위원회는 행정청을 대신하여 행정임무를 수행
 - 공법상 재단이나 공법상 사단은 국가사무를 수행
- 독일의 공기업은 정부가 예산과 기금을 통하여 직접·간접 출자하여 소유권 혹은 경영권을 가진 기업들을 의미함
 - 출자는 연방정부의 지방분권화가 시발점이었으나, 출자와 기관의 창설은 본질적으로 상당히 재무적이고 일관성이 필요한 업무였으므로 연방 재무부에 의해 이끌어짐
 - 연방 재무부는 연방 국고형식으로 시작하여 연방 산업 자산에 관한 책임을 갖기 시작
 - 연방 재무부는 소유권을 각 부처에 양도함으로써 여러 행정적 업무를 다른 부처로 분권화시킴

59) 성승제·고재중·권재열·길준규·전학선, 「공공기관의 운영에 관한 법률 비교법적 연구」, 『현안분석』, 한국법제연구원, 2008, pp. 99~138

[그림 5-1] 독일의 공공부문



- 공기업의 공공투자기관이나 소속기관은 연방정부 외에 주정부나 하부단위 지방자치단체 및 지방자치단체 연합이 됨
 - 지방분권적 성격이 강한 독일에는 주 단위나 지자체 차원에서도 농수산업, 에너지 관련(전기, 가스, 난방), 은행(Sparkasse), 보험, 교통, 방송, 주택 분야 등에 공기업이 산재
 - 지방자치단체 소유의 공기업들이 적지 않는데 각기 다른 분야의 공기업들이 하나의 연합공기업 또는 연합목적단체로 결합되어 있어 한 기업이나 한 부문의 적자를 다른 기업이나 부문으로부터 충당하여 지방정부는 자금운영상 유연성을 가질 수 있음

- 독일 공기업의 법적 형태는 크게 공법상 공기업과 사법상 공기업으로 나뉨
 - 공익적 성격의 업무를 하는 데 필요한 법적 지위나 책임이 필요한 기업을 공법상 공기업으로 분류함
 - 민간기업과 같은 서비스 제공을 하고 민간기업과 같이 운영될 필요가 있는 조직으로 자본출자나 법적 책임 분배 여부 등에 따라 사법(상법)의 적용을 받으면 민법상 공기업으로 분류함

- 독일 공기업은 교통, 통신, 전기, 가스, 수도, 난방, 주택과 은행, 보험 등 사회간접자본(SOC)정책 영역과 신용 영역, 나아가 연구 및 국제개발정책 영역까지 포함
 - 국민에 대한 안전하고 저렴한 공익서비스의 보장과 특정 국민집단에 대한 주요 상품과 서비스 공급을 그 업무 분야로 함
 - 공기업과 합동기업 및 민간기업이 혼재한다고 볼 수 있으며, 특히 합동기업의 경우, 공공투자의 민간투자에 대한 비율이 50%를 초과하면서도 그 결정권이 50% 초과할 때 공기업으로 인정되고, 그 이하일 때 민간기업으로 분류⁶⁰⁾

- 대부분의 연방 공기업이 민영화되어서 독일 연방에서의 공기업에 대한 관심이 떨어짐

- 독일의 공기업에는 주정부에서 관리하는 지방 공기업의 비중이 크나 본 연구에서는 중앙정부가 관리하는 공기업을 주대상으로 삼아서 지방 공기업은 제외했음

60) 성승제 · 고재중 · 권재열 · 김준규 · 전학선, 「공공기관의 운영에 관한 법률 비교법적 연구」, 『현안분석』, 한국법제연구원, 2008, pp. 99~138

2. 독일 공기업의 영역별 분류와 규모

가. 분야별 공기업 규모

- 우체국 연금⁶¹⁾, 신용기관, 교통·건설 및 도시 개발 참여 분야, 공항·항만 등 SOC 분야, 경제 협력 및 개발부 참여기관, 교육 및 연구부 참여기관으로 분류됨
 - 부동산 시장 및 주택공급에 관여하는 공기업과 근거리 대중교통 공기업, 장거리 대중교통 공기업, 물류 공기업이 있음
 - 대부분의 대학이 국립대학이므로 국립대학을 전담해서 관리하는 기관도 별도로 존재함

- <표 5-1>에서 보듯이 2008년 독일 연방정부가 직접 출자한 공기업은 19개의 분야에 걸쳐서 9개의 연방부처와 연결되어 있음
 - 자산 규모가 가장 큰 공기업은 독일재건은행(KfW, Kreditanstalt fuer Wiederaufbau)
 - 고용인원 규모가 가장 큰 공기업은 독일철도(Deutsche Bahn AG)

- 2007년 말 연방정부 지분이 50%가 넘는 공기업은 41개, 고용인원 275,006명
 - 2007년 말 연방정부 지분이 50%가 넘는 공기업의 총자산은 4,198억유로로 GDP 대비 자산비율은 18.69%
 - 2007년 말 연방정부 지분이 50%가 넘는 공기업의 부채는 3,517억유로로 GDP 대비 부채비율은 15.66%
 - 2007년 말 연방정부 지분이 50%가 넘는 공기업의 매출은 640억유로로 GDP 대비 매출 비율은 2.85%

- 독일 공기업의 부가가치 비율
 - [그림 5-2]에서 2000년 기준으로 독일 공기업의 GDP 비율은 9.9%로 1990년 10.0%에 비해서 크게 변하지 않음

61) 독일 체신청 민영화 과정에서 발생한 연금 지급 기관을 의미함.

- 2000년 유럽 14개국⁶²⁾ 공기업의 평균 부가가치 비율 8.5%에 비해서 독일 공기업의 부가가치 비중 9.9%는 높은 편임

〈표 5-1〉 독일 연방 정부의 직접출자 공기업 분야별 규모

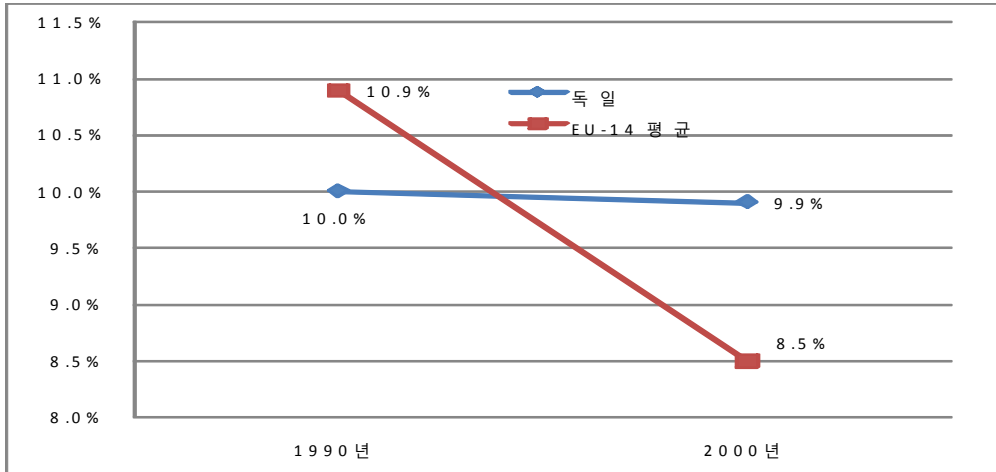
(단위: 개, 명, 백만유로)

| | 총기업수 | 연방지분 50% 초과 | | 명목자본 |
|-----------------|------|-------------|---------|-------------|
| | | 기업수 | 고용인원 | |
| 재무 | 12 | 9 | 9,975 | 15,595.3250 |
| R&D | 13 | 8 | 12,508 | 1,4590 |
| 경제와 기술 | 6 | 5 | 2,742 | 272.5570 |
| 경제적 합작 | 5 | 4 | 2,493 | 20.6950 |
| 교통, 통신, 도시개발 | 35 | 5 | 243,812 | 2,751.0885 |
| 문화와 미디어 | 6 | 3 | 347 | 0.5010 |
| 법 | 1 | 1 | 170 | 2.6810 |
| 국방 | 7 | 4 | 2,805 | 26.2015 |
| 식품, 농업, 소비자 | 2 | 1 | 1 | 8.7250 |
| 건강 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 환경, 핵 방사능 안전 | 1 | 0 | 0 | 0.0273 |
| 외국관련 | 1 | 1 | 17 | 0.0250 |
| 가족, 노년, 여성, 유소년 | 1 | 0 | 0 | 0.0250 |
| 〈소계〉 | 90 | 41 | 274,871 | 18,679.3103 |
| ERP | 1 | 0 | 0 | 3,750.0000 |
| 연방 철도 관련 | 18 | 1 | 135 | 138.5300 |
| 〈소계〉 | 19 | 1 | 135 | 3,888.5300 |
| 중복출자 | 1 | 1 | 135 | 3,750.0000 |
| 총계 | 108 | 41 | 275,006 | 18,817.8403 |

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

62) 오스트리아, 벨기에, 덴마크, 핀란드, 프랑스, 독일, 그리스, 아일랜드, 이탈리아, 네덜란드, 포르투갈, 스페인, 스웨덴, 영국.

[그림 5-2] 공기업의 부가가치가 GDP에서 차지하는 비중



자료: Judith Clifton, Francisco Comin and Daniel Diaz Fuentes, "Privating enterprises in the European Union 1960-2002: ideological, pragmatic, inevitable?," *Journal of European Public Policy*, 13(5), 2006, pp. 736~756

나. 출자방식별 공기업 규모

- 독일의 연방정부 공기업 중 유형 I 과 유형 II의 공기업은 2008년 기준 108개로 2007년 110개에 비해서 감소⁶³⁾
 - 연방정부의 각 부처들이 공기업에 직접 출자하면 유형 I로 90개 기업
 - 특별기금에서 공기업에 출자가 이루어지면 유형 II로 19개 기업
 - 유형 I, II에 속하지 않으면서 명목 자본금이 5만유로 이상이고 연방정부의 직접 지분율과 간접 지분율을 합친 비율이 25% 이상인 공기업이면 유형 III으로 454개 기업

- [그림 5-3]에서 보듯이 연방 공기업의 수는 줄어드는 추세임
 - 또한, 연방정부 소유의 공기업의 지분을 조금씩 민간에 배분하고 있음
 - 독일 통신, 독일 철도와 같은 기업들의 경우 시장상황과 여러 가지 상황을 예의 주시하며, 민간소유 지분의 비율을 점차 높여가고 있음

63) 유형 I, II에 동시에 속하는 기업이 1개 있으므로 유형 I, II 공기업은 90+19-1=108개임.

- 2007~2008년 사이 간접적 출자가 증가한 직접적인 이유는 독일 철도(Deutsche Bahn AG)에서 자회사를 늘렸기 때문임

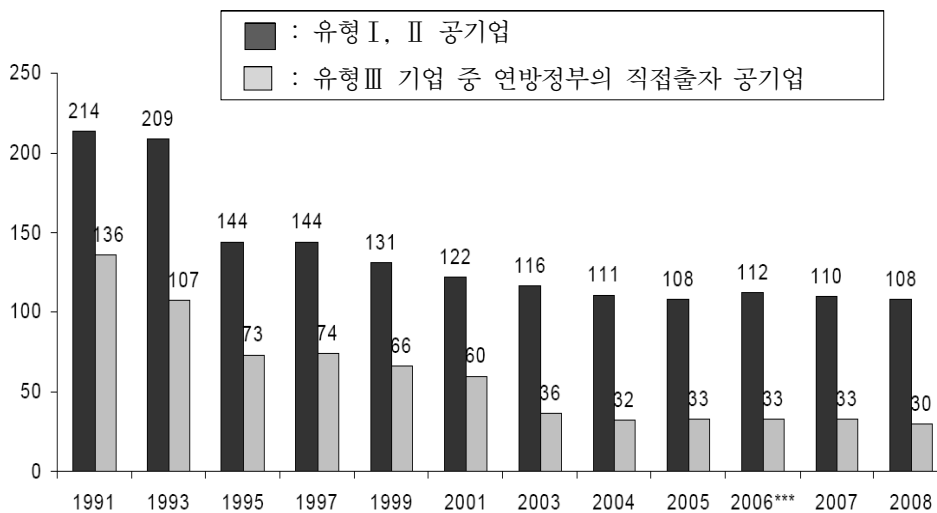
〈표 5-2〉 독일공기업의 출자 형식별 공기업 수(연방정부 소유)

(단위: 개)

| 투자방식 | 연도 | 2007 | | 2008 | |
|---------------|----|------|------|------|------|
| | | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| 연방정부출자(유형 I) | | | 92 | | 90 |
| 기금출자(유형 II) | | 20 | | 19 | |
| 중복 출자 | | 2 | 18 | 1 | 18 |
| 〈직접 출자〉 | | | 110 | | 108 |
| 직접 출자 | | | 33 | | 30 |
| 간접 출자 | | | 364 | | 424 |
| 직간접출자(유형 III) | | | 397 | | 454 |
| 총계 | | | 507 | | 562 |

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

[그림 5-3] 독일 공기업의 출자 형식별 공기업 숫자의 추세



자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

3. 독일 공기업의 고용

- 독일 공기업은 파산제도나 종업원 신분에 있어서 민간사법이 적용됨⁶⁴⁾
 - 독일 공기업 종업원은 민간직원 신분이지만 의사결정 과정에서 영향력을 미칠 수 있는 강력한 법적 권리가 있음
 - 독일 공기업 노사관계는 산별 노동조합과 사용자대표 사이의 단체교섭이 중요함
 - 법에 의해 노동조건이 결정되는 공무원과 달리 공기업 노동자는 교섭에 의해 노동조건이 결정됨
 - 공공부문의 노동조합을 보면 운수, 교통, 청소, 수도 분야, 군사, 교육 및 연구기관 등의 직원들은 공공서비스·운수·교통노조에, 철도 종사자는 독일 철도노조에, 교원들은 교육과학노조 등에 소속되어 분야별로 나누어져 있음
 - 노조는 사용자대표와 임금수준 및 노동조건에 관한 협상을 벌여 노사 자치주의의 원칙 아래 구속력 있는 규칙을 도출해 내는데 단체교섭의 과정에서 경고 파업은 가능하나 교섭 결렬이 공식 선언되고 파업 찬반투표가 완결되기 전까지는 공식파업이 금지되어 있음
 - 파업에는 무노동 무임금 원칙이 적용되며 노조는 조합원들에게 생활비조로 파업수당을 지급함
 - 파업수당은 평소에 파업기금을 적립해서 충당되며 월 조합비의 12배에 해당하는 금액이 파업수당으로 지급됨

- 독일 공공부문 근로자의 근로조건
 - <표 5-3>을 보면 1997년에 비해서 차이는 줄었지만 2005년 기준으로 독일 공공부문의 노동자는 민간부문 노동자에 비해서 10%만큼 더 많은 급여를 받고 있음
 - 2005년 중위소득의 60% 이하 근로소득자의 비율이 13.7%로 1997년 11.94%에 비해서 증가했지만 민간부문이 26.1%에서 35.7%로 증가한 것에 비해 크게 증가하지는 않음
 - 근로소득자의 임금격차는 민간부문에 비해서 덜함
 - 민간부문에 비해서 정규직 고용의 비율이 10% 정도 더 많음

64) OECD, "Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises," 2005

- 2005년 공공부문 정규직의 근무시간은 주당 40.5시간으로 민간부문 41.5시간에 비해서 적지만 비정규직의 근무시간은 25.5시간으로 민간부문 22.9시간에 비해 더 많음
- <표 5-4>에서 2005년 공공부문 노조의 가입률은 24.5%로 민간부문 11.4%에 비해서 2.1배 더 높으나 1998년에 비해서 격차가 줄어들음
- <표 5-5>를 보면 2003년 전문 협회 회원 비율에서 공공부문이 민간에 비해서 2.3배 정도 더 참여하지만 1998년 3배에 비해서는 격차가 줄어들었는데 그 이유는 민간부문에서의 협회 참가 비율이 증가했기 때문임
- <표 5-6>에서 공공부문의 사업장 평의회(Work Council) 회원 비율은 6.2%로 민간부문의 2.5%에 비해서 2.5배 더 많음

〈표 5-3〉 독일의 근로 조건

(단위: 유로, %)

| | | 1997년 | 2005년 | |
|---------|------------------------|-------|--------|--------|
| 급여 | 평균 월급여 | 전체 | 2298.6 | 2877.8 |
| | | 공공 | 2421.5 | 3080.2 |
| | | 민간 | 2179.2 | 2713.3 |
| | | 공공/민간 | 1.1 | 1.1 |
| | 중위소득의 60% 미만 근로소득자의 비율 | 전체 | 19.5 | 26.4 |
| | | 공공 | 11.9 | 13.7 |
| | | 민간 | 26.1 | 35.7 |
| | | 공공/민간 | 0.5 | 0.4 |
| | 80/20 근로소득 비율 | 전체 | 2.4 | 3.1 |
| | | 공공 | 2.0 | 2.3 |
| | | 민간 | 2.7 | 4.0 |
| | | 공공/민간 | 0.7 | 0.6 |
| 고용계약 형태 | 정규직 근로 | 전체 | 74.1 | 68.3 |
| | | 공공 | 79.6 | 71.8 |
| | | 민간 | 69.5 | 65.9 |
| | | 공공/민간 | 1.1 | 1.1 |
| | 정규 시간제 근로 | 전체 | 22.4 | 25.7 |
| | | 공공 | 19.8 | 24.8 |
| | | 민간 | 24.6 | 26.3 |
| | | 공공/민간 | 0.8 | 0.9 |
| | 한계 시간제 근로 | 전체 | 4.4 | 9.1 |
| | | 공공 | 1.8 | 3.3 |
| | | 민간 | 6.5 | 13.0 |
| | | 공공/민간 | 0.3 | 0.3 |

〈표 5-3〉의 계속

| | | 1997년 | 2005년 | |
|-------------|-------------|-------|-------|------|
| 주당 근로 시간 | 정규직 근로자 | 전체 | 40.7 | 41.0 |
| | | 공공 | 39.8 | 40.5 |
| | | 민간 | 41.7 | 41.5 |
| | | 공공/민간 | 1.0 | 1.0 |
| | 정규 시간제 근로자 | 전체 | 22.4 | 23.9 |
| | | 공공 | 24.1 | 25.5 |
| | | 민간 | 21.3 | 22.9 |
| | | 공공/민간 | 1.1 | 1.1 |
| | 48시간 이상 근로자 | 전체 | 7.5 | 10.3 |
| | | 공공 | 4.8 | 4.5 |
| | | 민간 | 9.8 | 14.3 |
| | | 공공/민간 | 0.5 | 0.3 |
| | 15시간 이하 근로자 | 전체 | 7.5 | 34.6 |
| | | 공공 | 4.1 | 43.0 |
| | | 민간 | 10.3 | 29.0 |
| | | 공공/민간 | 0.4 | 1.5 |

자료: Janine Leschke and Maarten Keune, "Precarious employment in the public and private sectors: comparing the UK and Germany," European Economic and Employment Policy Brief, 2008

〈표 5-4〉 독일 근로자의 노조 가입률(1998년과 2003년)

(단위: %)

| 노조 가입비율 | 1998년 | 2003년 |
|---------|-------|-------|
| 전체 | 19.4 | 16.9 |
| 공공 | 28.2 | 24.5 |
| 민간 | 12.4 | 11.4 |
| 공공/민간 | 2.3배 | 2.1배 |

자료: Janine Leschke and Maarten Keune, "Precarious employment in the public and private sectors: comparing the UK and Germany," European Economic and Employment Policy Brief, 2008

〈표 5-5〉 전문 협회 참가

(단위: %)

| 전문 협회 참가(Professional Association member) | 1998년 | 2003년 |
|---|-------|-------|
| 전체 | 8.7 | 9.7 |
| 공공 | 13.9 | 14.5 |
| 민간 | 4.6 | 6.3 |
| 공공/민간 | 3.0배 | 2.3배 |

자료: Janine Leschke and Maarten Keune, "Precarious employment in the public and private sectors: comparing the UK and Germany," European Economic and Employment Policy Brief, 2008

〈표 5-6〉 사업장 평의회 회원

(단위: %)

| 사업장 평의회 회원 비율 (Work Council member) | 2003년 |
|--|-------|
| 전체 | 4.0 |
| 공공 | 6.2 |
| 민간 | 2.5 |
| 공공/민간 | 2.5배 |

자료: Janine Leschke and Maarten Keune, "Precarious employment in the public and private sectors: comparing the UK and Germany," European Economic and Employment Policy Brief, 2008

〈표 5-7〉 독일 연방정부 지분 50% 초과 공기업

(단위, 백만유로)

| 주무 부처 | 공기업, 본사 소재지 | 자산 | 부채 | 매출 ¹⁾ |
|-------------|---|-------------|-------------|------------------|
| 연방 재무부 | KfW, Frankfurt/Main | 353,997.000 | 310,802.000 | 27966 |
| 연방 재무부 | Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost, Bonn | 643.700 | 0.000 | |
| 연방 재무부 | Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin | | | |
| 연방 재무부 | Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, Bonn | 9,982.000 | 601.000 | |
| 연방 재무부 | Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH, Frankfurt/Main | 21.000 | 1.000 | 27.8 |
| 연방 재무부 | Energiewerke Nord GmbH (EWN), Rubenow | 313.600 | 285.840 | 16.9 |
| 연방 재무부 | Gästehaus Petersberg GmbH, Königswinter | 10.220 | 0.000 | 9.08 |
| 연방 재무부 | Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau Verwaltungs- gesellschaft mbH (LMBV), Berlin | 404.100 | 45.900 | 0.1 |
| 연방 재무부 | TLG IMMOBILIEN GmbH, Berlin | 1,569.900 | 507.900 | 192.7 |
| 연방 재무부 | VEBEG Gesellschaft mbH, Frankfurt/Main | 7.500 | 2.900 | 6.4 |
| 연방 국토해양부 | Bundesbaugesellschaft Berlin mbH, Berlin | 27.600 | 9.800 | 6.2 |
| 연방 국토해양부 | Deutsche Bahn AG, Berlin | 48,529.000 | 37,576.000 | 31309 |
| 연방 국토해양부 | DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Langen | 1,064.500 | 1,449.400 | 904.1 |
| 연방 국토해양부 | NOW GmbH, Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie, Berlin | | | |
| 연방 국토해양부 | VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierungsgesellscha ft mbH, Berlin | | 0.300 | 2.1 |
| 연방 지식경제부 | Gesellschaft für Außenhandelsinformationen mbH, Köln | | | |

〈표 5-7〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업, 본사 소재지 | 자산 | 부채 | 매출 ¹⁾ |
|---------------|--|-----------|--------|------------------|
| 연방 지식경제부 | Invest in Germany GmbH, Berlin | 1.200 | 0.700 | 10.8 |
| 연방 지식경제부 | Wismut GmbH, Chemnitz | 107.100 | | 181.5 |
| 연방 지식경제부 | WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef | 1.737 | 0.259 | 2.1889 |
| 연방 지식경제부 | High-Tech Gründerfonds GmbH & Co. KG, Bonn | 33.919 | 0.181 | 4.2804 |
| 연방 농식품부 | DBFZ Deutsches Biomasseforschungszentrum gGmbH | | | 0 |
| 연방 방위부 | Gesellschaft zur Entsorgung von chemischen Kampfstoffen und Rüstungsaltslasten mbH (GEKA mbH), Munster (Oertze) | 4.400 | 0.890 | 13 |
| 연방 방위부 | Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH (g.e.b.b.), Köln | 5.400 | 1.100 | 11.3 |
| 연방 방위부 | BwFuhrparkService GmbH, Troisdorf-Spich | 185.100 | 94.600 | 207.7 |
| 연방 문화방송부 | Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH, Berlin | 10.154 | 6.658 | 50.811 |
| 연방 문화방송부 | Transit-Film-Gesellschaft mbH, München | 2.350 | 0.744 | 1.333 |
| 연방 문화방송부 | Kunst und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH, Bonn | 3.591 | 1.880 | 7.89 |
| 연방 외무부 | Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) gGmbH, Berlin | 1.407 | 0.046 | 1.793 |
| 연방교육과학 기술부 | Forschungszentrum Jülich GmbH, Jülich | 1,003.600 | | 658.5 |
| 연방교육과학 기술부 | Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Karlsruhe | 154.300 | | 628.6 |
| 연방교육과학 기술부 | Gesellschaft für Schwerionenforschung mbH, Darmstadt | 179.200 | | 106.3 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie GmbH, Berlin | 162.000 | | 77 |

〈표 5-7〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업, 본사 소재지 | 자산 | 부채 | 매출 ¹⁾ |
|---------------|--|---------|---------|------------------|
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz Zentrum für Infektionsforschung GmbH (HZI), Braunschweig | 89,600 | | 67.1 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung Leipzig-Halle GmbH (UFZ), Leipzig | 87,600 | | 68 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz Zentrum München - Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH, Neuherberg | 438,200 | | 180 |
| 연방경제협력 개발국 | Deutscher Entwicklungsdienst Gemeinnützige Gesellschaft mbH (DED), Bonn | 19,100 | 9,600 | 89.7 |
| 연방경제협력 개발국 | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn/Ts. | 698,500 | 346,600 | 1057.3 |
| 연방경제협력 개발국 | Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) gGmbH, Bonn | 31,600 | 15,800 | 133.4 |
| 연방경제협력 개발국 | DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK Gemeinnützige Gesellschaft mbH (DIE), Bonn | 2,200 | 0,600 | |
| 연방교육과학 기술부 | Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gemeinnützige Gesellschaft mbH (WZB), Berlin | 21,200 | | 17.8 |
| 연방 법무부 | juris GmbH Juristisches Informationssystem für die Bundesrepublik Deutschland, Saarbrücken | 14,300 | 0,600 | 27.9 |

주: 1) 매출에는 보조금도 포함됨.

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

4. 중요 독일 공기업 현황

가. 독일 철도(Deutsche Bahn AG)의 현황⁶⁵⁾

- 독일 철도는 유형 I 공기업이며 독일 연방 정부가 100% 지분을 소유
 - 1994년 연방 철도청에서 주식회사로 전환
 - 2008년 기업공개를 추진하다가 세계적인 금융위기로 연기됨

〈표 5-8〉 독일 철도의 중요 경영성과(2008년)

| | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 상업적 성과 | |
| 매출 | 334.5억유로 |
| 수정된 EBIT | 24.8억유로 |
| 자산 | 481억유로 |
| 투자 | 67.7억유로 |
| 국제 신용도 | |
| 무디스(Moody's) | Aa1 |
| 스탠다스 & 푸어스(Standard & Poor's) | AA |
| 피치(Pitch) | AA |
| 독일 내 고용 | |
| 직접 고용 | 252,547명 |
| 정규직 고용 | 240,242명 |
| 직간접 고용의 합 | 약 60만명 |
| 승객과 운송 | |
| 철로의 운영성과 | 10억km |
| 승객 | 27억명 |
| 승객 수송의 성과 | 870억인-km ¹⁾ |
| 철도 화물 운송량 | 3억7870만톤 |
| 철도 화물 운송의 성과 | 1136억톤-km ²⁾ |

주: 1) \sum 여객수×수송거리, 2) \sum 톤×수송거리

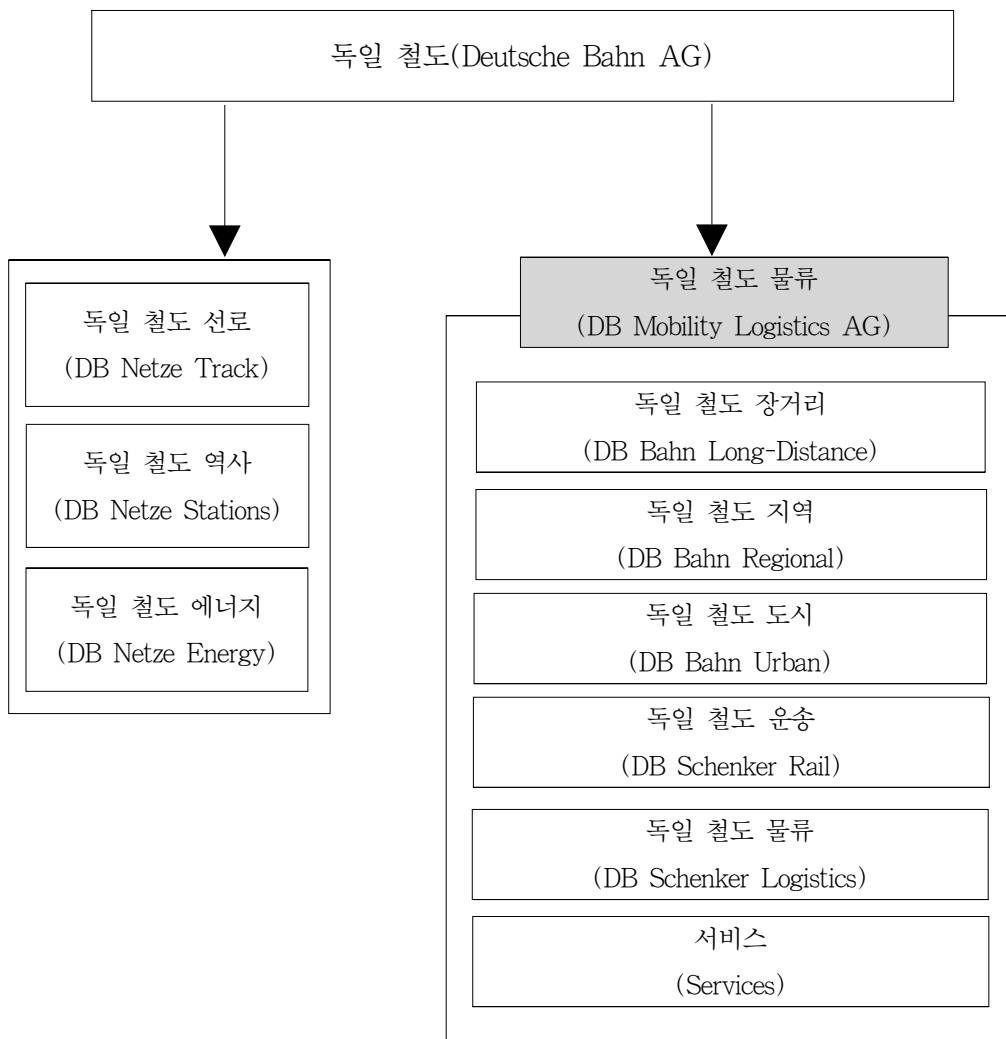
자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009

65) Deutsche Bahn AG, "Annual Report," 2008; Deutsche Bahn Mobility Logistics, "Annual Report," 2008; Deutsche Bahn AG, "Substantiality Report," 2009

□ 독일 철도의 각 사업부

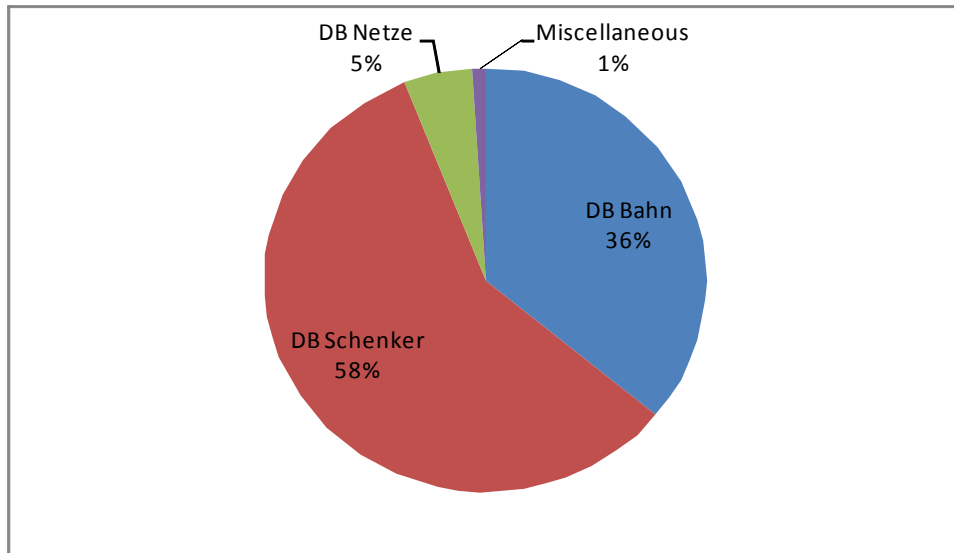
- [그림 5-5]에서 보듯이 독일 철도는 크게 시설과 운영으로 나눌 수 있음
- 시설 부문에 3개의 회사가 운영 부문에 크게 6개의 자회사가 있음
- [그림 5-4]에서 보듯이 매출 비중이 가장 높은 곳은 화물운송 분야로 58%를 차지함

[그림 5-4] 독일 철도의 구조



자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009

[그림 5-5] 독일 철도의 사업부별 그룹 내 매출 비중



자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009

□ 선로 개방

- 300개 이상의 철도 기업들이 독일의 선로를 통해 기관차를 운영
- 유럽에서 가장 많은 회사들이 독일의 철도를 이용
- 연방 망 위원회(Federal Network Agency)에서 망 개방을 감시
- 2007년 선로가 완전히 개방된 이후로 경쟁이 치열해져 철도를 이용하는 승객과 화물이 증가
- 2008년 승객 수송과 화물 운송은 역대 최고
- 2004년 이후로 연평균 20% 이상의 운송량 증가
- 망 개방으로 독일을 찾는 관광객도 증가
- 선로 사용권을 입찰을 통해 분배
- 철도 운영에 대한 경쟁 도입으로 서비스의 수준이 높아짐⁶⁶⁾
- 선로 사용은 경쟁 입찰제로 이루어짐⁶⁷⁾

66) Rafael Lalive and Armin Schmutzler, "Exploring the effects of competition for railway markets," *International Journal of Industrial Organization* 26, 2008, pp. 443~458

67) Rafael Lalive and Armin Schmutzler, "Entry in liberalized railway markets: The German

□ 독일 철도의 시설

- 3만 4천km의 선로를 보유하여 유럽에서 가장 긴 선로를 보유
- 매일 3만 9천대의 열차가 운행
- 독일 연방정부와 독일 철도는 2008년 30억유로를 선로 개량에 투입
- 독일 철도는 대부분 연방 기금으로 2009년과 2010년에 110억유로를 투입하여 2,050개의 중소규모 역사의 현대화와 중요 선로와 지선을 확장할 예정
- 독일 철도는 300개 이상의 다른 철도 회사에도 개방되어 영국 다음으로 망 개방이 이루어지고 있음

□ 독일 철도의 경험 전수 프로그램(DB Experience)

- 현재 44세인 평균연령이 2015년에 50세로 상승할 것으로 예상
- 숙련된 고령근로자가 자신이 독일 철도에서 쌓은 경험과 지식을 다음 세대에 전수 하는 것을 목표로 하고 있음
- 50세 이상 직원 중 300명이 독일 철도에서 재배치되어 근무하고 있음

□ 그룹 내 내부 노동시장

- 50세 이상 근로자를 대상으로 함
- 소비자 지원, 경비, 차량 청소 등의 업무에 투입
- 대표적으로 삭쏘니 안홀트(Saxony-Anhalt) 연방 주정부와 함께 KiN 캠페인을 펼쳐서 43명의 독일 철도 직원을 고용하여 소비자 지원업무를 담당
- 이외에도 109명을 새롭게 고용
- 독일 철도에서는 해고된 인원의 80%에게 새로운 일자리를 제공하려고 노력함

experience,” Socioeconomic Institute University of Zurich, Working Paper No. 0609, 2007, Gunnar Alexandersson and Staffan Hultén, “Competitive tenders in passenger railway services: Looking into the theory and practice of different approaches in Europe,” *European Transport / Trasporti Europei* 33, 2006, pp. 6~28

〈표 5-9〉 독일 철도근로자의 연령 구조

(단위: 명, %)

| 연령 | 근로자 수 | 비율 |
|--------|---------|--------|
| 19세 미만 | 187 | 0.11 |
| 20~24 | 4,835 | 2.97 |
| 25~29 | 8,751 | 5.38 |
| 30~34 | 10,613 | 6.52 |
| 35~39 | 20,763 | 12.76 |
| 40~44 | 26,025 | 15.99 |
| 45~49 | 30,004 | 18.43 |
| 50~54 | 32,623 | 20.04 |
| 55~59 | 24,079 | 14.79 |
| 60세 이상 | 4,894 | 3.00 |
| 합 | 162,774 | 100.00 |

자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009, 독일내 화물 운송과 버스는 제외

□ 독일 철도(Deutsche Bahn AG)의 지속력 청년 고용 프로그램(Chance Plus)

- 학업성적이 떨어지고 전문적인 기술이 없어 취업을 하기 어려운 15세부터 25세 이하의 청년을 대상으로 직업을 가질 수 있도록 직장체험과 기술교육, 학교교육을 통해 청년들의 인적자원을 높여 취업을 돕는 목적으로 시작됨
- 2004년 180명으로 시작되었던 인원이 현재는 500명으로 증가함
- 참여 학생의 대부분은 이민 2세임
- 참여 인원의 70% 이상이 독일 철도나 관련 회사 취업에 성공
- 단순한 일만 시키는 것이 아니라 기술 교육과 사회 교육을 같이 진행하며 현장 관리자가 교육과 운영을 담당
- 최대 12개월간 인턴채용
- 업무분야
 - 기차에서의 고객서비스, 콜센터 업무, 사무보조, 경비업무, 의료업무 등의 고객 서비스 업무

- 금속, 메카트로닉스, 선로 건설, 건물과 차량 청소, 조경, 선로 운영 서비스 등의 전문 기술 업무

○ 교육 내용

- 수학과 영어, 독일어 등 학교교육
- 기차에서의 통신서비스 제공과 경비, 청소 같은 기술교육
- 의사소통과 갈등관리와 같은 사회훈련

○ 프로그램에 참여하는 청년들에게는 참여기간 동안 사회복지서비스가 제공되며 사회복지사에 의해 관리됨

○ Chance Plus의 연혁

- 2004년 EQ(Entry-Level-Qualification)라는 프로그램으로 180명의 청년이 9개 지역에서 참여
- 2005년에는 360명이 15개 지역에서 참여
- 2006/2007년에는 350명을 대상으로 베를린 올림픽 경기장에서 실시함
- 2007/2008년에는 70개의 지역에서 370명이 참여하고 명칭이 Chance Plus로 바뀜

○ 상공회의소로부터 이 프로그램이 성공적이라는 것을 인증받음

○ 프로그램에 참여하면 독일 연방정부로부터 프로그램 운영과정과 사회복지사를 지원받을 수 있음

□ 독일 철도의 부정부패에 대한 대응 전략

- 독일 철도는 독일에서 가장 큰 구매자로 200억유로 이상의 구매계약을 체결하고 있음
- 독일 철도는 부정부패에 취약하여 많은 건설 프로젝트와 고용에서 문제가 발생
- 부정부패는 독일 철도의 명성에 악영향을 미치기 때문에 부정부패를 척결하기 위하여 노력하고 있음

□ 친환경적인 독일 철도

- 독일에서 여객 철도의 운행으로 일일 340만대의 차량운행을 감소시켜 1만 6천톤의 CO₂ 배출을 감소

- 장거리 여객에서 철도는 도로에 비해 1/3 수준의 CO₂를 배출하고 항공에 비해 75% 수준의 CO₂를 배출
 - 화물 운송 분야에서는 매일 10만대의 트럭 운행을 감소시켜 2만 3천톤의 CO₂ 배출을 감소
 - 화물 철도의 CO₂ 배출량은 트럭에 비해 25% 수준이고 항공에 비해 1/34 수준
 - 산화질소도 다른 분야에 비해 매우 낮음
 - 독일 철도를 이용하는 고객 중 73%가 친환경적이기 때문에 철도를 이용한다고 대답
- 독일 철도의 가장 큰 고객은 기업 고객
- 기업 고객의 비중이 66%를 차지하여 기업 상대의 사업이 중요함
 - 철도 승객은 연간 19억명이고 버스 승객이 7억 7천만명으로 버스 승객의 비중도 높음
 - 철도 카드를 소지한 사람이 약 400만명

〈표 5-10〉 2008년 독일 철도의 소비자

| 독일 철도 소비자의 분포 | |
|---------------------------------|---------------|
| 기업(business-to-business, B2B) | 66% |
| 개인(business-to-customer, B2C) | 21% |
| 정부(business-to-government, B2G) | 13% |
| 여객 소비자 | |
| 철도 승객 | 연간 19억명 |
| 버스 승객 | 연간 7억 7,300만명 |
| 철도 카드 소지자 | 약 400만명 |
| 보너스 프로그램 사용자 | 약 250만명 |

자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009

- 50+, 실버세대를 위한 프로그램
- 2010년 독일 철도의 소비자 중 50세 이상이 절반을 넘을 것으로 예측
 - 중장년의 철도 이용이 지속적으로 증가할 것으로 예상

- 철도 이용의 편의를 위해 역사를 개선
- 독일 전국 어르신 협회(German National Association of Senior Citizen' Organization, BAGSO)와 협력

□ 독일 철도의 서비스

- 어린이와 같이 여행을 하는 가족을 위해 모든 고속철도(ICE)와 도시 간 급행열차에서 별도의 공간을 마련
- 열차 내에서 다양한 음악과 듣는 책(audio book), 아동용 특별 프로그램을 제공
- 고속철도에서는 무선 인터넷 사용가능(Wi-Fi)
- 25개의 역사와 14개의 휴게실에는 무선 공유기를 설치
- 열차에서 식당을 운영하고 있으며 최고수준의 요리사가 건강식을 제공하며 계절별로 다른 음식을 제공
- 장거리 승객을 위해 주차와 철도가 결합된 서비스를 제공(주차요금의 70% 감면)
- 비행기와 철도 서비스를 결합하여 제공하고 있으며 83개 항공 노선과 40개의 여행사가 참여
- [그림 5-6]처럼 독일 철도에서는 문에서 문으로(door-to-door) 서비스로 편리한 환승체계를 구축

□ 소비자의 권리 강화

- 독일 철도의 정시 도착률은 90% 이상
- EC 규제 1371/2007(EC Regulation 1371/2007)이 2009년 12월 3일 전 유럽에 발효됨에 따라 한 1시간 이상 연착은 25% 환불, 2시간 이상 연착은 50% 환불

□ 독일 철도의 노조

- 독일에서 80% 이상의 근로자가 노동조합에 참여
- 단체협약법(Collective Bargaining Agreements Act)에 따라 단체협약은 독일 철도 그룹의 전 근로자에게 영향을 미침
- 협력적 계획이나 조직 재편성은 사업장 평의회(Work Council)와 합의를 해야 함
- 회사가 단체협약의 변화를 원하면 4주나 8주 전에 알릴 의무가 있음

[그림 5-6] 문에서 문으로(door-to-door) 환승서비스



자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009

- 「소녀의 날」 행사 때 소녀도 소년과 마찬가지로 전문 기술자가 될 수 있음을 홍보
 - 2001년부터 여학생을 대상으로 작업장과 신호소, 고속철도 작업장에 초청
 - 여학생 초청 행사는 남자만이 전문 기술자가 될 수 있다는 편견을 약화시킴
 - 2006년부터는 규모가 커져서 1천명의 여학생이 참여

- 독일 철도 여성 관리자 모임
 - 독일 철도의 여성 관리자와 이사들이 이용
 - 베를린에 소재하고 있으며 여성 관리자들이 모여서 행사나 학술대회를 개최하여
 - 다양한 사업들과 그들의 경험을 공유하고 있음

- 독일 철도의 양성 평등 노력
 - 독일 철도의 여성 직원 비율은 21%이고 여성 관리직 비율은 15%임
 - 1991년부터 여성 사업 포럼의 가장 큰 회원사로 참여
 - 2008년부터 독일 철도는 Genderdax로부터 여권 향상에 힘쓰는 기업으로 등재됨

□ 독일 철도의 에너지 사용

- 독일 철도 운행에서 전력이 에너지원으로 차지하는 비율이 약 90%
- 2008년 독일 철도에서는 수력으로 18억KWh의 전력을 획득
- 전력의 30%를 50Hz에서 16.7Hz로 전환
- 신재생 에너지 중 풍력발전을 두 번째 전력원으로 구성할 계획
- 독일 철도는 신재생 에너지 인증 체계(Renewable Energy Certificate System, RECS)를 이용하여 신재생에너지를 혼합하여 사용
- 2008년 신재생 에너지 사용을 9.7%에서 16.0%로 상승시킴
- 베를린 역사 지붕에 태양열 판을 설치하여 연간 16만KWh를 생산하여 역사 전력 소모량의 2%를 생산

나. 독일재건은행(KfW, Kreditanstalt fuer Wiederaufbau)의 현황⁶⁸⁾

□ 설립목적과 지분 구조

- 프랑크푸르트에 소재하고 베를린과 본에 지점을 두고 있는 독일의 정책금융기관으로 유형 I 공기업
- 독일 경제의 재건을 목적으로 1948년 11월 제2차 세계대전 종전 후 유럽 부흥을 위한 원조계획인 마샬플랜(Marshall)의 자금 지원으로 설립한 국영은행
- 독일재건은행법에 근거하여 설립한 국영은행으로 연방과 지방(주)이 각각 80%와 20%의 지분을 보유
- 연방정부의 지급보증하에 국내외 자본시장을 통해서 소요자금의 90%를 조달
- 독일재건은행법 제1a조에 의해 연방이 채무에 대한 (보증)책임
- 수익(Verdienst)은 지원에 쓰이거나 지원 잠재력의 장기적 안정에 사용

68) KfW, "Financial Report 2008," 2009, 성승재, 「공적자금 관리의 적정성 제고 연구」, 『재정법제연구』 한국법제연구원, 09-14, 2009 재인용; 이영중, 「독일재건은행에 관한 고찰」, 『재정사업상 정책금융에 관한 워크숍 자료집』, 재정법제 자료 08-4, 2008, pp. 465~473

□ 기능

- 국내 산업에 대한 개발금융
- 동독 개발금융
- 중소기업 정책금융
- 수출금융
- 대개도국 유상원조 및 상업차관 제공
- 한국의 산업은행과 기업은행, 수출입은행이 하는 일을 수행

□ 감독과 성격

- 독일재건은행법을 법적 기초로 삼고 있으며 연방 재무부가 감독을 관할하는 기관
- 정책금융기관으로서 공기업 성격을 가지며 출자자가 연방정부와 주정부라는 점에서 공기업 성격을 가짐
- 법적 측면에서도 영향을 끼쳐 공법적 성격
- 독일재건은행은 공법상의 영조물이면서 금융지주회사 역할, 하부에 자회사를 6개를 두고 있으며 은행그룹 내지 은행컨체른을 형성

□ 조직

- 감독이사회, 경영이사회, 영업조직, 7개의 자회사로 구성

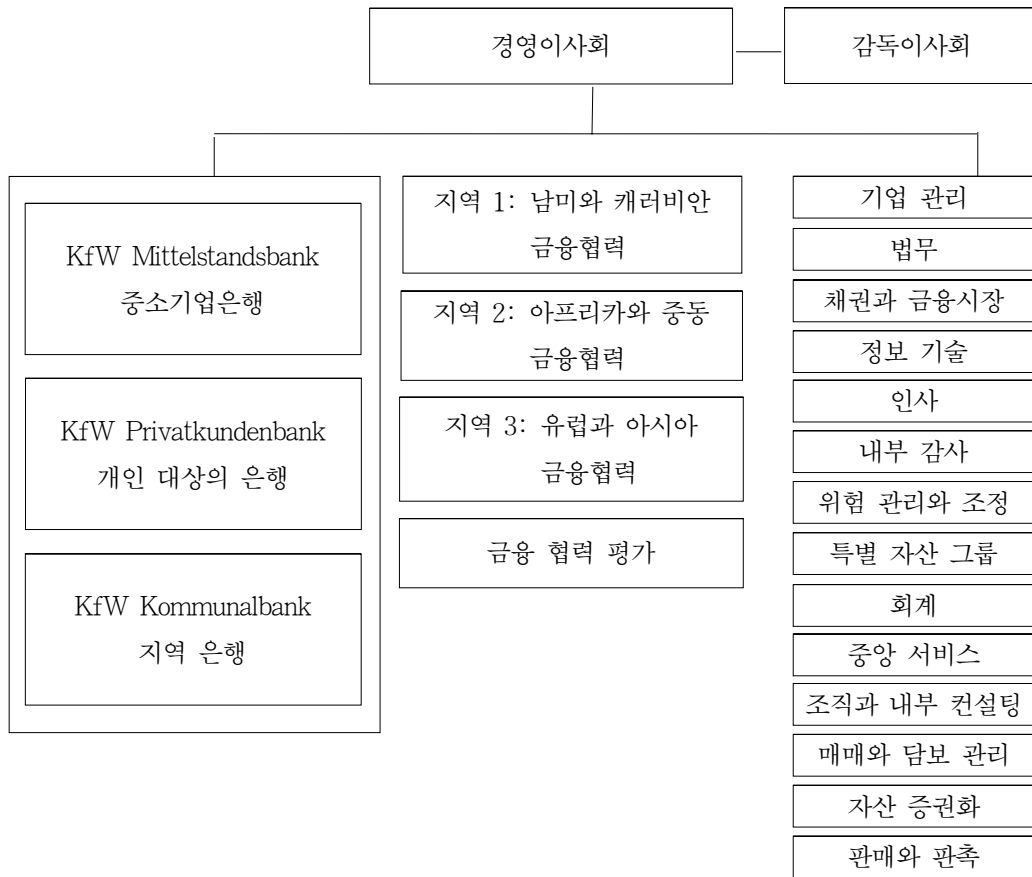
□ 감독이사회

- 독일재건은행의 업무에 대한 최고의사결정기관
- 감독기관 구성원은 총37명의 이사인데, 재무부 장관과 경제기술부 장관이 교대로 의장직을 수행
- 구성원에는 현직 장관 7인, 연방 상원의원 7인, 연방 하원의원 7인이 포함되며 금융계, 산업계 그리고 무역협회의 추천을 받은 자 각각 5인, 7인, 4인이 포함
- 대규모 대출이나 투자 시 감독이사회의 승인을 받아야 함

□ 경영이사회

- 실제로 자산관리, 대부 등의 영업활동과 관련하여 업무집행을 담당하는 기관
- 감독이사회가 선임하는 6인으로 구성
- 6인의 구성원은 감독이사회 하부의 법률행정위원회에서 선임하며, 임기는 5년
- 독일 주식회사의 경영이사회와 유사하며 집단지도체제를 취하며 대외관계에서는 그 중 1인이 대변인 역할을 수행

[그림 5-7] 독일재건은행의 조직도



자료: 독일재건은행 홈페이지,

http://www.kfw.de/EN/Home/KfW_Bankengruppe/Our_Group/Our_Organisation/Organisational_Structure.jsp

□ 영업조직

- 독일재건은행의 본부조직은 영업부문과 지원부문으로 구성
- 영업부문은 중소기업은행, 국내산업개발은행, 대외원조은행으로 구성인데, 각각 은행이라고 불리기는 하지만, 자회사 개념이 아니라 취급업무 구분과 홍보상의 편의를 위한 브랜드명에 가깝고 계정도 서로 분리되어 있지 않음
- 지원부문은 영업부문에 대한 관리, 행정 및 지원과 같은 일반 기능적 조직의 업무(인사, 회계, 자금조달, 전산, 리스크 관리 등)를 담당

〈표 5-11〉 2008년 독일 재건은행의 모기업과 자회사별 자산 규모

(단위, 백만유로)

| 모기업 | 자산 |
|---|---------|
| KfW | 395,486 |
| 자회사 | 자산 |
| KfW IPEX-Bank GmbH, KfW IPEX-Bank | 28,338 |
| Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH, DEG | 3,825 |
| KfW IPEX-Beteiligungsholding GmbH | 1,887 |
| KfW Beteiligungsholding GmbH | 747 |
| tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH, tbg | 431 |
| Finanzierungs- und Beratungsgesellschaft mbH, FuB | 49 |
| KfW International Finance Inc. (KfW-Finance) | 0 |

자료: KfW, "Financial Report 2008," 2009

□ 자회사는 7개

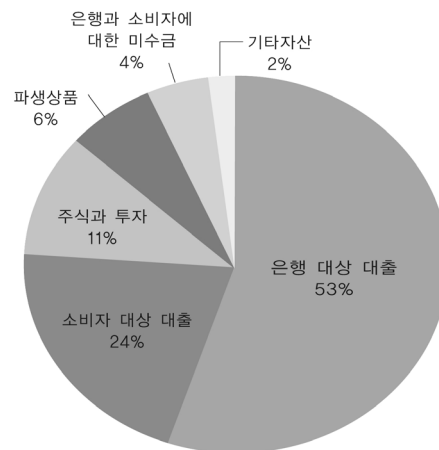
- 수출금융 등을 담당하는 수출금융은행(IPEX)
- 개도국 민간부문 상업차관 공여 업무를 담당하는 독일투자개발회사(DEG)
- KfW IPEX 지분투자 유한회사(KfW IPEX-Beteiligungsholding GmbH)
- KfW 지분투자 유한회사(KfW Beteiligungsholding-GmbH)
- 기술을 보유한 중소기업에 대한 자본 투자 및 금융 지원을 담당하는 기술투자회사(tbg)
- 동독기업의 민영화 등에 관련된 업무를 담당하는 동독개발컨설팅(Fub)으로 구성

- 외화자금 조달을 담당하는 KfW 국제금융(KfW-International Finance)

□ 2008년 경영성과

- 2008년 말 기준으로 총자산 3,950억유로, 자본금은 37억 5천만유로
- 2008년 기준 영업 손실 27억유로
- 4,228명을 고용

[그림 5-8] 독일재건은행의 자산 구성비율(2008년)



자료: KfW, "Financial Report 2008," 2009

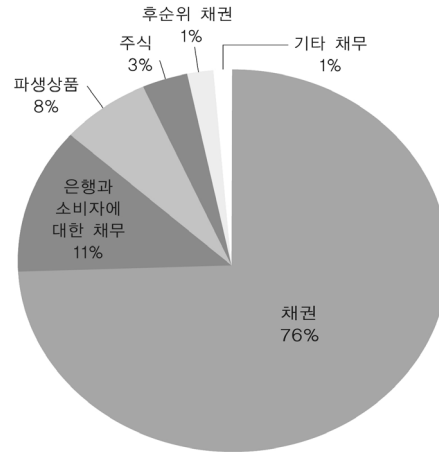
□ 대출이 가장 주된 업무

- 총자산 대비 은행 대상 대출이 53%고 소비자 대상 대출이 24%로 가장 큼
- 2007년에 비해서 2008년에는 소비자 대상 대출과 주식과 투자가 각각 2%씩 감소하고 파생상품의 비중이 4% 증가함

□ 채권발행이 가장 큰 자금조달 방법

- 2008년 기준으로 채권이 76%로 다른 방법에 비해서 가장 많음
- 은행과 소비자로부터의 자금조달은 11%로 낮음

[그림 5-9] 독일 재건은행의 자원 조달 비율(2008년)



자료: KfW, "Financial Report 2008," 2009

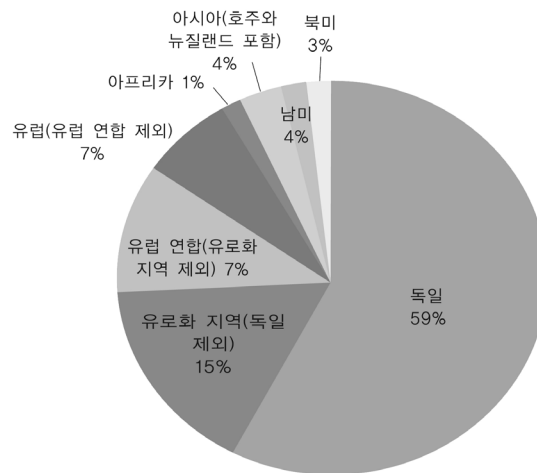
- 독일 재건은행의 가장 큰 대출과 투자는 독일에서 이루어짐
 - 독일이 59%를 차지하고 독일을 제외한 유로화 지역에서는 15%를 차지하여 유로 지역에서만 74%의 대출과 투자가 이루어짐
 - 독일 지역에서 2007년에는 54%였으나 2008년 독일 금융부문의 높은 자금 수요로 인해 59%로 상승했고 지속적으로 증가추세임
 - 미주지역과 아시아에도 대출과 투자가 각각 7%와 4%가 이루어지고 있음
 - 아프리카에 대한 대출과 투자가 2007년 2%에서 2008년에는 1%로 감소함

- 산업별 대출과 투자 비중에서 금융업이 64%로 가장 높은 비율
 - 금융업의 비중이 2007에는 51%였으나 2008년 세계적인 금융위기로 인해 은행들의 자금수요가 커져서 2008년 64%까지 비중이 커짐
 - 금융업 중에서도 은행의 자금수요가 커져서 2007년 24%에서 2008년 35%로 증가한 것이 원인임

- 독일 재건은행의 자산건전성을 2007년에 비해서 2008년에 악화됨
 - 국제금융위기의 영향으로 투자등급(M1-M8)의 자산이 2007년 79%에서 2008년 70%로 감소함

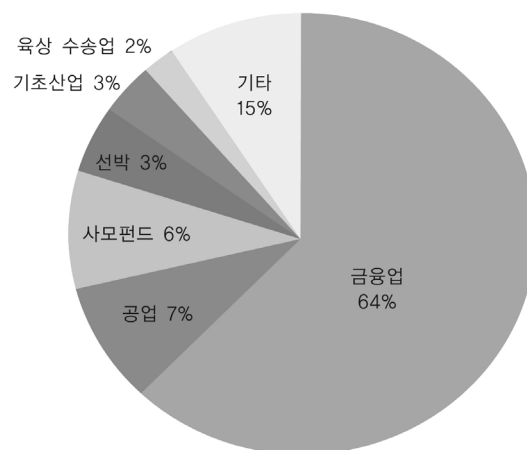
- 비투자등급(M9-M15)의 자산은 2007년 16%에서 2008년 24%로 급증함
- 주의 목록(M16-M18)과 불이행(M19-M20) 등급은 크게 변하지 않았고 2008년 4%와 2% 수준임

[그림 5-10] 독일 재건은행의 지역별 대출과 투자 비율(2008년)



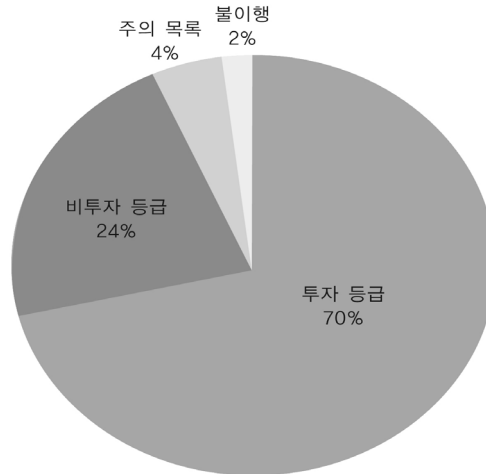
자료: KfW, "Financial Report 2008," 2009

[그림 5-11] 독일 재건은행의 산업별 대출과 투자 비율(2008년)



자료: KfW, "Financial Report 2008," 2009

[그림 5-12] 독일 재건은행의 신용 등급별 자산 비율(2008년)



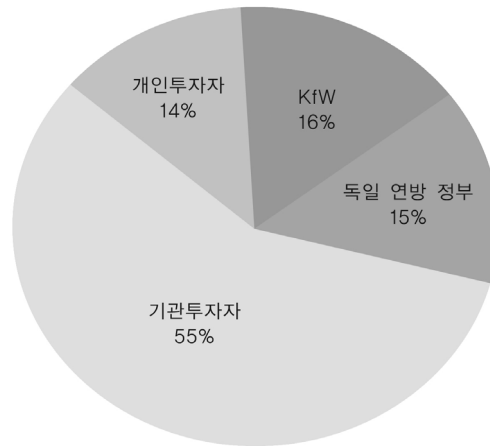
자료: KfW, "Financial Report 2008," 2009

다. 독일 통신(Deutsche Telekom AG)의 현황

- 최근 독일 통신의 경영성과(2008년 기준)⁶⁹⁾
 - 617억유로의 매출과 15억유로의 순익을 거둠
 - 12월 말 기준으로 1,231억유로의 자산
 - 23만 5천명을 고용하고 1인당 매출은 26만 2,500유로
 - 주식의 분포가 독일만이 아니라 전 세계적으로 분포(독일 36%, 북미 31%, 영국 15%, 기타 유럽 16%)
 - 연방정부 지분은 15%, 독일재건은행의 지분은 17%로 정부의 직간접 지분이 32%로 유형 I 공기업임

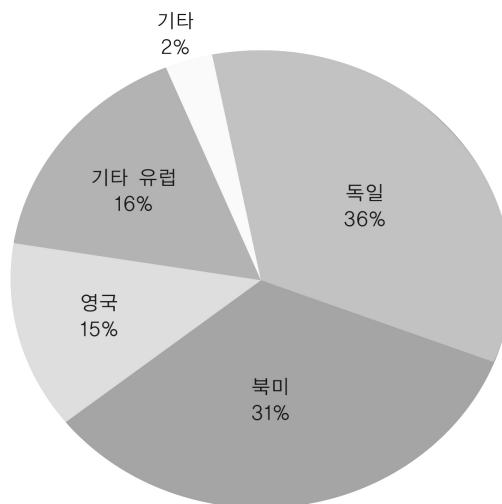
69) Deutsche Telekom AG, "Annual Report," 2008

[그림 5-13] 독일 통신의 주주별 분포 현황(2008년)



자료: Deutsche Telekom AG, "Annual Report," 2008

[그림 5-14] 독일 통신의 지역별 주주 현황(2008년)

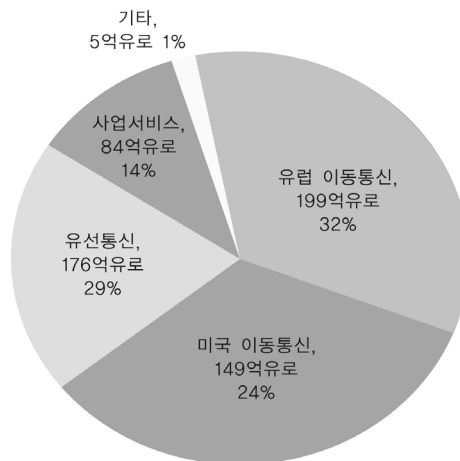


자료: Deutsche Telekom AG, "Annual Report," 2008

□ 독일 통신의 사업부별 매출

- 유럽 내 이동통신 사업이 가장 큰 비중을 차지하고 유선 통신도 비중이 큼
- 유럽에서 애플의 아이폰 3G를 판매하여 고객증가에 기여함
- 독일 이외의 유럽 지역에서의 고객 수 증가는 분당 과금제와 추가요금제, 새롭고 매력적인 통신기기를 제공한 것이 주요 원인으로 분석됨
- 독일 통신은 독일에서 가장 많은 1천만개 이상의 광대역망을 소유
- 사업서비스 분양에서는 정보통신기술을 판매

[그림 5-15] 독일 통신의 사업부별 매출 현황(2008년)



자료: Deutsche Telekom AG, "Annual Report," 2008

라. 독일 우편(Deutsche Post AG)의 현황

□ 최근의 주요 경영성과(2008년 기준)⁷⁰⁾

- 544억유로의 매출
- 45만명을 고용
- 12월 말 기준으로 2,629억유로의 자산

70) Deutsche Post AG, "annual report," 2008

〈표 5-12〉 독일 우편 사업부별 성과(2007년과 2008년)

(단위: 백만유로)

| | | 2007 | 2008 |
|--------|------|--------|--------|
| 우편 | 매출 | 14,569 | 14,393 |
| | EBIT | 1,976 | 2,253 |
| 화물 운송 | 매출 | 13,874 | 13,637 |
| | EBIT | -272 | -2,144 |
| 국제 특송 | 매출 | 12,959 | 14,179 |
| | EBIT | 409 | 389 |
| 공급망 관리 | 매출 | 14,317 | 13,718 |
| | EBIT | 577 | -675 |

자료 : Deutsche Post AG, "annual report," 2008

□ 사업부별 성과

- 전체 매출액 중 25.7%를 차지하는 우편사업에서는 이자와 세금 납부전 이익이 22억 5,300만유로 발생
- 매출액의 24.4%와 24.5%를 차지하는 화물운송과 공급망 관리에서는 경제위기에 따른 매출액 감소로 28억 1,900만유로의 영업손실이 발생

□ 독일 우편의 지배구조

- 감독이사회는 9명의 주주 대표와 10명의 근로자 대표로 구성
- 독일 재건은행은 주주권을 행사하여 1명의 감독이사를 임명
- 5개의 위원회가 존재
- 경영이사회는 7명으로 구성
- 지배구조 보고서를 발표하며 지배구조 보고서에는 이사에 대한 급여 보고서를 발표하여 각 이사들의 급여와 부수입을 명시

〈표 5-13〉 독일 우편의 신용도

| | 무디스(Moody's) | 스탠다드&푸어스(Standard & Poor's) |
|----|--------------|-----------------------------|
| 장기 | A3 | BBB+ |
| 단기 | P-2 | A-2 |
| 전망 | 부정적 | 부정적 |

자료 : Deutsche Post AG, "annual report 2008," 2009

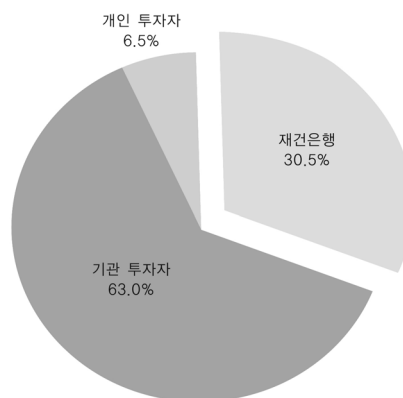
□ 독일 우편의 신용도

- 장기 신용도에서 스탠다드&푸어스는 BBB+로 평가하고 있어 투자 부적격 판정을 받음
- 향후 기업의 전망에 대해 부정적

□ 주주 구성

- 2008년 말 독일 우편의 최대주주는 독일 재건은행으로 30.5%의 지분을 확보하여 25% 이상인 유형 III 공기업
- 기관투자자가 63.0%를 투자하고 있고 개인투자자는 6.5%를 차지하여 기관투자자의 비중이 가장 높음

[그림 5-16] 독일 우편의 주주 구성 비율(2008년 말)



자료 : Deutsche Post AG, "annual report 2008," 2009

II. 독일 공기업의 소유·지배구조

1. 독일 공기업의 소유구조

- 독일에서는 한국의 공공기관 운영위원회 같은 조직은 없고 각 주무부처별로 공기업
을 관리함
 - 각 주무부처는 주식보유비율만큼 주주총회에서 의결권을 행사하여 감독이사회에
부처 소속 공무원을 이사로 임명함
 - 예를 들어 독일 연방 재무부의 경우 독일 우편과 독일 통신, 독일 철도 등에 대
해서 소유권을 행사하는데 이들 공기업을 관리하는 부서가 제8국에 각 공기업별
로 존재함
 - 독일에서 감독이사회는 대표성을 가지지는 않지만 경영이사회 이사를 임명하고
해임할 뿐만 아니라 재무보고를 받고 승인할 권한이 있으므로 매우 강력한 권한
을 가진 조직임
 - 이사회가 없는 경우 기관장과 부기관장은 대부분 주무부처 장관이 임명

2. 독일 공기업의 내부지배구조

가. 독일 공기업의 이사회 제도

- 이중 이사회제도
 - 독일 공기업의 이사회는 다른 독일 기업들과 마찬가지로 영미식의 단일 이사회 제
도와는 달리 감독이사회와 경영이사회로 기능이 분화되어 있는 이중 이사회제도임
 - 감독이사회는 기업의 감사기능을 맡음
 - 경영이사회는 기업경영의 책임을 맡음
 - 단일이사회제도에 비해 이사회내 감독기능 관련 책임과 경영기능관련 책임을 분

명히 구분할 수 있다는 장점이 있음

□ 감독이사회

- 영미식 이사회 제도에서는 사외이사와 비슷하지만 경영이사에 대한 임면권과 재무제표 감사권이 있을 정도로 막강한 권한이 있음
- 감독이사회는 기업경영의 정책을 결정하고 주주총회에서 선출된 감독이사와 종업원들이 선출한 감독이사로서 구성됨
- 감독이사회는 주주의 대표만이 아니라 근로자와 채권자(은행 등 자금공급자) 및 기업대표, 학자나 공익대표 등 각종 이해관계자의 대표로 구성

□ 경영이사회

- 재무, 영업, 노무, 판매 등 기업의 일반적인 경영활동을 맡음
- 대외적으로는 감독이사회가 대표성을 가지는 것이 아니라 경영이사회가 대표성을 가짐
- 감독이사회에서 임명한 이사들이 기업을 경영함

□ 독일에서는 전통적으로 주식회사의 자본금을 회사의 대출자와 주주를 포함한 이해관계자의 이익을 보호하기 위한 담보로 간주

- 회사채권자를 보호하기 위해서 기업재산의 유출을 가급적 회피하고 있으며 주주에 대한 배당금도 지급률이 낮고 이익 산정을 위한 회계처리방식도 매우 보수적
- 독일에서는 채권자 보호가 우선적이므로 기업회계기준은 원가 중심의 보수적인 방법을 채택
- 기업경영에서 고객과 종업원의 이익보호를 최우선으로 하며, 주주의 이익은 미국에 비해 덜 중시
- 독일에서는 기업의 장기적인 발전과 생존을 중시
- 기업의 경영자는 주주, 종업원, 고객, 거래처, 그리고 일반대중 모두의 이익을 중요시하며 의사결정과정에서 이해관계자의 집단적 합의를 중시

- 독일은 초기 산업화를 시작할 때 자본시장의 여건이 미국이나 영국에 비해 덜 발달되어 기업의 자금조달 측면에서 직접금융이 비교적 낮은 실정이었으므로 기업 지배 구조에서 은행의 역할(간접금융)이 중요했음
 - 현재는 은행보다 주식이나 채권을 통해 자금을 조달하고 있지만 여전히 은행의 경영참여는 중요함
 - 은행은 주식투자가 허용되어 기업에 대하여 대출기관의 역할만이 아니라 주요 주주로서 의결권을 행사하며 기업경영에 적극적으로 참여

나. 독일 공기업 노동자의 경영참여

- 독일 민간기업과 마찬가지로 독일 공기업에서는 노동자의 경영참여가 이루어지고 있음
 - 독일 노동자의 경영참여는 회사 단위와 사업장 단위로 이루어짐⁷¹⁾
 - 회사 단위 경영참여 방법으로 감독이사회에 노동자의 참여가 보장되나 노조가 참여하는 것은 아님.
 - 회사 규모에 따라서 1/3에서 과반수의 노동자가 감독이사회에 참여하고 있음⁷²⁾
 - 외부감사가 발달한 영국이나 미국에 비해서 내부감사가 발달한 독일에서 감독이사회는 대표이사 임명에 대한 승인권과 대규모 투자 승인권이 있을 정도로 막대한 권한이 있음
 - 사업장 단위 경영참여는 1920년대부터 시작되었고 사업장평의회(Work Council)에 의해 이루어짐
- 독일 노동자의 경영참여는 1950년 석탄·철강산업에서부터 시작되어 1970년대 사민당 정권 때 전 산업으로 확산됨⁷³⁾

71) 이승협, 「독일 노동자 경영참여모델의 구조와 전망」, 『산업노동연구』, 제11권 제1호, 한국산업노동학회 2005, pp. 157~188

72) OECD, "Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises," Steering Group on Corporate Governance, 2005.

73) Park, June, "The Political Origin of Employment Protection: A Comparative Study of the United States, Germany, and South Korea," University of Pittsburgh Ph. D. Dissertation,

- 독일의 고용 규제는 2004년 OECD 평균에 비해 높지만 1920년대 이전까지 독일에서는 해고가 자유로웠음
- 1945년 제2차 세계대전이 끝나고 미국 입장에서 나치에 저항하던 독일 노조의 경영참여를 원함
- 제2차 세계대전 이후 미국은 구소련의 서유럽에 대한 압력을 막기 위해 서독을 유럽의 일원으로 만들고자 하여 주변국들과 친하게 지내게 만들려고 노력했는데 독일과 프랑스 사이의 석탄·철강 지대는 분쟁의 원인이었기에 석탄·철강 공동체를 만들어 분쟁의 원인을 제거하고 싶었음
- 독일 내부적 요인으로 사민당에게 근소한 차이로 집권을 하게 된 보수 정당인 기민당은 노동자를 의식해 노동자의 경영참여를 받아들임

3. 독일 공기업의 외부지배구조

가. 독일 공기업의 예산관리

- 독일의 공기업 예산관리는 주무부처 중심⁷⁴⁾
 - 주무부처는 산하기관에 대해 법적·기능적 측면에서 전적인 감독권을 가지고 있음
 - 수상실이나 국회에 의한 관여도 주무부처를 경유해서 이루어짐
 - 감사원을 제외한 외부통제는 미약한 편으로 자율성을 최대한 보장
 - 공기업의 예산은 총량제로 편성되며 주무부처가 Top-down 방식으로 배정한 범위 내에서 자율적으로 편성하는 것이 원칙
 - 재무부는 연방예산지침으로 예산편성에 관한 방향을 제시하고 주무부처를 통해 예산집행성과를 심사하는 방식으로 관리가 이루어짐

2007에서 재인용 Thelen, Kathleen, "Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany," Ithaca, NY: Cornell University Press, 1991; Golay, John Ford, "The Founding of the Federal Republic of Germany," Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958.

74) 이상철·박병식, 「정부산하기관 경영평가시스템의 효율적 구축방안」, 『한국사회와 행정연구』, 제15권 제1호, 서울행정학회 2004, pp. 27~49

- 독일 공기업의 예산은 독일연방헌법 제110조 제1항에 의거하여 전입금 혹은 전출금만이 정부예산에 포함됨⁷⁵⁾
 - 공기업의 수입과 지출은 기업부문에서 계산됨
 - 공기업에 대한 보조금은 정부예산에 포함됨

나. 독일 공기업의 경영공시

- 매년 연방정부와 주정부에서는 공기업백서를 통해 공기업의 경영상황을 공시함
 - 공기업백서에는 공기업의 자본금과 자산, 부채, 매출, 비용 등의 재무상태와 활동 내역, 임원진의 명단과 보수가 명시되어 있음
 - 대규모 기업집단의 경우에는 모회사를 중심으로 보고하여 개별 기업의 성과만이 아니라 기업집단 전체의 성과를 같이 보여줌

다. 독일 공기업의 외부감사

- 독일 연방회계감사원의 공기업 감사
 - 독일 연방회계감사원은 연방예산규칙 제88조 제1항과 제91조에 의거하여 공기업에 대한 감사를 실시함
 - 연방예산규칙 제95조에 의거하여 독일 공기업은 독일 연방회계감사원이 그 임무 수행을 위하여 필요하다고 인정되는 문건의 제출을 요구하면 요구일로부터 일정한 기한 내에 제출하여야 함
 - 연방의회와 연방정부에 감사결과를 매년 제공함
 - 독일 연방회계감사원은 공기업의 수입과 지출, 지출 의무, 자산, 부채, 중요사업, 보조금의 사용 등의 범위에서 감사함
 - 감사 내용은 예산지침 준수 여부와 수입·지출의 근거 및 증명 여부, 효율적인 자금의 사용 등에 대해서 이루어짐

75) Bundesministerium der Finanzen, "The Budget System of the Federal Republic of Germany," 2008; 홍성방, 「주요국가의 재정법제 연구[I]-독일의 재정관련 헌법조항을 중심으로」, 『재정법제 연구』, 법제연구원, 2009

- 중요 감사 내용은 지체없이 연방 재무부 장관에게 통보되어야 함

□ 독일 공기업의 지속가능 보고서

- 독일 중요 공기업인 독일 철도(Deutsche Bahn AG)와 정부가 최대주주인 독일 우편(Deutsche Post AG), 독일 통신(Deutsche Telekom AG) 등에서는 매년 지속가능보고서를 발행
- UN의 GRI(Global Reporting Initiative)와 COP(Communication on Progress)의 작성기준을 따름
- 독일 공기업들은 지속가능 보고서에서 환경과 관련된 내용만을 기술하지 않고 고용이나 서비스 등에도 자세히 설명하며 특히 고용 내용을 환경보다 더 자세하고 중요하게 다루고 있음

〈참고〉 연방 재무부 제8국(Directorate-General VIII)⁷⁶⁾

- 공기업 민영화, 중요 공기업(우편, 통신, 철도) 관리, 정부 소유 부동산 관리 등을 담당 하는 등 한국의 공공정책국과 유사한 역할을 수행함.
- 제8국은 A와 B로 나누어지는데 A에서는 연방정부 소유 부동산 관리, 청산된 신탁관리 청의 사후 업무, 체신과 전화부문에 대한 법과 기술적인 감시를 수행하며 6개 부서로 구성되고, B에서는 민영화와 독일 우편과 독일 통신, 독일 철도에 대한 소유권 행사 등 공기업 지배구조를 담당하고 5개 부서로 구성됨.
- 8-B1에서는 민영화와 산업에 대한 일반적인 쟁점들을 다룸.
- 8-B2에서 독일 우편과 우편은행 담당
- 8-B3에서 독일 통신 담당
- 8-B4에서 독일 철도의 교통 부문을 담당
- 8-B5에서 독일 철도의 민영화를 추진하고 있음

76) <http://www.bundesfinanzministerium.de>

Ⅲ. 독일 공기업의 평가관리제도

1. 공기업 평가관리 체계

□ 독일 공기업의 평가제도

- 독일 공기업 경영진을 임명할 때 근로계약을 맺음
- 2009년 공기업 모범규준이 발표되기 전까지 공기업 경영진은 재무적 성과에 따라 성과급을 받았음
- 공기업 모범규준이 2009년에 만들어져서 공기업의 경영진 근로계약에는 보수에 대한 규정이 들어가는데 공기업의 재무적인 성과와 거시 경제적인 상황, 지속가능 경영, 공기업의 미래 설계에 따라 지급하게 되어 있음
- 공기업 이사들의 보수에는 급여만 포함되는 것이 아니라 성과급, 연금, 제3자로부터의 선물, 특별 이벤트에 따른 이익 등을 포함하고 기업지배구조 보고서를 통해 각 이사별로 공시하도록 되어 있음
- 공기업 이사들의 가족에 대한 특별 혜택은 해임 사유가 됨.
- 평가에서 대부분의 경우 과정보다는 결과를 중요시하고 정치적인 평가가 80%에서 90% 정도를 차지함⁷⁷⁾

□ 독일 공기업의 성과관리

- 독일 공기업은 경영진에게 재무적 성과만이 아니라 지속가능경영과 미래설계에 대한 책임을 부여함
- 재무적 성과와 지속가능경영, 미래설계에 따라 이사들의 급여가 결정됨

77) OECD, "Reporting to Parliament on State Owned Enterprise Performance : A Survey of Reporting Practices," 2007

2. 독일 연방회계감사원의 성과평가

- 독일 연방회계감사원의 공기업 성과평가
 - 1910년대 이후부터 성과평가의 중요성이 인식됨
 - 1952년 독일 연방회계감사원의 감사원장은 연방성과관리총책임자로서의 임무를 부여받아 연방정부의 효율성 제고를 위한 권고와 제안 등의 업무를 수행중
 - 1980년대부터 독일 연방회계감사원의 공기업에 대한 업무가 재무 상황의 파악에서 성과평가로 이동함
 - 경제적 효율성을 중시하여 비용 절감에 대해서 중요하게 평가함⁷⁸⁾

- 10단계로 이루어진 독일 연방회계감사원의 성과평가⁷⁹⁾
 - 문제점을 파악하고 목표를 설정
 - 시범 실시
 - 비용의 획정
 - 달성할 성과를 정확히 명시
 - 성과계약 내용을 명확히 함
 - 성과의 제출
 - 계약 내용의 조정
 - 최종 성과 평가
 - 평가 결과의 공개
 - 총괄 정리

- 독일 연방회계감사원의 독일 철도에 대한 성과평가 사례⁸⁰⁾
 - 1994년부터 2004년까지 독일 철도의 시장 점유율은 9.8%에서 9.6%로 감소하여 목표를 달성하지 못한 것으로 판단함.

78) 장선희, 『독일의 감사원관련 법제연구-의 기능과 감사기준을 중심으로-』, 한국법제연구원, 2004

79) Bundesrechnungshof, "Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung," Schriftenreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, Band 14, 2006

80) Bundesrechnungshof, "zur Finanzierung der Bundesschienenwege," 2006

- 연방정부의 예산 감소가 목적이었으나 아직 달성하지 못함
- 독일 정부는 독일 철도에 2008년까지 장기저리의 대출 등을 통해 70억유로 이상의 재정적 지원을하기로 결정함
- 독일 철도의 좀 더 많은 노력이 필요함을 지적

3. 독일 공기업 경영진에 대한 성과급 사례

□ 독일 통신 이사회의 성과 급여 사례

- 독일 통신 이사회는 독일 상법 314(314 HGB)에 따라 상여금을 받음
- 2004년부터 중기보상계획(Mid-Term Incentive Plan, MTIP)에 따라 성과급이 지급됨
- 경영이사회 전체에 대한 2008년 중기보상계획에 따른 최대 성과급은 3,413,000유로였으나 성과가 목표치의 50% 정도를 보여 1,719,431유로만 지급됨
- 경영이사회 전체가 같은 성과를 평가 받는 게 아니라 개인별로 맡은 분야의 성과에 따라 달라짐
- 2008년 경영이사회 7명에 대한 대한 급여 총액은 14,910,486유로임
- 2008년 감독이사회 26명에 대한 급여 총액은 721,616유로임

□ 독일 우편 이사회의 성과 급여 사례

- 독일 우편의 경영 이사회는 재정적 성과에 따라 성과급을 받음
- 2008년 재무적 성과가 좋지 못하여 성과급을 받지 못함
- 주식가격의 하락에 따라 주가상승보상권(stock appreciation rights, SAR)의 가치도 떨어짐
- 경영이사회에 지급된 고정급여는 8,000,588유로임
- 감독이사 26명에 대한 총급여는 674,000유로임

□ 독일 철도 이사회의 성과 급여 사례

- 독일 철도의 경영이사들은 고정급으로 40%, 성과급으로 60%를 받음

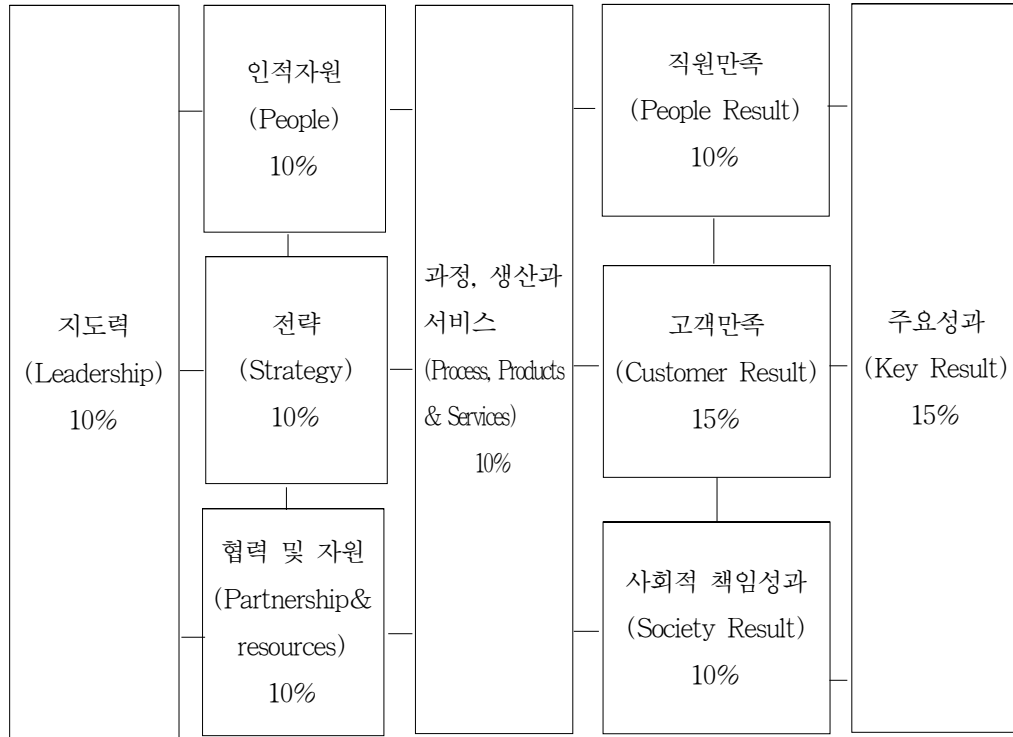
- 성과급은 자본 수익률이나 영업이익과 같은 전체 사업의 성과와 개별 이사들이 맡은 분야에 대한 성과로 나누어짐
- 사업 성과의 목표와 성과급은 연초에 감독이사회에 의해 확정됨
- 성과급은 고정급의 0%에서 260%까지 지급됨
- 8명의 감독이사들에게 300만 8천유로의 고정급과 435만 6천유로의 성과급이 지급됨

4. 유럽품질재단 모형(European Foundation for Quality Management Model, EFQM Model)

- 독일에서는 독일 품질협회가 유럽품질재단의 회원사로 EFQM 모형에 근거한 루드빅-에하드 상(Ludwig-Erhard-Preis)을 매년 수여하고 있음
 - 유럽품질재단에는 독일 중요 공기업인 독일 철도와 독일 통신, 독일 우편이 회원사로 포함되어 있음
 - 유럽품질재단에서는 유럽품질상(European Quality Management, EQA)을 제정하여 전략적 품질관리를 강화하고 있음
 - EFQM 모형은 미국의 말콤 볼드리지(Malcolm Baldrige, MB) 모형과 지표와 가치 측면에서 비슷한 형태를 띠고 있음⁸¹⁾
- EFQM 모형 2003에서 2010으로의 중요 변화
 - 인적자원의 점수 비중이 9%에서 10%로 변화
 - 정책과 전략(Policy & Strategy)에서 전략(Strategy)으로 지표명이 바뀌고 점수 비중이 8%에서 10%로 변화함
 - 협력 및 자원의 점수 비중이 9%에서 10%로 변화함
 - 과정(Process)에서 과정, 생산과 서비스(Process, Products & Services)로 지표명이 바뀌고 점수 비중이 14%에서 10%로 감소함
 - 직원만족과 사회적 책임성과의 중요성이 커지고 고객만족도의 비중이 작아짐

81) 조택, 「공공기관의 경영평가지표 개편안에 관한 연구」, 『한국거버넌스학회보』, 제14권 제3호, 2007, pp. 285~313

[그림 5-17] 유럽품질재단 모형 2010



자료: EFQM, "EFQM Transition Guide-How to upgrade to the EFQM Excellence Model," 2010

IV. 독일 공기업의 개혁 및 동향

1. 독일 공기업의 민영화 추진 과정

□ 1950~60년대의 공기업 관리⁸²⁾

- 공기업도 민간기업과 마찬가지로 장기적으로 비용 개념을 포함하는 가격정책을 추구해야 한다는 인식이 확산되었고 이로 인하여 독일은 다른 국가들에 비해서 정치와 행정을 통해 가격과 비용에 영향을 끼치는 정부 간섭을 가급적 배제하는

82) 황준성, 『독일의 공기업 민영화』, 한국경제연구원, 1995

차원에서 경제정책을 수립 추진하였다고 볼 수 있음

- 공기업 관리자들과의 성과와 보수도 민간 경제적 원칙에 따라 평가되고 결정
- 독일 연방채신부의 통신 분야의 호황으로 통신기술 사업의 공기업 형태로 확장
- 만년 적자인 독일 연방철도에 대한 지속적인 시설확충 및 교통로의 확장
- 공공은행 부문의 확대
- 국민기초생활 주요 부문의 시설 개선에 대한 영향력 행사
- 개발정책적 제도 구축
- 연구개발 정책을 위한 대규모 연구시설 확충과 이와 관련된 기구 확충
- 공영 방송국의 설립
- 프로이삭(Preussag, 1959), 폭스바겐(Volkswagen, 1961), 웨바(VEBA, 1965) 등을 국민주 형태로 주식 매각

□ 1970년대 부진한 민영화 추진⁸³⁾

- 사민당과 자민당이 연립정부를 수립해 정권을 잡고 있던 시기인데 진보정당인 사민당이 민영화를 반대하여 민영화가 제한적으로만 추진됨
- 지방자치단체를 중심으로 건물 청소, 도살장 운영, 쓰레기 운반 등의 공기업들을 민간에게 이양하는 정도의 민영화가 이루어짐

□ 1980년대 민영화의 본격적인 추진⁸⁴⁾

- 1982년 기민당과 기사당, 자민당이 정권을 잡은 후 민영화가 추진됨
- 1982년 연방재정이 악화되고 독일 연방철도, 잘쯔기터, 자르베르그, 폭스바겐도 적자에 시달림
- 이익을 내는 회사를 팔기보다는 문제가 되는 회사의 사업을 청산하는 방법을 우선적으로 추구함
- 잘쯔기터, 자르베르그, 폭스바겐에 대한 구조조정을 통해 흑자를 달성
- 연방예산 규칙 제65조와 같은 예산법을 근거로 민영화 프로그램이 1983년 연방재

83) 황준성, 『독일의 공기업 민영화』, 한국경제연구원, 1995

84) 황준성, 『독일의 공기업 민영화』, 한국경제연구원, 1995

무부의 사전작업을 통해서 준비되고 있었음

- 1985년 민영화 계획을 포함하는 연방내각의 결정안을 제시함
- 1983년부터 1989년까지 약 75개의 기업이 완전 민영화되었거나 연방정부 지분의 축소를 통해 부분 민영화됨

□ 1990년대 초 신탁관리청의 동독 공기업 민영화⁸⁵⁾

- 1990년 3월 동독의 모드로우(Hans Modrow)정권에서 경제체제를 보완하기 위해 신탁관리청(Treuhadanstalt)을 설립함
- 드 메지에르 정부는 신탁관리청 업무에 관한 관련 법규를 수정해 1990년 7월부터 민영화 추진을 주요 업무로 삼음
- 통일 후 서독의 콜정부는 동독의 신탁관리청을 재무부 아래에 두고 민영화를 추진
- 신탁관리청은 출범 당시 8천여 개의 기업, 2만 5천개의 소매점, 7,500개의 여관과 호텔, 2천개의 약국, 700개의 서점, 900개의 극장, 170만헥타르의 구동독 농지와 임야를 이관받아 관리하고 지주회사의 역할을 수행
- 신탁관리청은 1994년 12월 31일 활동을 종료하고 업무를 연방재무부로 이관함
- 신탁관리청은 1972년 이후 동독정부로부터 몰수당하거나 강제 수용된 기업들을 원래 소유자에게 돌려주는 재산환원 방식의 민영화와 경영자/고용인 구매제도 방식의 민영화를 추진함
- 지역적인 이점을 가지고 있었던 무역, 은행, 호텔, 건설업 등은 매각이 쉬웠지만 조선, 철도, 차량, 자동차 등과 같은 대규모 기업들은 민영화가 어려웠음
- 1994년 12월까지 신탁관리청은 약 1만 5천개의 공기업들을 민영화함
- 신탁관리청의 급격한 민영화는 실업률을 증가시켰고 특히 동독의 제조업 고용 인원을 320만명에서 70만명으로 급격히 감소시킴
- 소규모 공기업과 경영자매매를 통해 민영화가 이루어진 기업에서 재정적으로 파산상태에서 가동되었음
- 신탁관리청이 매각을 통해 벌어들인 수입이 거의 없어 2,500억마르크의 부채만 받

85) 남일충·오수근·이인무, 『공기업 및 민영화 이후의 소유지배구조에 관한 연구』, 재경부 용역 보고서, KDI 국제정책대학원, 2003

생하여 결국 1995년 소득세에 대한 추가징수를 입안함

- 신탁관리청이 실시한 민영화는 신속하기는 했으나 성공적이라고 보기에는 어려움

□ 1990년대 중반 이후의 민영화 추진 현황

- EU Directive 97에 의해 망산업에 대한 개방이 이루어지면서 공기업 민영화가 추진됨
- 중요 망산업인 우편, 통신, 철도 등의 민영화가 추진되기 시작함
- 독일 주식시장에서만 기업 공개를 추진한 것이 아니라 미국이나 영국에서도 주식 공개가 이루어짐
- 정부 지분율을 낮추는 방법으로 정부 지분 판매만 이루어진 것이 아니라 공기업의 유상증자 때 정부가 미참여하는 방법으로도 민영화가 추진되어 공기업의 투자여력이 증대됨
- 공기업의 민영화를 추진할 때 유럽시장에서의 경쟁력 확보를 중요하게 고려함
- 우편과 통신에 대한 정부의 지분은 50% 미만이지만 독일재건은행의 지분을 합치면 여전히 최대 주주이고 독일 철도는 정부가 100% 소유함
- 우편, 통신, 철도에 대해서 연방 재무부 제8부서에서 직접 민영화를 추진하고 관리하고 있음.

□ 1999년부터 2006년까지 집권한 사민당의 슈뢰더 총리는 국민적 합의를 얻어 사회복지지출을 줄이고 공기업에 대한 민영화와 탈규제화 등의 정책을 펼침

- 2003년 세계개혁, 2004년 사회복지를 축소하기 위한 어젠더 2010, 실업보험과 최저생활유지 보호를 연계시키는 하이츠 법안(Hartz IV) 등을 통해 사회복지를 줄여 경쟁력을 높이려고 했으며 민영화와 탈규제화 등의 정책은 특정 정당의 입장과는 무관하게 경제의 구조 변화나 경쟁력 강화라는 필요성으로 정책상의 커다란 흐름이 됨

□ 독일 공기업의 민영화 성과⁸⁶⁾

86) Judith Clifton, Francisco Comin and Daniel Diaz Fuentes, "Privating enterprises in the European Union 1960-2002: ideological, pragmatic, inevitable?," *Journal of European Public*

- 1993년부터 2003년까지 독일 공기업의 민영화 수입은 714억달러로 유럽에서 두 번째로 많은 민영화 수입을 거둬.
- 독일 국민 1인당 민영화 수입은 949달러
- 2000년 GDP 대비 민영화 수입은 3.7%
- EU-14개국⁸⁷⁾ 평균 1인당 민영화 수입 1,472달러와 GDP 대비 민영화 수입 비율 7.1%에 비해서 독일 공기업의 민영화 수입은 낮은 수준임

2. 독일 공기업 모범규준의 제정

- 회사지배구조 모범규준(Corporate Governance Kodex)의 제정⁸⁸⁾
 - 1990년대 기업들의 위기사태를 통해서 독일 내부에서도 기업지배구조 개선의 논의가 촉진
 - 1998년 기업의 통제와 투명성에 관한 법(KonTraG법)을 통하여 회사지배구조의 개선을 추구
 - 건설회사인 홀즈만(Holzmann)의 경영위기 사건 이후 2000년에는 정부 내에 위원회가 조직되어 기업지배구조, 기업경영, 기업통제, 주식법의 현대화를 추진
 - 2001년에 제출된 보고서에서 기업지배구조규준위원회의 설치 제안과 주식법 등의 법률개정에 관한 권고
 - 독일 기업지배구조규준 정부위원회는 2002년 2월 26일 회사지배구조 모범규준 제정
 - 독일주식회사를 외국투자자들도 이해할 수 있게 제시하는 것과 규제완화를 가능토록 하는 기능을 수행
 - 모범규준은 기속력 없는 행위권고를 내포하고 있기 때문에 엄격한 법률규정보다는 유연함
 - 회사지배구조 모범규준은 독일 공기업의 해외진출을 돕고 독일 자본시장의 발전에 도움을 주었음

Policy, 13(5), 2006, pp. 736~756

87) 오스트리아, 벨기에, 덴마크, 핀란드, 프랑스, 독일, 그리스, 아일랜드, 이탈리아, 네덜란드, 포르투갈, 스페인, 스웨덴, 영국

88) 심재한, 「독일 기업지배규준의 개정된 규정」, 『기업지배구조리뷰』, 제38호, 5/6월호, 2008, p. 31

- 사법에 속하는 공기업도 기업모범규준의 적용을 받게 되는데 공익성을 중시하는 공기업에게 주주의 이익을 중시하게 된다는 비판을 받게 됨
- 독일 기업 지배구조 모범규준이 발표되고 공기업에도 적용할 모범규준 제정의 필요성이 제기됨⁸⁹⁾
- 사회서비스에 대한 예산 증가와 지방정부의 부채 수준 증가로 인해 공기업에 대한 감시의 필요성이 증대됨
 - 공기업이 수행하는 사업 중에서 사업성이 의심되는 투자에 대한 감시의 필요성이 요구됨
 - 사법에 속하는 공기업도 기업 지배구조 모범규준을 적용받으나 민간기업의 이윤 추구하고 주주이익 극대화 목표는 공기업에 맞지 않다는 의견이 제시됨
 - 공기업의 중요 목적인 보편적 서비스(SGI, service of general interest)의 제공에 대한 목표가 기업모범규준에는 들어가지 않으므로 이에 대한 보완책이 제기됨
 - 2005년부터 베를린, 브란덴버그, 브레멘 등의 주정부 차원에서 각기 다른 공기업 지배구조 모범규준이 제정됨
 - 주정부 차원에서의 규준은 제정되었으나 연방정부 차원에서의 공기업에 대한 모범규준이 존재하지 않았음
 - 정치권과 행정부에서 공기업의 특수성을 고려한 모범규준의 제정에 관심을 증가시켰음
- 2009년 7월 1일 독일 연방 내각은 “공기업 지배구조 모범규준(Public Corporate Governance Kodex)”을 결정
- 기업 지배구조 모범규준(Corporate Governance Kodex)을 공기업에 맞추어 발표
 - 기업 지배구조 모범규준의 경험을 살려 공기업 지배구조에 모범규준 제시
 - 연방정부의 주주권을 명시하고 특히 재무부가 행사한다는 것을 명시함
 - OECD 공기업 지배구조 가이드라인을 만족시킴
 - 공기업의 공익적 목적을 강조함

89) Hafele, Markus, “Public Corporate governance for public-sector entities,” 29th Scientific Symposium, 2008, pp. 115~123

- 독일 공기업 지배구조 모범규준의 목표
 - 기업 지배구조 모범규준과 달리 연방정부의 참여를 명시
 - 공기업에 대한 신뢰도를 높이는 것을 목표로 함
 - 공기업으로 하여금 재무적 성과만이 아니라 공공성도 중시하도록 유도함

- 독일 연방정부의 주주권을 명시
 - 매년 회기 말로부터 6개월 이내에 감사보고서를 제출해야 함
 - 주주총회는 감독이사회와 경영이사회가 상의하여 결정함
 - 주주총회에서 감독이사와 경영이사를 선임

- 공기업 이사에 대한 과잉 혜택을 금지함
 - 감독이사와 경영이사에 대한 보험은 오직 사업 관련만 가능함
 - 이사의 가족에 대해서는 자금대여와 지급보증 금지

- 공기업 경영진에게 사회적 책임을 부여함
 - 독일 기업 지배구조 모범규준에서는 지속가능경영에 대해서 단순히 해야 한다는 의무만을 4.1.1에서 제시하고 있지만 공기업 모범규준에서는 4.3.1 보수규정에서 경영진의 지속가능 경영에 따라 급여를 차등 지급하게 되어 있음
 - 경영진의 보수에는 제3자가 제공하는 특별이익을 포함시켜서 관리함

- 공기업에 대한 공시를 강화
 - 기업지배구조 보고서를 매년 제출
 - 기업지배구조 보고서에 임원의 보수를 개인별로 명시해야 함
 - 보수에는 기본급, 상여금, 연금, 특별이익 등이 포함됨

- 독일 공기업 모범규준 제정의 효과 예측⁹⁰⁾

90) Lenk, Thomas., Oliver, Rottmann., Voit, Florian., "Public Corporate Governance in Public Enterprises Transparency in the Face of Divergent Positions of Interest," Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper 78, 2009

- 유연성이 증가하고 미래 지속 성장의 가능성이 커짐
- 운영 자율권으로 인해 보다 강한 경영진이 구성 가능
- 법적 규제에 비해서 보다 넓은 적용이 가능
- 의사소통과 조직구성에 있어서 발전방향과 능력을 지원하기에 유리
- 규제 정책의 구조화

3. 주요 독일 공기업의 민영화 추진 사례와 동향

가. 독일 우편의 민영화 사례

- 독일 우편이 속한 독일 연방우정국(Deutsche Bundespost)은 1982년 콜정부가 민영화를 시작
 - 유럽연합 차원에서 진행된 신자유주의적 통신정책으로부터 영향을 받아 진행됨
 - 1985년 유럽연합의 단일유럽의정서(Single European Act) 채택을 통한 통합의 구체화와 그에 따른 단일시장 구축 프로젝트가 독일 우정국 민영화의 배경으로 작용
 - 1985년 유럽연합의 단일유럽의정서(Single European Act)는 유럽연합 역내 단일시장 프로젝트를 세우고 1992년 마스트리트 조약에서 구체화됨
 - 단일시장 구축 과정에서 각국 정부는 자국의 공기업들을 유럽연합 내에서 경쟁력 있는 기업으로 전환시키려고 노력하게 되는데 독일 연방우정국과 독일 연방철도가 대표적임
 - 1985년 콜정부는 민영화와 우편, 통신 독점의 개방화 단계 및 민영화 방식을 다루기 위해 정부위원회를 설치함

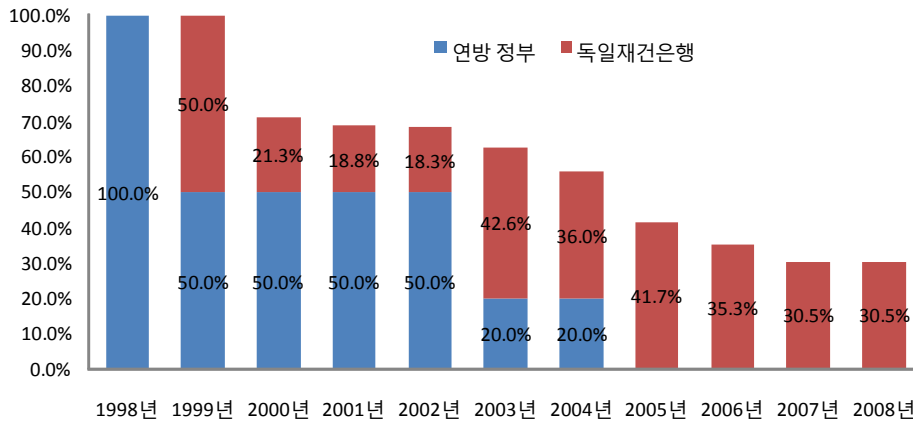
- 독일 연방우정국에는 독일 우정, 우정은행, 독일 통신이 속해 있었음
 - 독일 연방우정국은 1924년 설립된 제국우정국(Reichspost)의 후신임
 - 독일 연방우정국은 독일에서 우편과 전기통신 분야를 독점적으로 담당해 온 특수 자산
 - 1982년 말 기준으로 연방정부가 연방우정국에 12억마르크 이상 참여
 - 1986년 기준 연방우정국의 고용 인원은 55만명 이상이었고 약 62%가 공무원 신분

- 1차 우정개혁(Postreform I)으로 독일 연방우정국이 세 개의 독립채산기업들로 분할
 - 1989년 독일 연방우정국이 우편업무, 우정은행 및 통신업무로 분할
 - 독과점이 해체되어 소포배달 및 전화설치 사업 등이 민간 사업자에게도 개방됨
 - 세 독립채산기업들이 분할된 뒤에도 독일 연방우정통신부에 속해 있었음
 - 정치적인 기능은 기업적 기능으로부터 분리됨
 - 감사회(Aufsichtsrat)에 연방정부대표, 고객대표, 노동자대표를 각각 5~7명씩 참여시켜 운영

- 2차 우정개혁(Postreform II)을 통해 독립채산기업에서 주식회사로 전환
 - 1995년 1월 1일 세 기업은 연방정부가 주주인 주식회사로 전환됨
 - 연방정부의 소유권 행사만 이루어질 뿐 개별 경영활동은 기업 차원에서 자립하도록 함
 - EU Directive 1997년 지침⁹¹⁾을 따라 연방우정통신부를 해체하고 우정통신청이 규제 등 업무 수행
 - EU 의회와 이사회는 유럽연합의 시장통합 과정에서 마스트리히트조약 제7a조에 따라 내부시장을 실현하기 위한 조치 중의 하나로 우편분야 내부시장 구축을 촉진하기 위해 EU Directive 1997년 지침을 승인함
 - EU Directive 1997년 지침은 규제제도 정비와 경쟁 촉진을 통해 유럽 전역에서 보편적 우편서비스를 제공하는 시스템의 효과적인 발전을 지향하지만 보편적 우편서비스 제공자의 의무와 권리가 훼손되는 일은 없어야 한다는 입장을 견지함
 - EU Directive 1997년 지침은 시민들의 이익을 최대한 보장하기 위해 개별 EU 회원국은 명확한 서비스 기준을 제시함과 동시에 이의 이행을 정기적이고 통일된 원칙에 따라 검증하는 한편, 검증결과를 공개하도록 하고 있고 이를 위해 규제자와 운영자의 역할을 분리하는 것을 강조함
 - 1998년 독일 우편법이 제정
 - 1999년 독일우정은행(Deutsche Postbank)의 주식을 100% 소유
 - 2000년 11월 독일 우편(Deutsche Post AG, DP)이 주식시장에 상장됨

91) 최중범·김효정, 『우편시장의 합리적 규제체계 정립방안 연구』, 정보통신정책연구원, 연구보고 06-16, 2006

[그림 5-18] 독일 우편의 정부 지분 변화 추이



자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

□ 독일 우편의 확장

- 1998년 매출이 224억유로로 1990년에 비해 2배 증가
- 1990년 10여개의 자회사에서 1999년 258개, 2005년 600여개로 증가
- 해외 매출도 1998년 2%에서 2000년 29%로 증가
- 1997년 DHL의 주식 25.1%를 매입하기 시작하여 2002년 말 100% 인수
- 1998년 스위스 물류회사인 Danzas와 독일우정은행을 인수
- 2004년 우정은행 지분의 3분의 1을 주식시장에 매각하여 48억유로의 현금을 갖춘 여력을 가지고 2005년 영국 물류회사 Excel을 55억유로에 인수
- 2006년 금융회사인 BHW 지주를 인수
- 2005년 7월 독일 연방정부는 잔여주식 전체를 독일재건은행에 매각하여 2008년 말 기준으로 독일재건은행이 독일 우편의 지분을 30.5% 소유

□ 독일 우편 고용의 변화

- 1995년 민영화를 전후한 기간 동안 고용이 감소함
- 고용인원이 1991년 약 39만명에서 1995년 약 30만명으로 감소
- 1998년까지 고용이 28만명까지 줄었으나 사업 확장에 따라 2008년에는 45만명을 고용함

- 공무원과 정규직의 고용은 감소하고 있으나 비정규직은 늘고 있음
- 우편부문은 높은 수익을 거두고 있음에도 불구하고 우편분류 작업의 자동화에 따라 고용은 감소
- 우편시장이 개방됨에 따라 1999년부터 2005년까지 2만 8천개의 일자리가 사라지고 경쟁회사에 고용이 그만큼 증가했으나 비정규직 고용임

□ 독일 우편 근로조건 및 단체협약의 변화

- 1990년대 초반 80%의 조직률을 유지한 노동조합의 역할로 인해 경영상의 이유로 인한 대규모 감원은 이루어지지 않음
- 1995년 강력한 파업에 대해 정부가 행정소송을 제기해 파업을 불법으로 금지하는 등의 노력을 했음에도 경영상 대규모 감원 금지에 합의
- 2003년 7월 독일 우편과 노조는 고용협약을 통해 2008년 3월까지 우편과 특급우편 분야에서 경영상 이유의 대규모 감원을 하지 않기로 했으며 2006년에 2009년까지 기간을 연장시킴
- 노조는 고용 안정에 대한 반대급부로 노동시간의 연장, 시간제 근로로의 전환 노동, 공휴일 근무, 근무지 전환배치 및 근로조건 변화에의 불복시 계약해지 가능성 등 노동조직의 유연화와 근로조건 악화를 받아들임
- 독일 우편 노조는 새롭게 만든 자회사에 대해 독일 우편의 조건보다 열악한 단체협상 체결을 받아들일도록 허용함
- 임금구조를 공공부문 임단협체계로부터 분리시키고 임금수준을 현격히 낮추기 위해 새로운 임금 및 직렬체계가 2001년에는 단순 노동자에게 2003년에는 사무직에 대해서 도입되어 2계급-단협구조가 만들어짐
- 임단협 구조 내에는 오래 전 고용되어 안정적으로 보장된 근로관계의 그룹과 새로이 고용된 임금그룹이 존재하게 되고 새로이 고용된 임금그룹과 그 전 그룹 간에는 30% 정도의 임금 차이가 발생함

나. 독일 통신의 민영화 사례

□ 독일 통신의 방만 경영

- 통신요금이 국제가격보다 비싼 상황에서 매출액의 80%가 전통적 음성전화 등 독점 부분에서 이루어짐
- 미국에 비해 매출액 대비 투자액이 두 배 가량이며 25%의 과잉 인력을 고용하였음
- 1994년 종업원 수 약 5만명인 미국의 퍼시픽 텔레시스의 생산성을 기준으로 보았을 때 약 22만명인 독일 통신은 9만명 정도가 과잉 인력을 나타냄

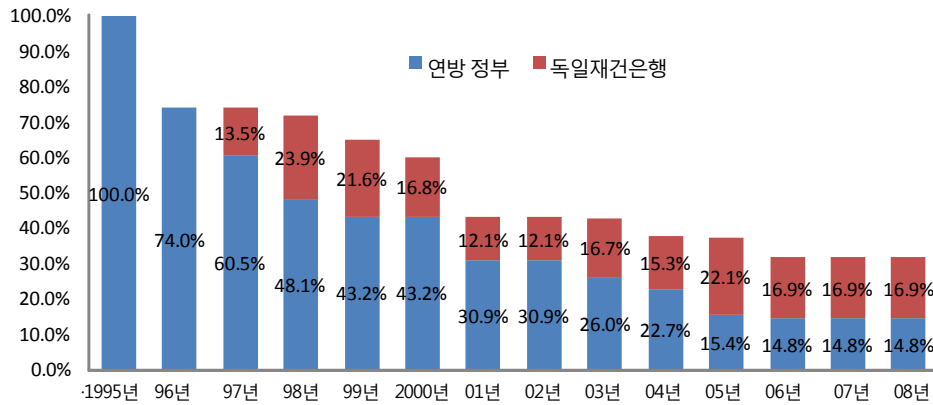
□ 제1차 개혁(1989~1993)

- 이동통신 분야와 위성통신 분야에 경쟁체제를 도입
- 독일 통신이 속해 있었던 독일 연방통신국을 정부기능에서 분리하여 경영 기능을 담당하는 감사회에 연방정부대표, 고객대표, 노동자대표를 각각 5~7명씩 참여시켜 운영
- 독일 연방통신국을 우편서비스, 우편은행, 통신 등 3개의 공기업으로 분할하여 경쟁체제와 독립채산제를 도입

□ 제2차 개혁(1994~1998)

- 통신의 조직형태를 개편하여 주식회사 형태로 바꿈
- 연방정부의 소유권 행사는 지주회사를 통해 이루어지고 경영활동은 기업 차원에서 자율화
- 1996년 장거리 통화의 주고객인 회사 고객을 경쟁업체에게 빼앗기지 않기 위해서 장거리 요금은 싸게 하고 시내 요금은 비싸게 요금 구조를 변경
- 1996년 줌머 사장은 노조와 단체협약을 맺어 2년간 고용 승계와 단협 승계를 보장함으로써 경영혁신 과정을 비교적 합리적으로 추진하려고 노력함
- 1996년 11월부터 430억달러어치 주식을 매각
- 1996년 11월 28.5마르크에 발행된 주식은 1997년 1월 32마르크로 가치 상승

[그림 5-19] 독일 통신의 정부 지분 변화 추이



자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht", 2008

□ 독일 통신에 대한 정부 지분율의 지속적인 감소

- 1996년 기업 공개 이후 독일 연방정부는 독일 통신에 대한 지분율을 꾸준히 감소시키고 있음
- 금융시장의 충격을 막으면서 연방정부의 재원조달을 원활하게 하기 위해서 독일 재건은행에 지분을 넘기는 방식으로 천천히 지분 매각이 이루어짐
- 지속적인 감소를 보이다가 2006년 연방정부 지분 14.8%와 독일재건은행 지분 16.9%에서 더 이상 감소를 시키지는 않음

다. 독일 철도(Deutsche Bahn AG)의 개혁 추진

□ 독일 연방철도의 경쟁력 상실

- 1920년 설립된 제국철도의 후신으로 연방기본법에 따른 특수 자산
- 법적으로 자율적인 경영기능이 보장되지 않는 상황에서 시장 상황에 능동적으로 대처하지 못함
- 1950~60년대에 독일에서 승용차가 보급됨에 따라 여객 수송의 경우 1950년대 연방철도가 36.4%를 차지했으나 1970년에는 8.6%, 1990년에는 5.8%로 급감하는 등 경쟁력이 하락

- 화물 수송의 점유율은 1950년 62.3%에서 1970년 39.9%, 1990년에는 24.9%로 하락
- 1990년 초에는 부채 500억마르크를 기록하는 가운데 매년 약 140억마르크의 정부 보조금을 받아야만 하는 상황이 됨
- 민영화 이전에 약 33만명의 노동자를 고용

□ 연방철도의 민영화 진행과정

- 1989년 연방철도사업 정부위원회가 가동되어 연방철도의 상황 점검과 미래의 개혁방안을 연구
- 1990년에 통일이 되자 연방철도사업 정부위원회가 연방철도와 동독철도를 통합하여 전체 독일을 대변하는 독일 철도 설립을 제안
- 1992년 연방정부는 독일 철도청을 1994년부터 민영화하기로 결정함
- 1993년 12월 민영화 계획을 실행하기 위해 민영화 위주의 철도사업 개혁 법률안을 제정
- 1994년 연방철도청의 기업적 업무 영역과 공공정책 영역을 구분하여 기업적 업무 영역을 독일 철도로 독립
- 기업적 업무 영역은 선로, 장거리 여객수송, 근거리 여객수송, 화물수송의 네 분야로 분할하고 독일 철도(Deutsche Bahn AG)가 지주회사 역할
- 독일 연방정부는 340억유로의 부채를 전액 탕감하고 1994년부터 2004년까지 410억유로의 투자를 실시함⁹²⁾
- 1996년부터 연방 운영의 철도사업을 지방이나 주 단위로 이양하는 지역화 추진
- 2008년 10월 주식매각(IPO)을 추진하다가 세계적인 금융위기로 인해 연기

□ 경영합리화 추진

- 1999년부터 독일 철도는 기업구조를 지주회사 중심으로 사업 영역에 따라 몇 개의 독자 기업으로 분리
- 2000년 1월 하르트무트 메드론 회장은 3억마르크 이상의 인건비를 절감하기 위해서 2004년까지 약 3만 5천개의 일자리를 없애는 기업구조 조정안을 발표
- 조기퇴직제도, 생애파트타임의 도입, 퇴직보상금의 지불과 같은 방식으로 실업으

92) Bundesrechnungshof, "zur Finanzierung der Bundesschienenwege," 2006

로 인한 피해를 최소화

- 구조 조정안은 인건비 부담이 큰 것으로 알려진 여객수송 분야에서의 일자리 축소
에 중점을 둠

□ 1994년 주식회사 출범 이후 비교

- 1994년 독일 철도(DB AG) 출범 이후 매출액이 147억유로에서 2008년 334억유로
로 125% 증가
- 1994년에 비해 2008년 화물 운송이 29% 증가하고 승객 수송이 19% 증가하여 전
체적으로는 25% 증가함
- CO₂ 배출 감소 노력으로 승객과 화물이 증가했음에도 2008년 CO₂ 배출이 1994년
에 비해 16% 감소하고 인-km 또는 톤-km당 CO₂ 배출은 33% 감소함

〈표 5-14〉 1994년 이후 독일 철도의 중요성과

(단위, 백만유로)

| 1994년 이후 재무적 성과 | 2008 | 1994 | 변화율 |
|--|--------|--------|---------|
| 매출 | 33,452 | 14,793 | 126% 증가 |
| 자산 | 48,193 | 21,493 | 124% 증가 |
| 부채 | 36,038 | 6,056 | 495% 증가 |
| 자본 | 12,155 | 15,437 | 21% 감소 |
| 1994년 이후 철도의 수송과 운송 성과 | | | |
| 수송과 운송의 성과 | 25% 증가 | | |
| 승객 수송의 성과 | 19% 증가 | | |
| 화물 운송의 성과 | 29% 증가 | | |
| 1994년 이후 CO₂ 절감 성과 | | | |
| 에너지 소비 | 15% 감소 | | |
| 인-km ¹⁾ 또는 톤-km당 ²⁾ 에너지 소비 | 32% 감소 | | |
| CO ₂ 배출 | 16% 감소 | | |
| 인-km 또는 톤-km당 CO ₂ 배출 | 33% 감소 | | |

주: 1) \sum 여객수 \times 수송거리, 2) \sum 톤 \times 수송거리

자료: Deutsche Bahn AG "Substantiality Report," 2009; Deutsche Bahn AG, "Annual report," 1999

- 독일 철도의 여객 수송 부담률은 주식회사로 전환된 후 상승하였으나 화물 운송 분
담률은 하락함

- 1995년 여객 수송 분담률은 7%였으나 2008년 9.4%로 상승함
- 1995년 화물 운송 분담률은 16.8%였으나 2008년은 13.6%임
 - 철도 전체의 화물 운송 분담률은 2008년 17.4%로 상승함

〈표 5-15〉 독일 철도의 여객 수송 분담률(2008년과 2007년)

(단위: %)

| 여객 수송 분담률 | 2008 | 2007 |
|--------------|-------|------|
| 철도 여객 | 9.9 | 9.5 |
| 독일 철도 | 9.4 | 9.0 |
| 비독일 철도 | 0.5 | 0.5 |
| 버스 여객 | 9.8 | 9.7 |
| 독일 철도의 버스 여객 | 1.1 | 1.1 |
| 자가용 | 79.0 | 79.5 |
| 항공 여객 | 1.3 | 1.3 |
| 합 | 100.0 | 100 |

자료: Deutsche Bahn AG, "Annual report," 2008

〈표 5-16〉 독일 철도의 화물 운송 분담률(2008년과 2007년)

(단위: %)

| 화물 운송 분담률 | 2008 | 2007 |
|---------------|-------|-------|
| 철도 화물 | 17.4 | 17.3 |
| 독일 철도 화물 | 13.6 | 13.9 |
| 그룹 외 독일 철도 화물 | 3.8 | 3.4 |
| 도로 화물 | 70.7 | 70.5 |
| 운하 화물 | 9.6 | 9.8 |
| 관로(pipeline) | 2.3 | 2.4 |
| 합 | 100.0 | 100.0 |

자료: Deutsche Bahn AG, "Annual report," 2008

□ 최근의 중요한 노사 협상

- 2007년 7월 독일 철도 공무원과 직원 노조(Union of German Railways Civil Servants and Trainees, GDBA)는 2008년 1월부터 19개월간 4.5%의 임금 인상과 600유로의 성과급을 받는 임금 협상에 합의
- 독일 철도 기관사 노조(German Train Drivers Union, GDL)는 2007년 7월 임금 협상을 거부
- 2008년 3월 GDBA도 2007년 7월 1일부터 2009년 1월 31일까지 전문적인 경험에 따라 7%에서 15%까지 임금 인상하는 것에 합의함
- 2009년 2월 독일 철도는 노조와 단 두주만의 협상으로 합의함
- 2009년 2월 합의에서는 근로조건의 향상과 2009년 2월 1일부터는 임금을 2.5% 인상하고 2010년 1월 1일부터는 임금을 2.0%로 인상하고 2009년 12월에 500유로의 추가급을 받는 것이 중요 내용임
- 독일 철도 경영진은 그룹과 소비자의 경제적 상황이 어렵다는 사실을 근로자에게 인식시킴

라. 공영방송의 민영화 논의와 수신료 결정⁹³⁾

□ 독일의 공영방송 민영화 논의

- 주별 방송사의 연합체로 시작한 ARD-1과 독립적으로 전국방송을 하는 ZDF로 구성
- 1980년대 중반 이후 케이블방송과 상업방송과의 경쟁, 비대한 조직구조와 비효율적 경영으로 인해 ARD와 ZDF는 경영상의 어려움을 겪음.
- 정치권에서의 구조개혁 요구가 본격화된 1994년 기준으로 ARD와 ZDF는 각각 정식 직원만 2만 3천명과 4,100명에 달했음.
- 정치권의 구조개혁 요구에 의해 1992년부터 1998년까지 ZDF의 약 10%와 ADR의 약 4% 인력이 감축됨

93) 정두남, 「공영방송 민영화에 대한 연구: 독일과 프랑스 사례를 중심으로」, 『방송문화연구』, 제 20권 1호, 한국방송공사, pp. 97~123

□ 공영방송의 수신료 결정⁹⁴⁾

- 1994년 연방헌법재판소는 ‘방송수신료 판결(BVerfGE 90, 60ff 8. Rundfunkentscheidung)’을 통해 입법자의 자의에 의해서 수신료를 결정하는 것은 독일 헌법 제 5조 1항 2절에 어긋난다고 판결함
- 연방헌법재판소는 공영방송에 의한 방송재원수요 신고, 방송사 재원수요조사위원회(Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, KEF)의 심사 및 수신료 인상액 추천, 주의회의 비준을 통한 수신료확정으로 이어지는 ‘3단계 모델’을 제시
- 2004년 재원수요조사위원회가 추천한 수신료를 주의회가 거부하자 2007년 연방헌법재판소는 정치적인 이유로 삭감할 수 없다는 판결을 내림

□ 방송사 재원수요조사위원회(Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, KEF)

- 1975년 2월에 설립되었고 방송수신료를 결정하는 일을 담당함
- 1994년 연방헌법재판소의 방송수신료 판결 이후 독립적 위치를 가지게 됨
- 위원회는 최소 2년마다 주정부에 방송사의 재정상황을 보고할 의무를 가지고 있음
- 수상이 16개의 각 주에서 추천한 16명의 독립적이고 전문적인 위원을 임명
- 위원의 임기는 5년이고 재임명 가능함
- 3명의 회계사와 2명의 경제학자, 2명의 방송법 전문가, 3명의 매체경제학자, 1명의 방송기술자, 5명의 연방 감사원 출신의 전문가로 총 16명의 위원들이 구성됨

□ 독일 공영방송 TV 수신료의 변화 추이

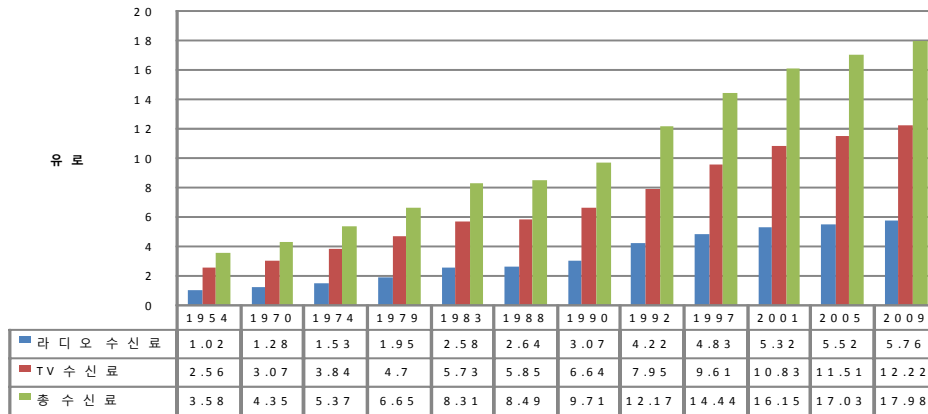
- 독일에서는 1954년부터 TV 수신료를 TV 한 대당 5DM(독일 마르크) 부과하기 시작함
- 16년간 변화가 없다가 1970년 수신료를 인상하기 시작함
- 1997년부터는 4년마다 수신료를 인상하기로 결정함
- 2009년에 수신요금이 인상되어 현재는 5.76유로의 라디오 수신료와 12.22유로의 TV 수신료를 부과하고 있음

94) 김태수, 「공영방송 수신료의 헌법적 의미」, 『방송문화연구』, 제18권 2호, 2006, pp. 225~249

□ ZDF의 수입 구조에서 수신료가 86.11%를 차지함

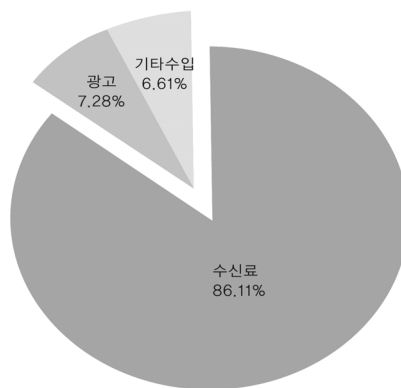
- 2008년 ZDF의 전체 수입은 19억 2,200만유로로 2007년 19억 2,700만유로에서 감소됨
- 2008년 시청료 수입은 16억 5,500만유로로 2007년 16억 6,800만유로에 비해서 감소되었고 시청료가 차지하는 비중도 2007년 86.55%에 비해서 2008년 86.11%로 감소함

[그림 5-20] 독일 TV 수신료의 변화 추이



자료: <http://www.kef-online.de/inhalte/entwicklung.html>

[그림 5-21] ZDF의 수입 구조(2008년)



자료: ZDF 홈페이지,

http://www.zdf-jahrbuch.de/2009/finanzen/abschluss_2008.php

참 고 문 헌

- 감사원 감사연구원, 『선진국 최고 감사기구의 감사 Trend 및 전망』, 2009
- 감사원 평가연구원, 『캐나다 정부의 평가제도 및 복지제도 평가실태』, 2006
- 강수돌, 『공기업의 민영화와 노사관계-5개국의 사례비교 연구』, 한국노동연구원, 2000, pp. 121~170
- 국회예산정책처, 『공공기관경영평가제도 평가』, 2008
- 기획재정부, 『공공기관 기능점검 접근전략 및 모델개발』, 2008.
- 기획재정부, 『재정위험관리를 위한 재정 및 공기업 관리방안 연구』, 2009
- 기획재정부, 『지배구조 혁신관련 설명자료』, 2005.
- 김광주, 「한국과 뉴질랜드의 정부혁신 비교분석」, 『한국행정학회 2005년도 하계공동학술대회 발표 논문집(Ⅲ)』, 한국행정학회, 2005, pp. 107~130.
- 김재국, 『일본국유철도의 JR로의 민영화에 관한 연구』, 한국철도학회, 2008.
- 김지홍 외, 『공기업평가 해외사례연구』, 한국개발연구원, 2007
- 김태수, 「공영방송 수신료의 헌법적 의미」, 『방송문화연구』, 한국방송공사, 제18권 2호, 2006, pp. 225~249
- 남일충·오수근·이인무, 『공기업 및 민영화 이후의 소유지배구조에 관한 연구』, 재정부 용역보고서, KDI 국제정책대학원, 2003
- 대외경제정책연구원, 『주요국가의 공공기관 연구제도』, 2008
- David C. Elder, 「캐나다의 공공부문 개혁」, 『나라경제』, 2002년 6월호, KDI경제정보센터, 2002
- 배준호·박기찬·이찬구 『공기업 경영실적 평가제도』, 감사원 평가연구원, 2008
- 설광언·박재신, 『정부산하기관 관리정책에 관한 연구』, 한국개발연구원, 2005
- 성승재, 「공적자금 관리의 적정성 제고 연구」, 『재정법제연구』, 한국법제연구원, 09-14, 2009

- 성승제·고재중·권재열·길준규·전학선, 「공공기관의 운영에 관한 법률 비교법적 연구」, 『현안분석』, 한국법제연구원, 2008, pp. 99~138
- 심재한, 「독일 기업지배규준의 개정된 규정」, 『기업지배구조리뷰』, 제38호, 5/6월호, 2008, p. 31
- 안명옥, 『일본 우정공사 경영체제 전환과 중기 경영 전략』, 정보통신정책연구원, 2008.
- 오승은, 「일본의 특수법인 개혁에 관한 연구」, 『한국지방자치학회보』, 한국지방자치학회, 2004.
- 유재균, 김정태, 「철도요금 인상이 물가에 미치는 영향」, 『한국철도학회 학술발표대회 논문집』, 한국철도학회, 2001, pp. 97~102
- 윤은기, 「캐나다 정부혁신과 특별운영기관의 분석을 통한 신공공관리론의 적실성에 관한 연구」, 『한국행정학회 하계학술대회 발표논문집』, 한국행정학회, 2005
- 이상철, 박병식, 「정부산하기관 경영평가시스템의 효율적 구축방안」, 『한국사회와 행정 연구』, 제15권 제1호, 서울행정학회 2004, pp. 27~49
- 이승협, 「독일 노동자 경영참여모델의 구조와 전망」, 『산업노동연구』, 제11권 제1호, 한국산업노동학회, 2005, pp. 157~188
- 이영중, 「독일재건은행에 관한 고찰」, 『재정사업상 정책금융에 관한 워크숍 자료집』, 재정법제 자료 08-4, 2008, pp. 465~473
- 이오·유승현, 『공공기관 경영평가제도의 문제점 및 개선방안 연구: '08년 경영실적평가제도를 중심으로』, 감사원 감사연구원, 2010
- 이홍무, 『일본의 우체국 민영화와 논점』, 손해보험협회, 2005.
- 임병연, 「외국의 정부산하기관 평가실태와 시사점」, 『사회과학연구』, 동국대학교 부설 사회과학연구원, 제11권 2호, 2005
- 임창건, 『디지털 전환과 공적서비스 확대를 위한 텔레비전방송수신료 현실화에 관한 공청회』, 한국방송공사, 2009
- 장선희, 『독일의 감사원관련 법제연구-독일감사원의 기능과 감사기준을 중심으로-』, 한국법제연구원, 2004
- 장수은 외, 『철도의 사회, 경제적 가치 평가 연구』, 한국교통연구원, 2006
- 정두남, 「공영방송 민영화에 대한 연구: 독일과 프랑스 사례를 중심으로」, 『방송문화연

- 구], 한국방송공사, 2008, pp. 97~123
- 정성춘 외 5인, 『일본경제의 구조변화와 한국에 대한 시사점』, 대외경제정책연구원, 2006.
- 정호성, 『일본 공기업 민영화의 성공요인과 시사점』, 삼성경제연구소, 2008.
- 조성재 외, 『공공부문 민영화의 쟁점과 노사관계』, 한국노동연구원, 정책연구 2009-03, 2009
- 조택, 「공공기관의 경영평가지표 개편안에 관한 연구」, 『한국거버넌스학회보』, 제14권 제3호, 한국거버넌스학회, 2007, pp. 285~313
- 총무성 정책평가·독립행정법인 평가위원회, 『2008년 독립행정법인평가 연례보고』, 2009.
- 최중범·김효정, 『우편시장의 합리적규제체계정립방안연구』, 정보통신정책연구원, 연구보고 06-16, 2006
- 한국조세연구원, 『주요국 예산안-독일』, 2009
- 한국행정연구원, 『공공기관 책임성 제고방안』, 2008
- 한국행정연구원, 『주요제국의 행정제도 동향조사: 캐나다의 연방정부조직』, 2005
- 현대경제연구원 경제연구본부, 「우정사업 민영화: 선진국 사례와 시사점」, 『한국경제주평』, 2008.
- 홍성방, 「주요국가의 재정법제 연구[I]-독일의 재정관련 헌법조항을 중심으로」, 『재정법제 연구』, 법제연구원, 2009
- 황준성, 『독일의 공기업 민영화』, 한국경제연구원, 1995
- Alexandersson, Gunnar. and Hultén, Staffan. "Competitive tenders in passenger railway services: Looking into the theory and practice of different approaches in Europe," *European Transport \ Trasporti Europei* 33, 2006, pp. 6~28
- Boston, Jonathan, "Diversity and Public Policy," *Policy quarterly*: V.1, No.4, 2005 pp. 34~43
- Boston, Jonathan, "Public management: the New Zealand model," Auckland, N.Z.: Oxford University Press, 1996 pp. 2~40

- Bundes rechnungshof, "Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung,"
Schriftenreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung,
Band 14, 2006
- Bundes rechnungshof, "zur Finanzierung der Bundesschienenwege," 2006
- Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht 2008," 2009
- Bundesministerium der Finanzen, "Schulden der öffentlichen Haushalte," 2008
- Bundesministerium der Finanzen, "Statisches bundesamt 2001," 2001
- Bundesministerium der Finanzen, "The Budget System of the Federal Republic
of Germany," 2008
- CEEP, "Public Enterprise in the EEC," 1974, 1984, 1990, 1994, 1996 and 2001
- CEEP, "Mapping the Public Services: Fact sheet," 2010.3.25
- Clifton, Judith. Comin, Francisco. and Diaz, Daniel. Fuentes, "Privating enterprises
in the European Union 1960-2002: ideological, pragmatic, inevitable?,"
Journal of European Public Policy, 13(5), 2006, pp. 736~756
- Cox, Helmut., "Public Enterprises and Service Provides in Institutional Competition
and Undergoing Structural Change -new challenges to the theory of public
economics and public services in Germany," *Annals of public and cooperative
economics*, 79(3), 2008, pp. 527~547
- Department of Finance Canada., "Dept Management Report 2008-2009," 2009
- Deutsche Bahn AG, "Sustainability Report," 2009
- Deutsche Bahn AG, "Annual report 1999," 2000
- Deutsche Bahn AG, "Annual Report 2008," 2009
- Deutsche Bahn Mobility Logistics, "Annual Report 2008," 2009
- Deutsche Post AG, "Annual Report 2008," 2009
- Deutsche Telekom AG, "Annual Report 2008," 2009
- Douglas, James, "Measurement of Public Sector Output and Productivity," New
Zealand Treasury Policy Perspectives Paper 06/09, Wellington, 2006.
- EFQM, "EFQM Transition Guide-How to upgrade to the EFQM Excellence

- Model,” 2010
- Francis, Graham, et al. “Risk Transfer and Uncertainty in Privatisation,” Working paper series, No.88, The University of Waikato Management School, 2006.
- Fumitoshi Mizutani, Shuji Uranishi, “Privatization of the Japan Highway Public Corporation: Policy Assessment,” 46th Congress for the European Regional Science Association, 2006.
- Gill, Derek, “Reform of Arms Length Government through the Crown Entities Act 2004,” Institute of Policy Studies Working Paper 09/12, Wellington, 2009.
- Golay, John Ford, “The Founding of the Federal Republic of Germany,” Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958.
- Hafele, Markus, “Public Corporate governance for public-sector entities”, 29th Scientific Symposium, 2008, pp. 115~123
- Kats, Dieter, “Financing Infrastructure Projects,” New Zealand Treasury Policy Perspectives Paper 06/02, Wellington 2006.
- KFW, “Annual Report 2008,” 2009
- Kuhlmann, Sabine and Röber, Manfred, “Civil Service in Germany: Characteristics of Public Employment and Modernization of Public Personnel Management,” Goethe-Institut, Modernization of State and Administration in Europe: A France-Germany Comparison, 2004
- Lalive, Rafael. and Schmutzler, Armin, “Exploring the effects of competition for railway markets,” *International Journal of Industrial Organization* 26, 2008, pp. 443~458
- Lalive, Rafael. and Schmutzler, Armin. “Entry in liberalized railway markets: The German experience,” Socioeconomic Institute University of Zurich, Working Paper No. 0609, 2007
- Lenk, Thomas., Oliver, Rottmann., Woitek, Florian., “Public Corporate Governance in Public Enterprises Transparency in the Face of Divergent Positions of Interest,” Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

- Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper 78, 2009
- Leschke, Janine. and Keune, Maarten. "Precarious employment in the public and private sectors: comparing the UK and Germany," European Economic and Employment Policy Brief, 2008
- NZBR, "The Public Benefit of Private Ownership: The Case for Privatisation," 1992.
- OECD Product Market Regulation 1998, 2003, 2008
- OECD, "Comparative Report on Corporate Governance of State-Owned Enterprises," Steering Group on Corporate Governance, 2005.
- OECD, "The Size and Composition of the SOE Sector in OECD and other Countries," Steering Group on Corporate Governance, 2010.
- Park, June, "The Political Origin of Employment Protection: A Comparative Study of the United States, Germany, and South Korea," University of Pittsburgh Ph.D. Dissertation, 2007
- Petrie, Murray, et al., "Review of Evidence on Broad Outcome of Public Sector Management Regime," New Zealand Treasury Working paper 01/06, Wellington, 2001.
- Pucher J., Park H., Kim M. H., Song J., "Public transport reforms in Seoul: innovations motivated by funding crisis," *Journal of Public Transportation*, 8(5), 2005, pp. 41~62.
- Rosenberg, Bill & Kelsey, Jane, "The Privatisation of New Zealand's Electricity Services," Paper for International Seminar on the "Impact of Privatization of the Electricity Sector at the Global Level," at Mexico, 1999.
- Smith, Peter C, et al., "Report on Workshop on Measurement of Non-market Output in Education and Health, London, 3-5 October 2006," OECD, the United Kingdom Office for National Statistics and the Government of Norway, 2006.

- Statistics Canada, "Annual Financial Report of the Government of Canada," Fiscal Year 2008 - 2009, 2009.
- TBS, "Annual Report To Parliament - Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada 2007," 2007
- TBS, "Annual Report To Parliament - Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada 2008," 2008
- TBS, "Annual Report To Parliament - Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada 2009," 2009
- The Auditor General of Canada, "Report of the Auditor General of Canada," Ch. 18., Governance of Crown Corporation, 2000, pp. 10~18
- Thelen, Kathleen. "Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany," Ithaca, NY: Cornell University Press, 1991.
- Torsten Brandt, Kathrin Drews, Thorsten Schulten. "Liberalisierung des deutschen Postsektors - Auswirkungen auf Beschäftigung und Tarifpolitik," WSI Mitteilungen 5, 2007 , pp. 266~273
- Toru Sakurai, "Dual Character of Agency and Good Governance: in the case of IAA in Japan," 9th International Symposium on Public Sector Management: Accounting, Accountability and Governance, 2009.

웹페이지

캐나다

- 캐나다 연방정부 <http://canada.gc.ca>
- 캐나다 재무부 <http://www.fin.gc.ca>
- 캐나다 재무위원회 사무국 <http://www.tbs-sct.gc.ca>
- 캐나다 통계청 <http://www.statcan.ca/>
- 캐나다 Economic Action Plan <http://www.actionplan.gc.ca>

- 외교통상부 FTA 용어집 http://www.fta.go.kr/user/storage/dict__view.asp?idx=489
- 위키피디아 http://en.wikipedia.org/wiki/Crown_corporations_of_Canada
- 대서양 수로공단 <http://www.atlanticpilotage.com>
- 캐나다 원자력공사 <http://www.aecl.ca>
- 캐나다중앙은행 <http://www.bank-banque-canada.ca>
- 캐나다수로교량관리공단 <http://www.bwbc.gc.ca>
- 캐나다상업개발은행 <http://www.bdc.ca>
- 캐나다문화예술위원회 <http://www.canadacouncil.ca>
- 캐나다예금보험공사 <http://www.cdic.ca>
- 캐나다투자개발공사 <http://www.cdiccei.ca>
- 캐나다토지공사 <http://www.clc.ca>
- 캐나다주택대부공사 <http://www.cmhc-schl.gc.ca>
- 캐나다연금투자위원회 <http://www.cppib.ca>
- 캐나다우정공사 <http://www.canadapost.ca>
- 캐나다항공수송보안공단 <http://www.catsa-acsta.gc.ca>
- 캐나다방송공사 <http://www.cbc.radio-canada.ca>
- 캐나다상업공사 <http://www.ccc.ca>
- 캐나다낙농위원회 <http://www.cdc-ccl.gc.ca>
- 캐나다인권박물관 <http://www.humanrightsmuseum.ca>
- 캐나다시민권박물관 <http://www.civilization.ca>
- 캐나다자연사박물관 <http://www.nature.ca>
- 캐나다인종관계재단 www.crrf-fcrr.ca
- 캐나다관광공사 <http://www.corporate.canada.travel>
- 캐나다국방건설공사 <http://www.dcc-cdc.gc.ca>
- 케이프브레튼상업공사 <http://www.ecbc-secb.gc.ca>
- 캐나다수출개발공사 <http://www.edc.ca>
- 캐나다농장신용위원회 <http://www.fcc-fac.ca>
- 캐나다연방교량공사 <http://www.federalbridge.ca>

리들리터미널공사 <http://www.rti.ca>

캐나다조폐공사 <http://www.mint.ca>

캐나다영화위원회 <http://www.telefilm.gc.ca>

VIA철도공사 <http://www.viarail.ca>

캐나다 재무위원회 사무국

공기업 연차보고서 http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/01/cc-se-01-4__e.asp

Treasury Board of Canada Secretariat: 2001 Annual Report To Parliament -
Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada

<http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cc-se/2007/cc-se-eng.pdf> Treasury Board
of Canada Secretariat: 2007 Annual Report to Parliament - Crown
Corporations and other Corporate Interests of Canada

캐나다 문화유산부 <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/mindep/perf/97-98/english.pdf>
Canadian Heritage Performance Report: March 31, 1998

<http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind-eng.html> List of Departments and
Agencies of the Government of Canada

뉴질랜드

뉴질랜드 정부(New Zealand Government, GOVT)

<http://newzealand.govt.nz/>

뉴질랜드 공공기관 (State Services Commissioner, SSC)

<http://www.ssc.govt.nz>

뉴질랜드 공공기관/공기업 감사원(New Zealand Auditor General) <http://www.oag.govt.nz>

뉴질랜드 사업/경제 연구원(Business and Economic Research Limited, BERI)
<http://www.beri.co.nz>

뉴질랜드 공공경영 연구원(Institute of Public Administration New Zealand,
IPANZ) <http://www.ipanz.org.nz>

뉴질랜드 경제 연구원(The New Zealand Institute of Economic Research, Inc)

<http://www.nzier.org.nz/>

뉴질랜드 통계청(New Zealand Statistics)

<http://www.statistics.govt.nz>

뉴질랜드 재무부(New Zealand Treasury)

<http://www.treasury.govt.nz>

뉴질랜드 공공기관/공기업 감시기관(Crown Ownership Monitoring Unit, COMU)

<http://www.comu.govt.nz>

뉴질랜드 공공기관/공기업 대표 노동조합(Public Service Association, PSA)

<http://www.psa.org.nz>

뉴질랜드 원탁회의(New Zealand Business Roundtable)

<http://www.nzbr.org.nz>

뉴질랜드 국회(New Zealand Parliament)

<http://www.parliament.nz>

뉴질랜드 연합노동조합(New Zealand Council of Trade Unions, CTU) <http://union.org.nz>

국제 공공기관 노동연합(Public Services International, PSI)

<http://www.world-psi.org>

국제 노동연합(Global Union)

<http://www.uniglobalunion.org>

노사관련 재판소(Employment Court of New Zealand)

<http://www.justice.govt.nz/courts/employment-court>

뉴질랜드 부채 관리소(New Zealand Debt Management Office)

<http://www.nzdmo.govt.nz>

뉴질랜드 해럴드(New Zealand Herald)

<http://www.nzherald.co.nz>

각 공기업 홈페이지

<http://www.airways.co.nz>

<http://www.asurequality.com>

<http://www.mightyriverpower.co.nz>

<http://www.meridianenergy.co.nz>

<http://www.coalnz.com>

<http://www.genesisenergy.co.nz>

<http://www.transpower.co.nz>

<http://www.qv.co.nz>

<http://www.kordiasolutions.com>

<http://www.kiwirail.co.nz>

<http://www.nzpost.co.nz>

<http://www.pestoff.co.nz>

<http://www.landcorp.co.nz>

<http://www.timberlands.co.nz>

<http://www.metservice.com>

<http://www.learningmedia.co.nz>

일본

총무성 www.soumu.go.jp

재무성 www.mof.go.jp

국토교통성 www.mlit.go.jp

통계청 www.stat.go.jp

행정개혁추진본부 www.gyokaku.go.jp

일본전신전화주식회사 www.ntt.co.jp

동일본전신전화주식회사 www.ntt-east.co.jp

서일본전신전화주식회사 www.ntt-west.co.jp

일본우정주식회사 www.japanpost.jp

우편사업주식회사 www.japanpost.jp

우편국주식회사 www.jp-network.japanpost.jp

일본담배산업주식회사 www.jti.co.jp

수출입항만관련정보센터주식회사 www.naccs.jp
주식회사일본정책금융공고 www.jfc.go.jp
주식회사일본정책투자은행 www.dbj.jp
일본알코올산업주식회사 www.j-alco.com
상공조합중앙금고 www.shokochukin.co.jp
간사이국제공항주식회사 www.kiac.co.jp
나리타국제공항주식회사 www.naa.jp
홋카이도여객철도주식회사 www.jrhokkaido.co.jp
시코쿠여객철도주식회사 www.jr-shikoku.co.jp
규슈여객철도주식회사 www.jrkyushu.co.jp
일본화물철도주식회사 www.jrfreight.co.jp
도쿄지하철주식회사 www.jr-shikoku.co.jp
동일본고속도로주식회사 www.e-nexco.co.jp
중일본고속도로주식회사 www.c-nexco.co.jp
서일본고속도로주식회사 <http://corp.w-nexco.co.jp/>
수도고속도로주식회사 www.shutoko.jp
한신고속도로주식회사 www.hanshin-exp.co.jp
혼슈시코쿠연락고속도로주식회사 www.jb-honshi.co.jp
일본환경안전사업주식회사 www.jesconet.co.jp

독일

한국철도공사 http://info.korail.com/2007/kra/ope/ope01000/w__ope01202.jsp
http://info.korail.com/2007/kra/ope/ope01000/w__ope01202.jsp
독일 연방 국토해양부
<http://www.bmvbs.de/en/Transport/Railways-,2943/History.htm>
독일 연방 재무부
http://www.bundesfinanzministerium.de/nr__39010/DE/Wirtschaft___und___V

erwaltung/Bundesliegenschaften___und___Bundesbeteiligungen/Public___corporate___governance___Kodex/node.html?___nnn=true

방송사 재원수요조사위원회 <http://www.kef-online.de/inhalte/entwicklung.html>

독일재건은행

http://www.kfw.de/EN__Home/KfW__Bankengruppe/Our__Group/Our__Organisation/Organisational__Structure.jsp

ZDF http://www.zdf-jahrbuch.de/2009/finanzen/abschluss__2008.php

부 록

캐나다

〈부록 2-1〉 캐나다 공기업의 자회사

| 공기업명 | 자회사 |
|---|--|
| Atomic Energy of Canada Limited | 100% 지분보유 • AECL Technologies B.V. • AECL Technologies Inc. |
| Business Development Bank of Canada | Subsidiary held at 100 percent • BDC Capital Inc. |
| Canada Development Investment Corporation | Subsidiaries held at 100 percent • Canada Eldor Inc. • Canada Hibernia Holding Corporation an ditsassociate • Hibernia Management and Development Company Ltd. (8,5 percent) • 7169931 CanadaInc. • 7176384 CanadaInc. |
| Canada Lands Company Limited | Subsidiary held at 100 percent • Canada Lands Company Limited |
| Canada Mortgage and Housing Corporation | Subsidiary held at 100 percent • Canada Housing Trust[22] |
| Canada Pension Plan Investment Board | 100% 지분보유 • Canada Pension Plan Investment Board Financial Products Inc. • CPP Investment Board (USRE) Inc. • CPP Investment Board (USRE II) Inc. • CPP Investment Board (USRE III) Inc. • CPP Investment Board (USRE IV) Inc. • CPP Investment Board (USRE V) Inc. • CPP Investment Board Asia Inc. • CPP Investment Board European Holdings Sàrl |

〈부록 2-1〉의 계속

| 공기업 명 | 자회사 |
|-------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • CPP Investment Board PMI-1 Inc. • CPP Investment Board PMI-3 Inc • CPP Investment Board Private Debt Holdings Inc. • CPP Investment Board Private Holdings Inc. • CPP Investment Board Private Holdings (2) Inc. • CPP Investment Board Real Estate Holdings - Australia Inc. • CPP Investment Board Real Estate Holdings Inc. • CPP Investment Board Real Estate Holdings (2) Inc. • CPP Investment PMI-2 Inc. • CPPIB Australia Holdings No. 1 Pty Ltd. • CPPIB Capital Inc. • CPPIB Communications Holding Pty Ltd. • CPPIB Credit Investment Inc. • CPPIB Infrastructure Holdings Inc. • CPPIB LAV Holdings Inc. • CPPIB NZ Airport Holding Inc. • CPPIB Greenwood Holdings1 Inc. • CPPIB Greenwood Holdings2 Inc. |
| Canada Post Corporation | <p>100% 지분보유</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2875039 Canada Limited • 2875047 Canada Limited • 3906949 Canada Inc. <p>50~99% 지분보유</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innova post Inc.(51percent) • Purolator Holdings Ltd.(90.96percent through the Corporation and 2875039 Canada Limited) and its subsidiaries • 964102 Ontario Inc.(100percent) • Purolator Courier Ltd.(100percent)and its subsidiaries • Canadian Teleservices Corp.(100percent) • Distribution Management Services Inc.(100percent) |

〈부록 2-1〉의 계속

| 공기업 명 | 자회사 |
|------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Purolator Customs ServicesLtd.(100percent) • Purolator Holdings U.S.Ltd.(100percent) • Purolator U.S.A. Inc.(100percent) • Purolator Trade Solutions Ltd.(51percent) • Super Courier(1987)Ltd.(100percent) • SCI Logistics Inc.(98.74percent) • Progistix-Solutions Inc.(100percent) • AMG Logistics Inc.(100percent) • Assured Logistics Inc.(100percent) • First Team Transport Inc.(100percent) • Partnership Inc.(100percent) • 6076386 Canada Inc.(Edge Logistics Inc.)(100percent) |
| Canadian Broadcasting Corporation | Associate held at less than 50 percent <ul style="list-style-type: none"> • Co-operative Vereniging International Post Corporation U.A. (5.92percent)anditssubsidiary • IPCCV(100percent) 50~99% 지분보유 <ul style="list-style-type: none"> • The Canadian Documentary Channel(82percent) Associates held at less than 50 percent <ul style="list-style-type: none"> • ARTV (61 percent) • Cable North Microwave Limited (1 share) • Master FM Limited (20 percent) • Sirius Canada Inc. (40 percent) • TV5Monde(6,7percent) • Visnews Limited(1share) |
| Enterprise Cape Breton Corporation | Subsidiaries held at 100 percent <ul style="list-style-type: none"> • Cape Breton Casting Inc. • Cape Breton Marine Farming Limited[23] • DARR(CapeBreton) Limited • Gulf Bras D'Or Estates Limited[24] Associate held at less than 50 percent <ul style="list-style-type: none"> • Bell Bay Golf Developments Incorporated |

〈부록 2-1〉의 계속

| 공기업 명 | 자회사 |
|---|--|
| Export Development Canada | 100% 지분보유 • ExinvestInc. |
| Federal Bridge Corporation Limited, The | 100% 지분보유 • Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated, The • Seaway International Bridge Corporation,Ltd.,The 50~99% 지분보유 • St. Mary's River Bridge Company (91.7 perscent) |
| Marine Atlantic Inc. | 100% 지분보유 • New foundland Dockyard Corporation |
| Public Sector Pension Investment Board | 100% 지분보유 • 4487885 Canada Inc. • Blue &Gold Private Investments Inc. • Datura Private Investments Inc. • Galvaude Private Investments Inc. • High Spruce Investments Inc. • Infra-PSP Canada Inc. • Infra-PSP Credit Inc. • Infra-PSP ECEF Inc. • Infra-PSP GP Partners Inc. • Infra-PSP Partners. Inc. • Ivory Private Investments Inc. • Kings Island Private Investments Inc. • Port-aux-Choix Private Investments Inc. • PSP Capital Inc. • PSP Finco Inc. • PSP Public Credit I Inc. • PSPIB-Condor Inc. • PSPIB Deep South Inc. • PSPIB G.P. Finance Inc. • PSPIB G.P. Inc. • PSPIB G.P. Partners Inc. |

〈부록 2-1〉의 계속

| 공기업 명 | 자회사 |
|---------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • PSPIB IRP60 Inc. • PSPIB Michigan G.P. Inc. • PSPIB Realty International Inc. • PSPIB-AFP Inc. • PSPIB-FLSA Inc. • PSPIB-LSF Inc. • PSPIB-MSR Inc. • PSPIB-MV Development Inc. • PSPIB-RE Direct Inc. • PSPIB-RE Finance Inc. • PSPIB-RE Finance Partners Inc. • PSPIB-RE Finance Partners II Inc. • PSPIB-RE Partners Inc. • PSPIB-SDL Inc. • PSPLUX Sàrl • Red Isle Private Investments Inc. • Revera Inc. • TrinityBayPrivateInvestmentsInc. |
| Royal Canadian Mint | 100% 지분보유 <ul style="list-style-type: none"> • RCMH-MRCFInc. • TGM Specialty Services Inc. (50 percent) |

자료: Treasury Board of Canada at Secretariat (2009)

〈부록 2-2〉 캐나다 공기업 약어

| 약어 | 공기업명 |
|------------|---|
| AECL | Atomic Energy of Canada Limited |
| APA | Atlantic Pilotage Authority |
| BDC | Business Development Bank of Canada |
| BIA | Bankruptcy and Insolvency Act |
| BoC | Bank of Canada |
| BWBA | Blue Water Bridge Authority |
| CATSA | Canadian Air Transport Security Authority |
| CBC | Canadian Broadcasting Corporation |
| CBDC | Cape Breton Development Corporation |
| CCA | Canada Council of the Arts |
| CCC | Canadian Commercial Corporation |
| CCR | Canada's Capital Region |
| CDC | Canadian Dairy Commission |
| CDIC (Dep) | Canada Deposit Insurance Corporation |
| CDIC (Dev) | Canada Development Investment Corporation |
| CEIFB | Canada Employment Insurance Financing Board |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CFB | Canadian Forces Base |
| CICA | Canadian Institute of Chartered Accountants |
| CLCL | Canada Lands Company Limited |
| CMHC | Canada Mortgage and Housing Corporation |
| CMHRC | Canadian Museum for Human Rights Corporation |
| CMMGPI | Corporation for the Mitigation of Mackenzie Gas Project Impacts |
| CMN | Canadian Museum of Nature |
| CPC | Canada Post Corporation |
| CPP | Canadian Pension Plan |
| CPPIB | Canada Pension Plan Investment Board |
| CRRF | Canadian Race Relations Foundation |
| CSTMC | Canada Science and Technology Museum Corporation |
| CTC | Canadian Tourism Commission |

〈부록 2-2〉의 계속

| 약어 | 공기업명 |
|----------|--|
| DCC | Defence Construction (1951) Limited |
| ECBC | Enterprise Cape Breton Corporation |
| EDC | Export Development Canada |
| FAA | Financial Administration Act |
| FBCL | Federal Bridge Corporation Limited, The |
| FCC | Farm Credit Canada |
| FFMC | Freshwater Fish Marketing Corporation |
| FNSI | First Nations Statistical Institute |
| GAAP | Generally Accepted Accounting Principles |
| GLPA | Great Lakes Pilotage Authority |
| IDRC | International Development Research Centre |
| ISO | International Organization for Standardization |
| LLP | Limited Liability Partnership |
| LPA | Laurentian Pilotage Authority |
| M.P. | Member of Parliament |
| MSC | Montréal Science Centre |
| NCC | National Capital Commission |
| ND | National Defence |
| OHSAS | Occupational Health and Safety Assessment Series |
| OPMC | Old Port of Montréal Corporation Inc. |
| P3 | Public-Private Partnership |
| P3C | PPP Canada Inc. |
| P.C. | Privy Council |
| PDP | Parc Downsview Park Inc. |
| PPA | Pacific Pilotage Authority |
| PSPIB | Public Sector Pension Investment Board |
| RCM | Royal Canadian Mint |
| R.S.C. | Revised Statutes of Canada |
| RTI | Ridley Terminals Inc. |
| S.C. | Statute of Canada |
| SCC | Standards Council of Canada |
| Telefilm | Telefilm Canada |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| Via Rail | VIA Rail Canada Inc. |

| |
|------|
| 뉴질랜드 |
|------|

〈부록 3-1〉 뉴질랜드 공공부문의 구성

| 기업부문 / 공기업 | |
|---|---|
| SOE (17개) - 시장형 공기업 | CROC (12개) - 준시장형 공기업 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Air New Zealand Limited¹⁾ • Airways Corporation of New Zealand Limited • Animal Control Products Limited • Asure Quality Limited • Electricity Corporation of New Zealand Limited (한국전력공사) • Genesis Power Limited (한국전력공사, 한국수자원공사) • Kordia Group Limited (한국방송광고공사) • Landcorp Farming Limited (한국토지공사) • Learning Media Limited (한국방송광고공사) • Meridian Energy Limited (한국전력공사, 한국수자원공사) • Meteorological Service of New Zealand Limited • Mighty River Power Limited (한국전력공사, 한국수자원공사) • New Zealand Post Limited • New Zealand Railways Corporation 혹은 Kiwi Rail Limited (한국철도공사) • Quotable Value Limited (한국감정원) • Solid Energy New Zealand Limited (대한석탄공사) • Timberlands West Coast Limited • Transpower New Zealand Limited (한국전력공사) | <p>Crown Research Institutes (CRIs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ag Research Limited • Industrial Research Limited • Institute of Environmental Science and Research Limited • Institute of Geological and Nuclear Sciences Limited • Landcare Research New Zealand Limited • National Institute of Water and Atmospheric Research Limited • New Zealand Forest Research Institute Limited • New Zealand Institute for Plant and Food Research Limited <p>Other companies</p> <ul style="list-style-type: none"> • New Zealand Fast Forward Fund Limited • New Zealand Venture Investment Fund Limited • Radio New Zealand Limited (한국방송광고공사) • Television New Zealand Limited (한국방송광고공사) |

〈부록 3-1〉의 계속

| 비기업부문/정부기관 | |
|---|--|
| ACE (22개) - 비자율형 준정부기관 | ICE (15개) - 자율형 준정부기관 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alcohol Advisory Council of New Zealand • Arts Council of New Zealand Toi Aotearoa • Broadcasting Commission • Charities Commission • Environmental Risk Management Authority • Families Commission • Government Superannuation Fund Authority • Guardians of New Zealand Superannuation • Mental Health Commission • Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board • New Zealand Artificial Limb Board • New Zealand Film Commission • New Zealand Historic Places Trust (Pouhere Taonga) • New Zealand Lotteries Commission • New Zealand Symphony Orchestra • New Zealand Teachers Council • Public Trust • Retirement Commissioner • Standards Council • Te Reo Whakapuaki Irirangi (Ma-ori Broadcasting Funding Agency) • Te Taura Whiri I Te Reo Ma-ori (Ma-ori Language Commission) • Testing Laboratory Registration Council | <ul style="list-style-type: none"> • Accounting Standards Review Board • Broadcasting Standards Authority • Children's Commissioner • Commerce Commission • Drug Free Sport New Zealand • Electoral Commission • Health and Disability Commissioner • Human Rights Commission • Independent Police Conduct Authority • Law Commission • Office of Film and Literature Classification • Privacy Commissioner • Securities Commission • Takeovers Panel • Transport Accident Investigation Commission |

〈부록 3-1〉의 계속

| Government Department (35개) - 주요 정부기관 | Crown Agent (27개) - 준정부기관 및 정부 대행기관 |
|--|--|
| Public Service Department (35) <ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Agriculture and Forestry • Archives New Zealand (Te Rua Maharaote Ka - wanatanga) • Department of Building and Housing • Department of Conservation • Department of Corrections • Crown Law Office • Ministry for Culture and Heritage • Ministry of Defence • Ministry of Economic Development • Ministry of Education • Education Review Office • Ministry for the Environment • Ministry of Fisheries • Ministry of Foreign Affairs and Trade • Government Communications Security Bureau • Ministry of Health • Inland Revenue Department • Department of Internal Affairs • Ministry of Justice • Department of Labour • Land Information New Zealand (한국토지공사) • Ministry of Ma - ori Development • National Library of New Zealand Te Puna Ma - tauranga o Aotearoa • New Zealand Customs Service • New Zealand Food Safety Authority • Ministry of Pacific Island Affairs | <ul style="list-style-type: none"> • Accident Compensation Corporation (한국산재의료원) • Career Services • Civil Aviation Authority of New Zealand • Crown Health Financing Agency • District Health Boards (21) (한국산재의료원) • Earthquake Commission • Electricity Commission • Energy Efficiency and Conservation Authority • Foundation for Research, Science, and Technology • Health Research Council of New Zealand • Health Sponsorship Council • Housing New Zealand Corporation (대한주택공사) • Legal Services Agency • Maritime New Zealand • New Zealand Antarctic Institute • New Zealand Blood Service • New Zealand Fire Service Commission • New Zealand Qualifications Authority • New Zealand Tourism Board (한국관광공사) • New Zealand Trade and Enterprise • New Zealand Transport Agency (한국도로공사) • New Zealand Walking Access Commission • Pharmaceutical Management Agency • Real Estate Agents Authority • Social Workers Registration Board • Sport and Recreation New Zealand • Tertiary Education Commission |

주: 1) Air New Zealand Limited는 정부 소유지분이 2009년 6월 30일 현재 75.49%임.

〈부록 3-1〉의 계속

| Government Department (35개) - 주요 정부기관 | Crown Agent (27개) - 준정부기관 및 정부 대행기관 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Department of the Prime Minister and Cabinet • Ministry of Research, Science, and Technology • Serious Fraud Office • Ministry of Social Development | <p style="background-color: yellow;">Schools Boards of Trustees (3개) - 교육기관</p> <p>Tertiary Education Institutions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polytechnics/Institutes of Technology • Universities • Wananga |
| <ul style="list-style-type: none"> • State Services Commission • Statistics New Zealand • Ministry of Transport • The Treasury • Ministry of Women's Affairs <p>Non-Public Service Department (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Office of the Clerk of the House of Representatives • New Zealand Defence Force • New Zealand Police • New Zealand Security Intelligence Service • Parliamentary Counsel Office • Parliamentary Service <p>Offices of Parliament (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Office of the Controller and Auditor-General • Office of the Ombudsmen • Office of the Parliamentary Commissioner for the Environment | <p style="background-color: yellow;">Public Finance Act Schedule 4에 의하여 결성된 기관 또는 Trust</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultural and Marketing Research and Development Trust • Asia New Zealand Foundation • Auckland Transition Agency • Fish and Game Councils (12개) • Leadership Development Centre Trust • Maori Trustee, The • National Pacific Radio Trust • New Zealand Fast Forward Limited • New Zealand Fish and Game Council • New Zealand Game Bird Habitat Trust Board • New Zealand Government Property Corporation • New Zealand Lottery Grants Board • Ngai Tahu Ancillary Claims Trust • Pacific Co-operation Foundation • Pacific Island Business Development Trust • Research and Education Advanced Network New Zealand Limited • Reserve Boards (24개) • Road Safety Trust (한국교통안전공단) • Sentencing Council |

출처: newzealand.govt.nz - State Service Commission 31 July 2009

- 위 표에 포함되지 않은 한국의 공기업 (부산항만공사, 인천국제공항공사, 인천항만공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국마사회, 한국석유공사, 한국조폐공사, 한국지역난방공사, 한국컨테이너부두공단)은 국가 간 주요산업의 차이로 뉴질랜드에 유사기관이 존재하지 않거나, 이미 민영화되었음

- 위 표에 나타난 공기업 외에도 각각의 공기업이 필요에 따라 해당 산업에 독립적으로 설립, 운영하고 있는 자회사가 있을 수 있음

〈부록 3-2〉 뉴질랜드의 정부 회계 기관 (Government Reporting Entities)

| 공기업(SOE) | 준정부기관(Crown Entities) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Airways Corporation of New Zealand Limited • Animal Control Products Limited • Asure Quality Limited • Electricity Corporation of New Zealand Limited (한국전력공사) • Genesis Power Limited (한국전력공사, 한국수자원공사) • Kordia Group Limited (한국방송광고공사) • Landcorp Farming Limited (한국토지공사) • Learning Media Limited (한국방송광고공사) • Meridian Energy Limited (한국전력공사, 한국수자원공사) • Meteorological Service of New Zealand Limited • Mighty River Power Limited (한국전력공사, 한국수자원공사) • New Zealand Post Limited • New Zealand Railways Corporation 혹은 Kiwi Rail Limited (한국철도공사) • Quotable Value Limited (한국감정원) • Solid Energy New Zealand Limited (대한석탄공사) • Timberlands West Coast Limited • Transpower New Zealand Limited (한국전력공사) • Air New Zealand Limited | <p>Crown Research Institutes (CRIs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ag Research Limited • Industrial Research Limited • Institute of Environmental Science and Research Limited • Institute of Geological and Nuclear Sciences Limited • Landcare Research New Zealand Limited • National Institute of Water and Atmospheric Research Limited • New Zealand Forest Research Institute Limited • New Zealand Institute for Plant and Food Research Limited <p>Other companies</p> <ul style="list-style-type: none"> • New Zealand Fast Forward Fund Limited • New Zealand Venture Investment Fund Limited • Radio New Zealand Limited (한국방송광고공사) • Television New Zealand Limited (한국방송광고공사) |
| 준정부기관(Crown Entities) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alcohol Advisory Council of New Zealand • Arts Council of New Zealand Toi Aotearoa • Broadcasting Commission • Charities Commission • Environmental Risk Management Authority • Families Commission • Government Superannuation Fund Authority • Guardians of New Zealand Superannuation | <ul style="list-style-type: none"> • Accounting Standards Review Board • Broadcasting Standards Authority • Children's Commissioner • Commerce Commission • Drug Free Sport New Zealand • Electoral Commission • Health and Disability Commissioner • Human Rights Commission |

〈부록 3-2〉의 계속

준정부기관(Crown Entities)

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mental Health Commission • Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Board • New Zealand Artificial Limb Board • New Zealand Film Commission • New Zealand Historic Places Trust (Pouhere Taonga) • New Zealand Lotteries Commission • New Zealand Symphony Orchestra • New Zealand Teachers Council • Public Trust • Retirement Commissioner • Standards Council • Te Reo Whakapuaki Irirangi (Ma-ori Broadcasting Funding Agency) • Te Taura Whiri I Te Reo Ma-ori (Ma-ori Language Commission) • Testing Laboratory Registration Council • Agricultural and Marketing Research and Development Trust • Asia New Zealand Foundation • Auckland Transition Agency • Fish and Game Councils (12개) • Leadership Development Centre Trust • Maori Trustee, The • National Pacific Radio Trust • New Zealand Fast Forward Limited • New Zealand Fish and Game Council • New Zealand Game Bird Habitat Trust Board • New Zealand Government Property Corporation • New Zealand Lottery Grants Board • Ngai Tahu Ancillary Claims Trust • Pacific Co-operation Foundation • Pacific Island Business Development Trust • Research and Education Advanced Network New Zealand Limited • Reserve Boards (24개) • Road Safety Trust (한국교통안전공단) • Sentencing Council | <ul style="list-style-type: none"> • Independent Police Conduct Authority • Law Commission • Office of Film and Literature Classification • Privacy Commissioner • Securities Commission • Takeovers Panel • Transport Accident Investigation Commission • Accident Compensation Corporation (한국산재의료원) • Career Services • Civil Aviation Authority of New Zealand • Crown Health Financing Agency • District Health Boards (21) (한국산재의료원) • Earthquake Commission • Electricity Commission • Energy Efficiency and Conservation Authority • Foundation for Research, Science, and Technology • Health Research Council of New Zealand • Health Sponsorship Council • Housing New Zealand Corporation (대한주택공사) • Legal Services Agency • Maritime New Zealand • New Zealand Antarctic Institute • New Zealand Blood Service • New Zealand Fire Service Commission • New Zealand Qualifications Authority • New Zealand Tourism Board (한국관광공사) • New Zealand Trade and Enterprise • New Zealand Transport Agency (한국도로공사) • New Zealand Walking Access Commission • Pharmaceutical Management Agency • Real Estate Agents Authority • Social Workers Registration Board • Sport and Recreation New Zealand • Tertiary Education Commission |
|---|---|

〈부록 3-2〉의 계속

| 정부기관(Core Crown) | |
|---|--|
| Public Service Department (35) <ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Agriculture and Forestry • Archives New Zealand (Te Rua Mahara o te Ka - wanatanga) • Department of Building and Housing • Department of Conservation • Department of Corrections • Crown Law Office • Ministry for Culture and Heritage | <ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Ma - ori Development • National Library of New Zealand Te Puna Ma - tauranga o Aotearoa • New Zealand Customs Service • New Zealand Food Safety Authority • Ministry of Pacific Island Affairs • Department of the Prime Minister and Cabinet • Ministry of Research, Science, and Technology • Serious Fraud Office |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Defence • Ministry of Economic Development • Ministry of Education • Education Review Office • Ministry for the Environment • Ministry of Fisheries | <ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Social Development • State Services Commission • Statistics New Zealand • Ministry of Transport • The Treasury • Ministry of Women's Affairs |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Foreign Affairs and Trade • Government Communications Security Bureau • Ministry of Health • Inland Revenue Department • Department of Internal Affairs • Ministry of Justice • Department of Labour • Land Information New Zealand (한국토지공사) | Offices of Parliament (3) <ul style="list-style-type: none"> • Office of the Controller and Auditor-General • Office of the Ombudsmen • Office of the Parliamentary Commissioner for the Environment Non-Public Service Department (6) <ul style="list-style-type: none"> • Office of the Clerk of the House of Representatives • New Zealand Defence Force • New Zealand Police • New Zealand Security Intelligence Service • Parliamentary Counsel Office • Parliamentary Service |

출처: newzealand.govt.nz - State Service Commission 31 July 2009

일본

<부록 4-1> 특수법인 정리 합리화계획의 실시상황(조직형태)

(2009년 10월 1일 현재)

| 기본법개정전 (77) | | | | |
|-------------|---|---------------------------------------|--|--------------------------|
| 실시 | 조치중 | | 향후조치계획 (9) | 현상유지 (2) |
| | 법률개정 (65) | 실태상조치(1) | | |
| 폐지 | 간이보험복지사업단 석유공단 우주개발사업단 일본노동연구기구 지역진흥정비공단 일본육영회 도시기반정비공단 주택금융공고 공영기업금융공고(9) | | | |
| 통합 | 국민생활금융공고 농림어업금융공고 중소기업금융공고 국제협력은행(4) | | | |
| 민영화 | JR3사/동일본,동해,서일본 JT 일본사립학교진흥·공제사업단 방송대학학원 사회보험진료보수지불기금 제도고속도로통영단 일본근로자주택협회 전원개발주식회사 신동경국제공항공단 환경사업단 도로4공단/도로공단,수도,한신,훈슈 일본선박진흥회 지방경마전국협회 일본자전거진흥회 일본소형자동차진흥회 일본정책투자은행 상공조합중앙금고(22) | 농림어업단체 직원공제조합 (공제조합으로 정리)(1) | 간사이국제공항(단독 민영화 정책이 2002년 말에 결정) NTT3사/일본,동일본, 서일본 (정부보유 주식수 규제) JR4사/홋카이도,시코 쿠,큐슈,화물(빠른 시일 내 민영화)(8) | 일본방송협회 일본중앙 경마회(2) |
| | 금속광업사업단 북방영토문제대책협회 | | | |

〈부록 4-1〉의 계속

| 기본법개정전 (77) | | | | |
|-------------|---|----------|---|-------------|
| 실시 | 조치중 | | 향후조치계획 (9) | 현상유지 (2) |
| | 법률개정 (65) | 실태상조치(1) | | |
| 독립행정법인화 | 국민생활센터 국제협력사업단 국제교류기금 과학기술진흥사업단 이화학연구소 일본예술문화진흥회 일본학술진흥회 일본체육·학교건강센터 노동복지사업단 사회복지·의료사업단 심신장애자복지협회 근로자퇴직금공제기구 고용·능력개발기구 녹자원공단 농축산업진흥사업단 농업자연금기금 중소기업종합사업단 일본무역진흥회 한에너지·산업기술종합개발기구 수자원개발공단 일본수도건설공단 운수시설정비사업단 국제관광진흥회 공해건강피해보상에방협회 奄美군도진흥개발기금 연금자금운용기금 일본원자력연구소 핵연료사이클개발기구(30) | | | |
| 조치내용이 결정중 | | | 오키나와진흥개발금융 공사(2012년 이후 주식회사일본정책금융 공사에 통합)(1) | |

〈부록 4-2〉 특수법인의 자산·부채 현황

(단위: 백만원)

| | 특수법인명 | 자산 | | | 부채 | | |
|----|----------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| | | 2006년 | 2007년 | 2008년 | 2006년 | 2007년 | 2008년 |
| 1 | 오키나와진흥개발금융공고 | 1,261,553 | 1,199,073 | 1,150,425 | 1,189,602 | 1,127,103 | 1,077,016 |
| 2 | 일본전신전화주식회사 | 8,060,382 | 7,669,121 | 7,505,022 | 3,025,746 | 2,653,815 | 2,636,678 |
| 3 | 동일본전신전화주식회사 | 3,949,900 | 3,752,700 | 3,730,400 | 1,961,400 | 1,702,000 | 1,636,300 |
| 4 | 서일본전신전화주식회사 | 3,871,023 | 3,614,919 | 3,474,401 | 2,321,431 | 2,133,937 | 1,978,246 |
| 5 | 일본방송협회 | 749,755 | 785,303 | 822,442 | 264,367 | 262,341 | 273,200 |
| 6 | 일본우정주식회사 | 301,532 | 9,705,592 | 9,525,259 | 1,177 | 1,659,040 | 1,378,144 |
| 7 | 우편사업주식회사 | | 2,149,599 | 2,050,151 | | 1,880,112 | 1,768,223 |
| 8 | 우편국주식회사 | | 3,286,487 | 3,256,547 | | 3,081,809 | 3,012,195 |
| 9 | 일본담배산업주식회사 | 2,561,865 | 2,902,509 | 2,857,330 | 808,798 | 1,085,782 | 1,011,886 |
| 10 | 주식회사일본정책금융공고 | | | 28,002,099 | | | 25,121,534 |
| 11 | 주식회사일본정책투자은행 | | | 14,017,435 | | | 11,941,586 |
| 12 | 수출입항만관련정보센터주식회사 | | | 17,761 | | | 12,944 |
| 13 | 일본사립학교진흥공제사업단 | 5,056,372 | 5,134,657 | 5,166,144 | 1,541,816 | 2,308,389 | 1,576,606 |
| 14 | 방송대학학원 | 39,803 | 38,488 | 37,409 | 17,499 | 17,313 | 17,495 |
| 15 | 일본중앙경마회 | 1,152,032 | 1,145,645 | 1,155,893 | 68,647 | 64,021 | 74,703 |
| 16 | 일본알코올산업주식회사 | 28,404 | 27,703 | 27,664 | 7,988 | 7,767 | 6,750 |
| 17 | 기업상공조합중앙공고 | | | 10,881,977 | | | 10,200,652 |
| 18 | 간사이국제공항주식회사 | 1,864,160 | 1,935,864 | 1,991,678 | 1,272,504 | 1,331,763 | 1,394,203 |
| 19 | 홋카이도여객철도주식회사 | 1,035,740 | 1,012,962 | 981,001 | 175,634 | 159,356 | 152,426 |
| 20 | 시코쿠여객철도주식회사 | 357,137 | 334,493 | 318,226 | 85,867 | 74,207 | 67,424 |
| 21 | 규슈여객철도주식회사 | 909,330 | 897,912 | 881,951 | 272,943 | 232,391 | 220,914 |
| 22 | 일본화물철도주식회사 | 346,515 | 354,194 | 351,086 | 301,432 | 308,226 | 306,697 |
| 23 | 도쿄지하철주식회사 | 1,275,352 | 1,279,668 | 1,257,380 | 1,048,029 | 1,014,385 | 959,042 |
| 24 | 나리타국제공항주식회사 | 965,573 | 948,156 | 944,639 | 764,746 | 741,846 | 736,528 |
| 25 | 동일본고속도로주식회사 | 678,129 | 719,233 | 781,236 | 553,115 | 589,918 | 649,260 |
| 26 | 중일본고속도로주식회사 | 995,564 | 1,203,405 | 1,309,398 | 834,716 | 1,029,159 | 1,128,601 |
| 27 | 서일본고속도로주식회사 | 596,078 | 609,400 | 681,693 | 473,071 | 480,906 | 549,990 |
| 28 | 수도고속도로주식회사 | 502,564 | 449,063 | 540,894 | 474,558 | 420,070 | 509,912 |
| 29 | 한신고속도로주식회사 | 230,644 | 254,257 | 25,663,200 | 208,213 | 22,932,200 | 23,758,000 |
| 30 | 환슈시코쿠연락고속도로주식회사 | 32,230 | 41,006 | 41,117 | 24,230 | 29,944 | 29,053 |
| 31 | 일본연금기구 ¹⁾ | - | - | - | - | - | - |
| 32 | 일본환경안전사업주식회사 | 87,322 | 114,081 | 108,533 | 99,914 | 136,351 | 144,313 |
| | 특수회사 계 | 28,649,444 | 43,262,324 | 110,316,101 | 14,715,512 | 43,684,984 | 81,110,849 |
| | 특수법인 계 | 36,908,959 | 51,565,490 | 129,530,391 | 17,797,443 | 47,464,151 | 94,330,521 |

주: 1) 일본연금기구는 2010년 1월 1일 신설됨

자료: 각 법인 결산보고서 및 유가증권보고서

〈부록 4-3〉 2007년 독립행정법인의 자산, 부채 현황

(단위: 백억엔)

| 주 무 부 채 | 독립행정법인 | 자산 | | | | | 부채 | | | | 순자산 계 |
|-----------------------|------------------------|---------|--------|------------|-------------|-------------|------------|----|-------------|-------------|----------|
| | | 토지 | 건물 | 대부금 | 그외 자산 | 자산 계 | 장기 차입금 | 채권 | 그외 부채 | 부채 계 | |
| 내 각 부 | 국립공문서관 | 900 | 4,317 | - | 1,323 | 6,540 | - | - | 1,119 | 1,119 | 5,421 |
| | 국민생활센터 | 6,340 | 1,167 | - | 2,226 | 9,733 | - | - | 1,256 | 1,256 | 8,477 |
| | 북방영토문제 대책협회 | 0 | 185 | 5,465 | 1,650 | 7,299 | 5,083 | - | 145 | 5,228 | 2,071 |
| | 오кина와과학기술 연구기반정비기구 | 3,029 | 830 | - | 5,817 | 9,675 | - | - | 5,954 | 5,954 | 3,721 |
| | 정보통신연구기관 | 36,310 | 19,829 | 479 | 114,038 | 170,656 | 1,803 | - | 52,344 | 54,147 | 116,509 |
| 총 무 성 | 통계센터 | - | - | - | 4,425 | 4,425 | - | - | 2,922 | 2,922 | 1,503 |
| | 평화기념사업 특별기금 | - | 19 | - | 37,005 | 37,024 | - | - | 14,566 | 14,566 | 22,458 |
| | 우편저금 간이생명 보험관리기구 | - | 10 | 23,622,634 | 110,934,090 | 134,556,734 | 23,622,634 | - | 110,916,864 | 134,539,498 | 17,236 |
| | 국제협력기구 | 19,748 | 34,190 | 6,977 | 45,837 | 106,753 | - | - | 32,286 | 32,286 | 74,467 |
| 외 무 성 | 국제교류기금 | 195 | 10,258 | - | 101,962 | 112,415 | - | - | 2,261 | 2,261 | 110,154 |
| | 주류종합연구소 | 3,520 | 3,325 | - | 953 | 7,798 | - | - | 846 | 846 | 6,952 |
| 재 무 성 | 조폐국 | 45,807 | 14,725 | - | 51,857 | 112,390 | - | - | 29,521 | 29,521 | 82,869 |
| | 국립인쇄국 | 190,113 | 39,170 | - | 223,047 | 452,330 | - | - | 111,153 | 111,153 | 341,176 |
| | 통관정보처리센터 | - | 0 | - | 6,870 | 6,871 | - | - | 2,043 | 2,043 | 4,827 |
| | 일본만국박람회 기념기구 | 97,687 | 3,033 | - | 48,092 | 14,812 | - | - | 7,211 | 7,211 | 141,602 |
| 문 부 과 학 성 | 국립특별지원교 육종합연구소 | 3,960 | 2,540 | - | 747 | 7,248 | - | - | 443 | 443 | 6,804 |
| | 대학입시센터 | 10,086 | 1,474 | - | 2,637 | 14,198 | - | - | 1,731 | 1,731 | 12,467 |
| | 국립청소년교육 진흥기구 | 36,603 | 54,015 | - | 23,204 | 113,822 | - | - | 3,111 | 3,111 | 110,711 |
| | 국립여성교육회관 | 141 | 2,081 | - | 212 | 2,435 | - | - | 151 | 151 | 2,283 |
| | 국립국어연구소 | 4,800 | 5,037 | - | 547 | 10,384 | - | - | 361 | 361 | 10,022 |
| | 국립과학박물관 | 53,778 | 18,210 | - | 8,269 | 80,257 | - | - | 2,755 | 2,755 | 77,501 |
| | 물질재료연구기구 | 34,723 | 33,948 | - | 24,159 | 92,830 | - | - | 23,794 | 23,794 | 69,036 |
| | 방재과학기술 연구소 | 17,972 | 17,483 | - | 47,563 | 83,017 | - | - | 10,549 | 10,549 | 72,468 |
| | 방사선의학 총연구소 | 8,910 | 16,981 | - | 17,119 | 43,010 | - | - | 16,710 | 16,710 | 26,300 |

〈부록 4-3〉의 계속

| 주 무 부 처 | 독립행정법인 | 자산 | | | | | 부채 | | | | 순자산 계 |
|-----------------------|------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | | 토지 | 건물 | 대부금 | 그외 자산 | 자산 계 | 장기 차입금 | 채권 | 그외 부채 | 부채 계 | |
| | 국립미술관 | 14,447 | 61,150 | - | 53,349 | 128,947 | - | - | 2,543 | 2,543 | 126,403 |
| | 국립문화재기구 | 44,411 | 45,827 | - | 103,810 | 194,047 | - | - | 5,395 | 5,395 | 188,653 |
| | 교원연수센터 | 1,640 | 2,855 | - | 694 | 5,188 | - | - | 815 | 815 | 4,373 |
| | 과학기술진흥기구 | 14,394 | 30,973 | - | 90,540 | 135,907 | - | - | 50,643 | 50,643 | 85,265 |
| | 일본학술진흥회 | - | 242 | - | 7,134 | 7,376 | - | - | 4,705 | 4,705 | 2,671 |
| | 이화학연구소 | 54,957 | 121,917 | - | 99,711 | 276,586 | - | - | 63,395 | 63,395 | 213,192 |
| | 우주항공연구 개발기구 | 72,111 | 53,679 | - | 586,526 | 712,317 | - | - | 295,804 | 295,804 | 416,513 |
| | 일본스포츠 진흥센터 | 141,311 | 46,462 | - | 70,165 | 257,938 | 9,500 | - | 31,983 | 41,483 | 216,455 |
| | 일본예술문화 진흥회 | 101,444 | 57,960 | - | 87,545 | 246,950 | - | - | 5,436 | 5,436 | 241,514 |
| | 일본학생지원기구 | 16,257 | 41,498 | 5,063,239 | 168,421 | 5,289,414 | 4,718,493 | 491,000 | 10,520 | 5,220,013 | 69,401 |
| | 해양연구개발기구 | 7,780 | 11,892 | - | 81,833 | 101,505 | - | - | 20,362 | 20,362 | 81,142 |
| | 국립고등전문 학교기구 | 143,411 | 111,301 | 17 | 37,966 | 292,695 | - | - | 30,463 | 30,463 | 262,232 |
| | 대학평가·학위 수여기구 | 3,138 | 3,609 | - | 964 | 7,711 | - | - | 910 | 910 | 6,801 |
| | 국립대학재무· 운영센터 | 2,431 | 5,876 | 952,005 | 39,032 | 999,344 | 937,285 | 15,000 | 3,116 | 955,402 | 43,943 |
| | 미디어교육 개발센터 | 2,264 | 2,022 | - | 1,586 | 5,872 | - | - | 1,602 | 1,602 | 4,270 |
| | 일본원자력연구 개발기구 | 86,435 | 158,255 | - | 531,259 | 775,949 | - | - | 132,340 | 132,340 | 643,609 |
| | 국립건강·영양 연구소 | - | - | - | 339 | 339 | - | - | 288 | 288 | 51 |
| 후 생 노 동 성 | 노동안전위생 종합연구소 | 6,165 | 4,404 | - | 2,131 | 12,700 | - | - | 1,613 | 1,613 | 11,087 |
| | 근로자퇴직금 공제기구 | 3,541 | 444 | 793 | 4,433,131 | 4,437,909 | - | - | 4,507,592 | 4,507,592 | -69,683 |
| | 고령·장애인고용 지원기구 | 6,181 | 3,797 | - | 51,942 | 61,920 | - | - | 44,194 | 44,194 | 17,726 |
| | 복지의료기구 | 1,786 | 1,091 | 6,195,697 | 1,042,697 | 7,241,271 | 3,151,440 | 320,944 | 127,455 | 3,599,839 | 3,641,432 |

〈부록 4-3〉의 계속

| 주 무 부 처 | 독립행정법인 | 자산 | | | | | 부채 | | | | 순자산 계 |
|-----------------------|---------------------------|---------|---------|---------|-------------|-------------|-----------|---------|-------------|-------------|-----------|
| | | 토지 | 건물 | 대부금 | 그외 자산 | 자산 계 | 장기 차입금 | 채권 | 그외 부채 | 부채 계 | |
| | 국립중증지적 장애인종합시설 | 8,656 | 4,403 | - | 1,645 | 14,703 | - | - | 929 | 929 | 13,774 |
| | 노조미의동산 노동정책연구· 연수기구 | 3,573 | 2,395 | 1 | 1,340 | 7,309 | - | - | 942 | 942 | 6,367 |
| | 노동자건강 복지기구 | 74,853 | 159,076 | 3,455 | 205,879 | 443,263 | 5,918 | - | 288,220 | 294,138 | 149,125 |
| | 고용·능력 개발기구 | 296,796 | 360,997 | 906,870 | 144,065 | 1,708,729 | 174,025 | 771,759 | 626,21 | 1,008,406 | 700,323 |
| | 국립병원기구 | 479,171 | 326,408 | 12 | 354,538 | 1,160,129 | 639,112 | 11,000 | 216,337 | 866,449 | 293,680 |
| | 의약품의료기기 종합기구 | - | - | - | 48,637 | 48,367 | - | - | 43,770 | 43,770 | 4,867 |
| | 의약기초연구소 | 4,662 | 10,283 | 623 | 11,776 | 27,343 | 658 | - | 3,537 | 4,195 | 23,148 |
| | 연금·건강보험 복지시설정리 기구 | - | 11 | - | 176,852 | 176,863 | - | - | 1,852 | 1,852 | 175,011 |
| | 연금적립금 관리운용 | 603 | 47 | - | 119,887,570 | 119,888,220 | 3,784,100 | - | 112,781,564 | 116,565,664 | 3,322,555 |
| 농 림 수 산 성 | 농림수산소비 안전기술센터 | 5,415 | 1,467 | - | 7,079 | 13,962 | - | - | 4,021 | 4,021 | 9,940 |
| | 가축개량센터 | 25,483 | 13,819 | - | 9,553 | 48,855 | - | - | 5,216 | 5,216 | 43,639 |
| | 국제농림수산업 연구센터 | 4,702 | 2,842 | - | 1,574 | 9,118 | - | - | 999 | 999 | 8,119 |
| | 종묘관리센터 | 5,218 | 3,390 | - | 2,226 | 10,834 | - | - | 829 | 829 | 10,005 |
| | 삼림종합연구소 | 32,306 | 11,741 | - | 3,570 | 47,618 | - | - | 2,670 | 2,670 | 44,948 |
| | 수산종합 연구센터 | 11,350 | 24,447 | - | 26,074 | 61,870 | - | - | 6,294 | 6,294 | 55,576 |
| | 수산대학교 | 1,754 | 5,329 | - | 9,226 | 16,309 | - | - | 1,924 | 1,924 | 14,385 |
| | 농업·식품산업 기술종합연구 기구 | 192,491 | 64,399 | 250 | 43,411 | 300,552 | 505 | - | 20,131 | 20,636 | 279,916 |

〈부록 4-3〉의 계속

| 주 무 부 처 | 독립행정법인 | 자산 | | | | | 부채 | | | | 순자산 계 |
|------------------|---------------------|---------|---------|-----------|------------|------------|-----------|--------|------------|------------|----------|
| | | 토지 | 건물 | 대부금 | 그외 자산 | 자산 계 | 장기 차입금 | 채권 | 그외 부채 | 부채 계 | |
| | 농업환경 기술연구소 | 25,200 | 6,858 | - | 2,921 | 34,979 | - | - | 1,463 | 1,463 | 33,516 |
| | 농민연금기금 | 66 | 71 | 3,068 | 456,100 | 459,304 | 339,778 | - | 114,233 | 454,011 | 5,293 |
| | 농업생물 자원연구소 | 23,775 | 12,750 | - | 6,485 | 43,009 | - | - | 5,299 | 5,299 | 37,711 |
| | 농축산업진흥기구 | 373 | 272 | - | 397,870 | 398,515 | - | - | 377,668 | 377,668 | 20,847 |
| | 농림어업신용기금 | 881 | 173 | 88,715 | 207,651 | 297,420 | 13,546 | - | 59,654 | 73,200 | 224,221 |
| | 녹자원기구 | 1,946 | 198 | 119 | 1,453,642 | 1,455,905 | 329,101 | 33,799 | 337,155 | 700,055 | 755,850 |
| | 경제산업연구소 | - | 12 | - | 250 | 262 | - | - | 235 | 235 | 27 |
| | 공업소유권정보· 연수관 | - | - | - | 6,595 | 6,595 | - | - | 6,583 | 6,583 | 12 |
| | 일본무역보험 | - | 84 | - | 302,080 | 302,164 | - | - | 35,350 | 35,350 | 266,814 |
| | 산업기술 종합연구소 | 114,447 | 144,609 | - | 106,765 | 365,821 | - | - | 47,439 | 47,439 | 318,382 |
| | 제품평가기술 기반사업단 | 6,119 | 8,748 | - | 4,936 | 19,803 | - | - | 5,066 | 5,066 | 14,737 |
| | 신에너지·산업기술 종합개발기구 | 2,030 | 1,558 | 2,119 | 200,597 | 206,303 | 1,504 | - | 109,725 | 111,229 | 95,074 |
| | 일본무역진흥기구 | 30,638 | 14,781 | 1,750 | 44,705 | 91,874 | - | - | 9,097 | 9,097 | 82,777 |
| | 원자력안전 기반기구 | - | - | - | 19,402 | 19,402 | - | - | 18,406 | 18,406 | 996 |
| | 정보처리추진기구 | - | 356 | - | 50,887 | 51,242 | - | - | 16,007 | 16,007 | 35,235 |
| | 석유천연가스· 금속광물자원기구 | 3,424 | 5,153 | 14,235 | 1,091,209 | 1,114,022 | 275,43 | - | 805,435 | 832,978 | 281,044 |
| | 중소기반정비기구 | 18,740 | 37,160 | 1,123,324 | 10,531,977 | 11,711,202 | 14,821 | 58,930 | 11,189,866 | 11,262,616 | 447,586 |

〈부록 4-3〉의 계속

| 주 무 부 처 | 독립행정법인 | 자산 | | | | | 부채 | | | | 순자산 계 |
|-----------------------|---------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|
| | | 토지 | 건물 | 대부금 | 그외 자산 | 자산 계 | 장기 차입금 | 채권 | 그외 부채 | 부채 계 | |
| 국 토 교 통 성 | 토목연구소 | 20,627 | 7,004 | - | 8,960 | 36,591 | - | - | 3,991 | 3,991 | 32,599 |
| | 건설연구소 | 7,009 | 5,917 | - | 2,971 | 15,897 | - | - | 866 | 866 | 15,031 |
| | 교통안전 환경연구소 | 10,346 | 3,717 | - | 5,292 | 19,355 | - | - | 3,034 | 3,034 | 16,321 |
| | 해상기술 안전연구소 | 29,630 | 1,469 | - | 4,690 | 35,789 | - | - | 2,847 | 2,847 | 32,942 |
| | 항만공항 기술연구소 | 6,170 | 4,340 | - | 2,933 | 13,443 | - | - | 1,659 | 1,659 | 11,784 |
| | 전자항법연구소 | 3,083 | 841 | - | 1,842 | 5,766 | - | - | 1,764 | 1,764 | 4,002 |
| | 항해훈련소 | 249 | 24 | - | 7,169 | 7,442 | - | - | 1,493 | 1,493 | 5,949 |
| | 해기교육기구 | 6,707 | 4,805 | - | 1,896 | 13,408 | - | - | 1,317 | 1,317 | 12,091 |
| | 항공대학교 | 3,047 | 1,322 | - | 1,123 | 5,492 | - | - | 860 | 860 | 4,632 |
| | 자동차검사 | 366 | 12,954 | - | 12,881 | 26,202 | - | - | 9,806 | 9,806 | 16,396 |
| | 철도건설·운수시설 정비지원기구 | 462,955 | 63,896 | 177,973 | 12,293,173 | 12,997,998 | 3,939,319 | 1,132,675 | 5,598,833 | 10,670,827 | 2,327,171 |
| | 국제관광진흥기구 | - | 43 | - | 1,487 | 1,530 | - | - | 386 | 386 | 1,144 |
| | 수자원기구 | 150,723 | 39,056 | - | 4,412,499 | 4,602,279 | 812,520 | 144,839 | 3,538,653 | 4,496,012 | 106,266 |
| | 자동차사고 대책기구 | 3,550 | 5,958 | 13,298 | 9,790 | 32,595 | 17,163 | - | 3,707 | 20,870 | 11,726 |
| | 공항주변정비기구 | 22 | 3,630 | - | 3,999 | 7,650 | 3,350 | 740 | 2,249 | 6,339 | 1,311 |
| | 해상재해방지센터 | - | 595 | - | 6,109 | 6,704 | 49 | - | 1,814 | 1,863 | 4,841 |
| | 도시재생기구 | 8,888,399 | 3,361,515 | 22,555 | 3,232,503 | 15,514,961 | 12,164,057 | 1,814,476 | 986,642 | 14,965,175 | 549,786 |
| | 奄美군도진흥 개발기금 | 66 | 19 | 8,484 | 11,816 | 20,385 | 1,390 | - | 8,948 | 10,338 | 10,047 |
| | 일본고속도로보유 채무상환기구 | 8,118,690 | 274,118 | 107,945 | 33,523,661 | 42,024,414 | 11,498,086 | 23,195,332 | 991,212 | 35,612,630 | 6,411,784 |
| | 주택금융지원기구 | 22,747 | 16,256 | 39,378,480 | 4,783,450 | 44,200,933 | 32,779,573 | 9,504,609 | 1,738,475 | 44,022,657 | 178,276 |

〈부록 4-3〉의 계속

| 주 무 부 처 | 독립행정법인 | 자산 | | | | | 부채 | | | | 순자산 계 |
|------------------|-----------------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|
| | | 토지 | 건물 | 대부금 | 그외 자산 | 자산 계 | 장기 차입금 | 채권 | 그외 부채 | 부채 계 | |
| 환 경 성 | 국립환경연구소 | 14,330 | 17,620 | - | 10,261 | 42,212 | - | - | 9,467 | 9,467 | 32,745 |
| | 환경재생보전기구 | 90 | 83 | 24,767 | 299,432 | 324,372 | 105,212 | 26,997 | 121,063 | 253,273 | 71,099 |
| 방 위 성 | 미군노동자 노무관리기구 | 842 | 197 | 0 | 1,020 | 2,059 | 0 | 0 | 713 | 713 | 1,346 |
| 계 | | 20,433,088 | 6,097,295 | 77,725,348 | 313,652,469 | 417,908,150 | 99,097,568 | 37,522,101 | 256,119,604 | 392,739,272 | 25,168,878 |

주: 1. 각 법인의 2007년도의 재무제표(대차대조표)에 의한 자료임

2. 백만원 미만은 반올림함

3. 「장기 차입금」 및 「채권」은 기말 후 1년 내에 상환이 예정되어 있는 것(단, 단기 차입금은 제외)을 포함해 집계함

자료: 독립행정법인평가 연례보고(2009년 12월 9일)

〈부록 4-4〉 사업유형별 독립행정법인

(단위: 개)

| 유형 | 사업 내용 | 수 | 법인명(주무부처) |
|-------------|---|----|---|
| 공공사업 집행형 | 도로, 댐, 시가지의 정비 개선 등 사회 자본의 정비(공공사업) 등을 운영 | 4 | 녹자원기구(농림) 수자원기구(국토) 도시재생기구(국토) 철도건설·운수시설정비지원기구(국토) |
| 조성사업 집행형 | 다음에 대한 사업 집행 및 조성 사업을 실시 1) 특정 정책을 달성하기 위해 제 3자에 보조금 혜택 등을 실시 2) 가격 및 수급 안정을 위해 특정 물품의 매매, 비축을 실시 3) 국제 협력 및 교류의 업무 | 15 | 국제협력기구(외무) 국제교류기금(외무) 과학기술진흥기구(문부) 일본예술문화진흥회(문부) 국립대학재정·운영센터(문부) 일본스포츠진흥센터(문부) 과학기술진흥기구(문부) 일본학술진흥회(문부) 농축산업진흥기구(농림) 수자원기구(국토) 공항주변정비기구(국토) 고령·장애인고용지원기구(후생) 고용·능력개발기구(후생) 신에너지·산업기술종합개발기구(경제) 석유천연가스·금속광물자원기구(경제) |
| 자산 채무형 | 특정 정책을 달성하기 위한 토 지와 건물의 자산 보유 및 그 외의 자산 보유 | 22 | 국립청소년교육진흥기구(문부) 국립여성교육회관(문부) 국립과학박물관(문부) 국립문화재기구(문부) 일본스포츠진흥센터(문부) 일본예술문화진흥회(문부) 국립고등전문학교기구(문부) 수자원기구(국토) 철도건설·운수시설정비지원기구(국토) 자동차사고대책기구(국토) 해상재해방지센터(국토) 도시재생기구(국토) 일본고속도로보유·채무상환기구(국토) 주택금융지원기구(국토) 고령·장애인고용지원기구(후생) 국립중증지적장애인종합시설노조미의동산(후생) 고용·능력개발기구(후생) 노동자건강복지사업단(후생) 국립병원기구(후생) 연금·건강보험복지시설정리기구(후생) 연금적립금관리운용독립행정법인(후생) 일본만국박람회기념기구(재무) |

〈부록 4-4〉의 계속

| 유형 | 사업 내용 | 수 | 법인명(주무부처) |
|-------------|---------------------------------------|----|---|
| 연구 개발형 | 시험·연구·기술 개발 등을 스스로 수행하거나 제 3자에게 위탁 | 34 | 국립특별지원교육종합연구소(문부) 국립과학박물관(문부) 물질·재료연구기구(문부) 방재과학기술연구소(문부) 방사선의학총연구소(문부) 국립문화재기구(문부) 과학기술진흥기구(문부) 이화학연구소(문부) 우주항공연구개발기구(문부) 해양연구개발기구(문부) 일본원자력연구개발기구(문부) 농업·식품산업기술종합연구기구(농림) 농업생물자원연구소(농림) 농업환경기술연구소(농림) 국제농림수산업연구센터(농림) 삼림종합연구소(농림) 수산종합연구센터(농림) 토목연구소(국토) 건축연구소(국토) 교통안전환경연구소(국토) 해상기술안전연구소(국토) 항만공항기술연구소(국토) 전자항법연구소(국토) 국립건강·영양연구소(후생) 노동안전위생종합연구소(후생) 노동정책연구·연수기구(후생) 의약기초연구소(후생) 경제산업연구소(경제) 산업기술종합연구소(경제) 정보처리추진기구(경제) 석유천연가스·금속광물자원기구(경제) 주류종합연구소(재무) 정보통신연구기구(총무) 국립환경연구소(환경) |
| 특정사업 집행형 | | | 대학입시센터(문부) 국립청소년교육진흥기구(문부) 국립여성교육회관(문부) 국립과학박물관(문부) 국립박물관(문부) 국립문화재기구(문부) 교원연수센터(문부) 일본예술문화진흥회(문부) 국립고등전문학교기구(문부) |

〈부록 4-4〉의 계속

| 유형 | 사업 내용 | 수 | 법인명(주무부처) |
|-------------|--|----|---|
| 특정사업 집행형 | 1) 시험·교육·연수·지도 2) 정보 처리·개발·전시·보급 등 3) 의료·복지·검사 및 심사 실시 4) 특정 물품의 제조 생산 5) 공제·보험·연금·복지 및 후생 등 사회보장업무 | 47 | 대학평가·학위수여기구(문부) 농림수산소비안전기술센터(농림) 종묘관리센터(농림) 가축개량센터(농림) 수산대학교(농림) 농민연금기금(농림) 항해훈련소(국토) 해기교육기구(국토) 항공대학교(국토) 자동차검사독립행정법인(국토) 국제관광진흥기구(국토) 자동차사고대책기구(국토) 해상재해방지센터(국토) 근로자퇴직금공제기구(후생) 고령·장애인고용지원기구(후생) 국립중증지적장애인증합시설노조미의동산(후생) 고용·능력개발기구(후생) 노동자건강복지사업단(후생) 국립병원기구(후생) 의약품의료기기종합기구(후생) 공업소유권정보·연수관(경제) 일본무역보험(경제) 제품평가기술기반사업단(경제) 일본무역진흥기구(경제) 원자력안전기반기구(경제) 정보처리추진기구(경제) 석유천연가스·금속광물자원기구(경제) 중소기업기반정비기구(경제) 조폐국(재무) 국립인쇄국(재무) 통계센터(총무) 평화기념사업특별기금(총무) 주일미군노동자노무관리기구(국방) 환경보전재생기구(환경) 국립공문서관(내각) 국민생활센터(내각) 북방영토문제대책협회(내각) 오키나와과학기술연구기반정비기구(내각) |
| 정책 금융형 | 회계 및 자금 대출 또는 채무 보증 등의 업무 | 7 | 일본학생지원기구(문부) 국립대학재정·운영센터(문부) 농림어업신용기금(농림) 奄美군도진흥개발기금(국토) 주택금융지원기구(국토) 복지의료기구(후생) 석유천연가스·금속광물자원기구(경제) |

주: 1. 1차 사업으로 실시하는 것만 기록

2. 하나의 법인이 2개 이상의 유형에 해당하는 경우도 있음.

〈부록 4-5〉 우리나라 공기업·준정부기관과의 비교

| 일본의 공공기관 | | 우리나라의 공공기관 |
|----------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 형태 | 법인명 | 기관명(형태) |
| 특수법인 | 주식회사일본정채금융공고 | 신용보증기금, 기술신용보증기금 (준정부기관) |
| | 주식회사일본정채투자은행 | 한국산업은행 (기타공공기관) |
| | 일본사립학교진흥공제사업단 | 한국사학진흥재단 (기타공공기관) |
| | 일본중앙경마회 | 한국마사회 (공기업) |
| | 기업상공조합중앙금고 | 중소기업은행 (기타공공기관) |
| | 간사이·나리타국제공항주식회사 | 인천국제공항공사, 한국공항공사 (공기업) |
| | 홋카이도·시코쿠·규슈여객철도주식회사 및 일본화물철도주식회사 | 한국철도공사 (공기업) |
| | 동일본·중일본·서일본·수도·한신·혼슈 시코쿠연락고속도로주식회사 | 한국도로공사 (공기업) |
| 일본연금기구 | 국민연금공단 (준정부기관) | |
| 독립행정법인 | 국제협력기구, 국제교류기금 | 한국국제교류재단, 한국국제협력단 (기타공공기관) |
| | 조폐국 | 한국조폐공사 (공기업) |
| | 일본학술진흥회 | 한국연구재단 (준정부기관) |
| | 일본학생지원기구 | 한국장학재단 (준정부기관) |
| | 일본예술문화진흥회 | 한국문화예술위원회 (준정부기관) |
| | 과학기술진흥기구 | 한국과학기술연구원 (기타공공기관) |
| | 우주항공연구개발기구 | 한국항공우주연구원 (기타공공기관) |
| | 해양연구개발기구 | 한국해양연구원 (기타공공기관) |
| | 일본원자력연구개발기구 | 한국원자력안전기술원 (준정부기관), 한국원자력연구원 (기타공공기관) |
| | 농축산업진흥기구 | 한국농어촌공사 (준정부기관) |
| | 일본무역진흥기구 | 대한무역투자진흥공사 (준정부기관) |
| | 일본무역보험 | 한국수출보험공사 (준정부기관) |
| | 석유천연가스·금속광물자원기구 | 한국석유공사·한국광물자원공사 (공기업) 관련 업무 (개발지원) |

〈부록 4-5〉의 계속

| 일본의 공공기관 | | 우리나라의 공공기관 |
|----------|-----------------|--|
| 형태 | 법인명 | 기관명(형태) |
| | 신에너지·산업기술종합개발기구 | 에너지관리공단 (준정부기관) |
| | 중소기업기반정비기구 | 중소기업진흥공단 (준정부기관) |
| | 철도건설·운수시설정비지원기구 | 한국철도공사 (공기업) 관련 업무 한국철도시설공단 (준정부기관) 선박안전기술공단 (준정부기관) |
| | 수자원기구 | 한국수자원공사 (공기업) |
| | 도시재생기구 | 한국토지주택공사 (공기업) 관련 업무 대한지적공사 (준정부기관) 관련 업무 |
| | 일본고속도로보유·채무상환기구 | 한국도로공사 (공기업) 관련 업무 |
| | 주택금융지원기구 | 한국주택금융공사 (준정부기관) |
| | 노동자건강복지사업단 | 근로복지공단 (준정부기관) |
| | 연금·건강보험복지시설정리기구 | 국민건강보험공단 (준정부기관) 관련 업무 |
| | 연금적립금관리운용독립행정법인 | 국민연금공단 (준정부기관) 관련 업무 |

주: 특수법인과 독립행정법인 중 우리나라 공공기관운영법 관리하의 공공기관과 유사한 업무를 수행하는 기관을 정리하였음.

| |
|-----|
| 독 일 |
|-----|

〈부록 5-1〉 1999년 이후 공기업 민영화 추진 현황

(단위: 2001년까지는 백만마르크, 2002년 이후부터는 백만유로, %)

| 년 | 월 | 기업 | 주식 판매전 | | 주식 판매후 | | 주식 판매 | |
|------|----|--|-----------|--------|-----------|-------|-----------|--------|
| | | | 명목 자본금 | 지분율 | 명목 자본금 | 지분율 | 명목 자본금 | 지분율 |
| 1999 | 1 | Deutsche Postbank AG | 800.000 | 100.00 | | | 800.000 | 100.00 |
| 1999 | 6 | Deutsche Telekom AG | 6,600.000 | 48.10 | 6,600.000 | 43.60 | | |
| 1999 | 10 | Deutsche Telekom AG | 6,600.000 | 43.60 | 6,539.400 | 43.20 | | |
| 1999 | 11 | Schleswig-Holsteinische Landgesellschaft mbH | 1,184.000 | 27.53 | | | 1,184.000 | 27.53 |
| 1999 | 12 | Deutsche Post AG | 2,140.000 | 100.00 | 1,070.100 | 50.10 | 1,069.900 | 49.90 |
| 1999 | 12 | Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank (DSL Bank) | 112.680 | 51.50 | | | 112.680 | 51.50 |
| 2000 | 6 | Deutsche Telekom AG | 6,539.400 | 43.20 | 6,539.400 | 43.20 | | |
| 2000 | 7 | Flughafen Hamburg GmbH | 28.400 | 26.00 | | | 28.400 | 26.00 |
| 2000 | 11 | Deutsche Post AG | 1,070.100 | 50.10 | 1,070.100 | 50.10 | | |
| 2000 | 11 | Bundesdruckerei GmbH | 50.000 | 100.00 | | | 50.000 | 100.00 |
| 2001 | 3 | Gesellschaft für Kommunale Altkredite und Sonderaufgaben der Währungsumstellung mbH (GAW) | 10.000 | 100.00 | | | 10.000 | 100.00 |
| 2001 | 3 | Juris GmbH Juristisches Informationssystem für die Bundesrepublik Deutschland | 5.000 | 95.34 | 2.600 | 50.01 | 2.400 | 45.33 |
| 2001 | 6 | Deutsche Telekom AG | 9,496.900 | 42.80 | 6,496.900 | 30.90 | | |
| 2001 | 6 | Fraport AG | 323.800 | 25.87 | 323.800 | 18.40 | | |
| 2001 | 6 | DEG - Deutsche nvestitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH | 1,200.000 | 100.00 | | | 1,200.000 | 100.00 |
| 2001 | 12 | Frankfurter Siedlungsgesellschaft mbH | 21.000 | 72.65 | | | 21.000 | 72.65 |
| 2002 | 1 | GEWOBAG Gemeinnützige Wohnungsbau-Aktiengesell- schaft Berlin | 2.200 | 2.65 | | | 2.200 | 2.65 |
| 2003 | 1 | LEG Landesentwicklungsgesellschaft Saarland GmbH | 0.470 | 25.28 | | | 0.470 | 25.28 |

〈부록 5-1〉의 계속

| 년 | 월 | 기업 | 주식 판매전 | | 주식 판매후 | | 주식 판매 | |
|------|----|--|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| | | | 명목 자본금 | 지분율 | 명목 자본금 | 지분율 | 명목 자본금 | 지분율 |
| 2003 | 1 | Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft eG, Bonn | 0.007 | 0.25 | | | 0.007 | 0.25 |
| 2003 | 1 | Gemeinnütziger Bauverein eG, Koblenz | 0.004 | 0.92 | | | 0.004 | 0.92 |
| 2003 | 7 | Gemeinnützige Baugenossenschaft Donauwörth eG | 0.017 | 2.82 | | | 0.017 | 2.82 |
| 2003 | 7 | Deutsche Telekom AG | | | | | | |
| 2003 | 8 | Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH | 7.700 | 6.99 | | | 7.700 | 6.99 |
| 2003 | 8 | Wohnstadt Stadtentwicklungs-und Wohnungsbaugesellschaft Hessen GmbH | 1.700 | 2.55 | | | 1.700 | 2.55 |
| 2003 | 11 | Deutsche Post AG | 556.700 | 50.00 | 222.600 | 20.00 | 334.100 | 30.00 |
| 2003 | 11 | Deutsche Telekom AG | 3,306,500 | 30.77 | 2,797,300 | 26.03 | 509,200 | 4.67 |
| 2003 | 11 | Baugenossenschaft Holstein e.G. | 0.031 | 3.08 | | | 0.031 | 3.08 |
| 2003 | 12 | Deutsche Post AG | 222,600 | 20.00 | 222,600 | 20.00 | | |
| 2003 | 12 | Deutsche Post AG | | | | | | |
| 2004 | 10 | Deutsche Telekom AG | 2,797,300 | 26.30 | 2,797,300 | 26.30 | | |
| 2004 | | Deutsche Telekom AG | 2,797,300 | 26.30 | 2,443,200 | 22.70 | 354,100 | 3.30 |
| 2005 | 1 | Deutsche Post AG | 222,600 | 20.00 | 80,900 | 7.27 | 141,700 | 12.73 |
| 2005 | 5 | Deutsche Baurevision | 0.186 | 30.00 | | | 0.186 | 30.00 |
| 2005 | 6 | Deutsche Post AG | 80,900 | 7.27 | 80,900 | 7.27 | | |
| 2005 | 7 | Deutsche Post AG | 80,900 | 7.27 | | | 80,900 | 7.27 |
| 2005 | 7 | Deutsche Telekom AG | 2,443,200 | 22.70 | 1,655,200 | 15.40 | 788,000 | 7.30 |
| 2005 | 7 | Bauverein Bentheim eG | 0.001 | 0.38 | | | 0.001 | 0.38 |
| 2005 | 10 | Fraport AG | 165,600 | 18.20 | 60,000 | 6.60 | 105,600 | 11.60 |
| 2005 | 10 | Fraport AG | 60,000 | 6.60 | 60,000 | 6.60 | | |
| 2006 | 4 | Deutsche Telekom AG | 1,655,200 | 15.40 | 1,655,200 | 15.40 | | |

〈부록 5-1〉의 계속

| 년 | 월 | 기업 | 주식 판매전 | | 주식 판매후 | | 주식 판매 | |
|------|----|--|-----------|--------|-----------|-------|-----------|--------|
| | | | 명목 자본금 | 지분율 | 명목 자본금 | 지분율 | 명목 자본금 | 지분율 |
| 2006 | 6 | Deutsche Telekom AG | 1,655.100 | 15.40 | 1,655.200 | 15.20 | | |
| 2006 | 6 | Deutsche Telekom AG | 1,655.200 | 15.40 | 1,655.200 | 14.60 | | |
| 2006 | 7 | Deutsche Post AG | | | | | | |
| 2006 | 9 | Deutsche Telekom AG | 1,655.200 | 14.80 | 1,655.200 | 14.80 | | |
| 2006 | 11 | Bundesanzeiger Verlagsge sellschaft mbH | 1,088.000 | 35.10 | | | 1,088.000 | 35.10 |
| 2007 | 1 | Osthannoversche Eisenbahnen AG | 3,931.000 | 33.80 | | | 3,931.000 | 33.80 |
| 2007 | 1 | Deutsche Post AG | | | | | | |
| 2007 | 3 | Fraport AG | 60.000 | 6.60 | | | 60.000 | 6.60 |
| 2007 | 8 | DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und bau GmbH | 0.026 | 50.00 | 0.024 | 46.42 | 0.002 | 3.58 |
| 2007 | 9 | Genossenschaft Höhekllinik Valbella Davos | 101 TSFr | 100.00 | | | 101 TSFr | 100.00 |
| 2007 | 12 | Vivico Real Estate GmbH | 0.251 | 5.01 | | | 0.251 | 5.01 |
| 2008 | 3 | Flughafen München Baugesellschaft mbH | 0.007 | 26.00 | | | 0.007 | 26.00 |
| 2008 | 5 | Deutsche Telekom AG | | | | | | |
| 2008 | 6 | DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs- und bau GmbH | 0.024 | 46.42 | 0.022 | 42.91 | 0.002 | 3.51 |

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht", 2008

〈부록 5-2〉 연방정부 직접 참여 시장형 공기업 현황(유형 1)

(2007년 12월 31일 기준, 단위: 백만유로, %)

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|-------------|---|--|------------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방 재무부 | KfW, Frankfurt/Main | 산업자금 지원, 중소기업지원, 대외원조 등 | 3,750.000 | 1,769.500 | 47 |
| 연방 재무부 | Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost, Bonn | 독일 연방체신의 민영화이후 특별자산을 인수하여 보편적인서비스 제공 | | | 100 |
| 연방 재무부 | Bundesanstalt für vereini- gungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin | 신탁관리청이 청산되면서 남은 잔여자산을 관리하며 특히 부동산을 관리 | | | 100 |
| 연방 재무부 | Bundesanstalt für Immobilien- aufgaben, Bonn | 부동산과 산림 관리 | | | 100 |
| 연방 재무부 | Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH, Frankfurt/Main | 연방정부와기금의관 리,금융시장을통해최 적부채조합을구성 | 0.026 | 0.026 | 100 |
| 연방 재무부 | Deutsche Telekom AG, Bonn | 통신사업 | 11,164.921 | 1,655.232 | 14.83 |
| 연방 재무부 | Duisburger Hafen AG, Duisburg | 항만과 철도 관리 | 46.020 | 15.340 | 33.33 |
| 연방 재무부 | Energiewerke Nord GmbH (EWN), Rubenow | 원자력 폐기물 처리 | 0.051 | 0.051 | 100 |
| 연방 재무부 | Gästehaus Petersberg GmbH, Königswinter | 호텔 숙박업 | 0.026 | 0.026 | 100 |
| 연방 재무부 | Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbau Verwaltungsgesellschaft mbH (LMBV), Berlin | 광산업 | 0.026 | 0.026 | 100 |
| 연방 재무부 | TLG IMMOBILIEN GmbH, Berlin | 토지와 주택을 구입, 개발, 관리, 활용 | 52.000 | 52.000 | 100 |
| 연방 재무부 | VEBEG Gesellschaft mbH, Frankfurt/Main | 연방 방위부에서 나오는 물건들을 재활용 판매 | 0.255 | 0.255 | 100 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Aschendorf-Hümmeling eG, Papenburg-Aschendorf | 주택 임대 | 0.571 | 0.019 | 3.37 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|-------------|--|------------------|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Familienheim Eppingen e.G., Eppingen | 주택 임대 | 0.304 | 0.015 | 4.84 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Langen e.V., Langen | 주택 임대 | 3.529 | 0.050 | 1.43 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Neustadt/H, Neustadt/H | 주택 임대 | 0.933 | 0.010 | 1.12 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Holstein eG, Neumünster | 주택 임대 | 0.996 | 0.025 | 2.59 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Mellrichstadt eG, Mellrichstadt | 주택 임대 | 0.289 | 0.015 | 5.31 |
| 연방 국토해양부 | Baugenossenschaft Mittelholstein eG, Kiel | 주택 임대 | 4.767 | 0.002 | 0.04 |
| 연방 국토해양부 | Bau und Siedlungsgenossenschaft Eutin eG, Eutin | 주택 임대 | 2.032 | 0.018 | 0.99 |
| 연방 국토해양부 | Bundesbaugesellschaft Berlin mbH, Berlin | 건설 | 0.051 | 0.051 | 100 |
| 연방 국토해양부 | DEGES Deutsche Einheit Fernstraßenplanungs-und -bau GmbH, Berlin | 고속도로 건설 | 0.052 | 0.022 | 42.91 |
| 연방 국토해양부 | Deutsche Bahn AG, Berlin | 철도, 버스 등 운송사업 | 2,150.000 | 2,150.000 | 100 |
| 연방 국토해양부 | DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Langen | 항공 운항 지원 | 153.388 | 153.388 | 100 |
| 연방 국토해양부 | Familienheim Heidelberg eG, Heidelberg | 주택 임대 | 0.945 | 0.000 | 0.034 |
| 연방 국토해양부 | Familienheim Waldshut, Baugenossenschaft eG, Waldshut-Tiengen | 주택 임대 | 0.465 | 0.005 | 1.19 |
| 연방 국토해양부 | Flensburger Arbeiter-Bauverein eG, Flensburg | 주택 임대 | 3.588 | 0.042 | 1.23 |
| 연방 국토해양부 | Flughafen Berlin-Schönefeld GmbH, Berlin | 공항 | 0.030 | 0.008 | 26 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|-------------|---|----------|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방 국토해양부 | Flughafen Köln/Bonn GmbH, Köln | 공항 | 10.821 | 3.348 | 30.94 |
| 연방 국토해양부 | Flughafen München GmbH, München | 공항 | 306.780 | 79.760 | 26 |
| 연방 국토해양부 | Gemeinnützige Baugenossenschaft Donauwörth eG, Donauwörth | 주택 임대 | 0.403 | 0.015 | 1.66 |
| 연방 국토해양부 | Gemeinnützige Baugenossenschaft Rhein-Lahn-Westerwald eG, Lahnstein | 주택 임대 | 3.456 | 0.043 | 1.25 |
| 연방 국토해양부 | Gemeinnütziger Bauverein Wunstorf eG, Wunstorf | 주택 임대 | 3.390 | 0.013 | 0.38 |
| 연방 국토해양부 | Gemeinnütziges Wohnungsunternehmen Eckernförde eG, Eckernförde | 주택 임대 | 2.265 | 0.062 | 2.87 |
| 연방 국토해양부 | GE-MI-Bau Mittelbadische Baugenossenschaft der Vertriebenen eG, Offenburg | 주택 임대 | 5.103 | 0.006 | 0.12 |
| 연방 국토해양부 | Genossenschaft für Wohnungsbau Oberland eG, Laupheim | 주택 임대 | 2.491 | 0.054 | 2.17 |
| 연방 국토해양부 | GEWOBA Nord Baugenossenschaft eG, Schleswig | 주택 임대 | 5.022 | 0.017 | 0.35 |
| 연방 국토해양부 | GWG Gemeinnützige Wohnstätten-Genossenschaft Itzehoe eG, Itzehoe | 주택 임대 | 3.336 | 0.006 | 0.18 |
| 연방 국토해양부 | Internationale Mosel-Gesellschaft mbH, Trier | 운하 건설 관리 | 52.152 | 25.565 | 49.02 |
| 연방 국토해양부 | Kreisbaugenossenschaft Calw eG, Calw | 주택 임대 | 1.444 | 0.074 | 5.21 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|--------------|--|------------------------|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방 국토해양부 | Neue Lübecker Norddeutsche Baugenossenschaft eG, Lübeck | 주택 임대 | 14.727 | 0.012 | 0.08 |
| 연방 국토해양부 | NOW GmbH, Nationale Organisation Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie, Berlin | 수소 연료 전지 | 0.025 | 0.025 | 100 |
| 연방 국토해양부 | Obersteiner Baugenossenschaft eG, Idar-Oberstein | 주택 임대 | 2.056 | 0.035 | 1.7 |
| 연방 국토해양부 | Selbsthilfe-Bauverein eG, Flensburg | 주택 임대 | 3.588 | 0.042 | 1.23 |
| 연방 국토해양부 | Vereinigte Wohnstätte 1889 eG, Kassel | 주택 임대 | 10.087 | 0.051 | 0.51 |
| 연방 국토해양부 | VIFG Verkehrsinfrastrukturfinanzierung sgesellschaft mbH, Berlin | 건설 토목 자금 지원 | 0.025 | 0.025 | 100 |
| 연방 국토해양부 | Wohnungsbau-Genossenschaft Kiel-Ost eG, Kiel | 키엘 동쪽의 가구 협회 | 1.978 | 0.043 | 2.42 |
| 연방 농식품부 | DBFZ Deutsches Biomasseforschungszentrum gGmbH | 신재생 에너지 개발 | 0.025 | 0.025 | 100 |
| 연방 농식품부 | Deutsche Bauernsiedlung - Deutsche Gesellschaft für Landentwicklung (DGL) GmbH, Frankfurt | 연금 지급 | 8.700 | 2.029 | 23.34 |
| 연방 문화 통신부 | Bayreuther Festspiele GmbH, Bayreuth | 문화 진흥 | 0.205 | 0.511 | 25 |
| 연방 문화 통신부 | Deutsches Historisches Museum GmbH, Berlin | 박물관 건설과 관리 | 0.025 | 0.012 | 50 |
| 연방 문화 통신부 | Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH, Berlin | 베를린 영화제와 같은 문화행사 관리 | 0.025 | 0.025 | 100 |
| 연방 문화 통신부 | Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland GmbH, Bonn | 예술 전시장 관리 | 0.041 | 0.025 | 60.98 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|--------------|--|--|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방 문화 통신부 | Rundfunk-Orchester und - Chöre GmbH Berlin, Berlin | 관현악단 | 0.026 | 0.009 | 35 |
| 연방 문화 통신부 | Transit-Film-Gesellschaft mbH, München | 영화 저작권 행사, 영화의 제작과 배급 | 0.179 | 0.179 | 100 |
| 연방 방위부 | BwFuhrparkService GmbH, Troisdorf-Spich | 비무장 함선 관리와 차량 대여 | 1.000 | 0.751 | 75.1 |
| 연방 방위부 | BWI Informationstechnik GmbH (BWI IT GmbH), Meckenheim | IT 서비스를 제공 | 20.000 | 9.980 | 49.9 |
| 연방 방위부 | Fernleitungs-Betriebsgesellschaft mbH (FBG), Bonn-Bad Godesberg | 나토군과 독일군에 물 공급 | 0.026 | 0.013 | 46.1 |
| 연방 방위부 | Gesellschaft zur Entsorgung von chemischen Kampfstoffen und Rüstungsaltslasten mbH (GEKA mbH), Munster (Oertze) | 화학 무기 처리와 군 폐기물 처리 | 0.026 | 0.026 | 100 |
| 연방 방위부 | Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH (g.e.b.b.), Köln | 연방군을 상대로 각종 서비스 제공 | 0.050 | 0.050 | 100 |
| 연방 방위부 | Heeresinstandsetzungslogistik GmbH, (HIL GmbH), Bonn | 군용품의 수리와 군수물자 운반 | 0.100 | 0.049 | 49 |
| 연방 방위부 | LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH, Köln | 연방군에 서비스 제공 | 5.000 | 1.255 | 25.1 |
| 연방 법무부 | juris GmbH Juristisches Informationssystem für die Bundesrepublik Deutschland, Saarbrücken | 법률 정보 제공 | 2.681 | 1.341 | 50.01 |
| 연방 외부부 | Zentrum für Internationale Friedenseinsätze (ZIF) gGmbH, Berlin | 국제 평화 조직에서의 활동을 위한 훈련과 교육을 제공 | 0.025 | 0.025 | 100 |
| 연방 지식경제부 | Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena), Berlin | 전국적인 에너지 관리 | 0.025 | 0.013 | 50 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|---------------|---|---|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방 지식경제부 | Gesellschaft für Außenhandelsinformationen mbH, Köln | 해외 무역 정보 제공 | 0.026 | 0.026 | 100 |
| 연방 지식경제부 | High-Tech Gründerfonds GmbH & Co. KG, Bonn | 중소기업에 기술과 경영관리 능력, 자금을 지원 | 271.944 | 239.035 | 88.2 |
| 연방 지식경제부 | Invest in Germany GmbH, Berlin | 외국인 투자 유치 | 0.025 | 0.025 | 100 |
| 연방 지식경제부 | Wismut GmbH, Chemnitz | 우라늄 광산을 처리 | 0.511 | 0.511 | 100 |
| 연방 지식경제부 | WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef | 통신, 우편, 에너지 사업과 같은 망 산업의 진흥 및 연구 | 0.026 | 0.026 | 100 |
| 연방 환경부 | Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) mbH, Köln | 원자력 연구 | 0.027 | 0.013 | 46.1 |
| 연방경제협력 개발국 | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn/Ts. | 독일 연방정부가 다른 고객과 계약 체결을 대행, 독일 연방 정부의 기술 협력을 위한 기구 | 20.452 | 20.452 | 100 |
| 연방경제협력 개발국 | Deutscher Entwicklungsdienst Gemeinnützige Gesellschaft mbH (DED), Bonn | 해외 원조 | 0.026 | 0.024 | 95 |
| 연방경제협력 개발국 | DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK Gemeinnützige Gesellschaft mbH (DIE), Bonn | 기술과 교육을 해외 개발도상국에 지원 | 0.026 | 0.019 | 75 |
| 연방경제협력 개발국 | Deutsches Institut für tropische und subtropische Landwirtschaft GmbH, Witzenhausen | 열대 지방과 아열대 지방의 농업 연구 | 0.161 | 0.026 | 15.79 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|---------------|--|-------------------------------|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방경제협력 개발국 | Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) gGmbH, Bonn | 건설과 관련된 국제 협력, 개발도상국 지원 | 0.030 | 0.025 | 83.3 |
| 연방교육과학 기술부 | Deutsches Primatenzentrum GmbH, Leipzig-Institut für Primatenforschung (DPZ), Göttingen | 영장류 연구 | 0.026 | 0.012 | 50 |
| 연방교육과학 기술부 | Fachinformationszentrum Chemie GmbH (FIZ Chemie), Berlin | 화학 연구 | 0.042 | 0.017 | 40 |
| 연방교육과학 기술부 | Fachinformationszentrum Karlsruhe, Gesellschaft für wissenschaftlich-technische Information mbH (FIZ Karlsruhe), Karlsruhe | 과학과 기술 정보 제공 | 0.048 | 0.024 | 50 |
| 연방교육과학 기술부 | Forschungszentrum Jülich GmbH, Jülich | 에너지 환경 연구 | 0.511 | 0.460 | 90 |
| 연방교육과학 기술부 | Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Karlsruhe | 에너지 환경 연구 | 0.511 | 0.460 | 90 |
| 연방교육과학 기술부 | Gesellschaft für Schwerionenforschung mbH, Darmstadt | 원자력과 물리학 연구 | 0.051 | 0.046 | 90 |
| 연방교육과학 기술부 | GKSS-Forschungszentrum Geesthacht GmbH, Geesthacht | 환경 연구 | 0.041 | 0.019 | 46.25 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie GmbH, Berlin | 태양열 발전과 금속 연구 | 0.051 | 0.046 | 90 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz Zentrum für Infektionsforschung GmbH (HZI), Braunschweig | 생물학 연구 | 0.026 | 0.023 | 90 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung Leipzig-Halle GmbH (UFZ), Leipzig | 환경 연구 | 0.026 | 0.023 | 90 |

〈부록 5-2〉의 계속

| 주무 부처 | 공기업/본사 소재지 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|---------------|---|------------------------------|-----------|-------------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| 연방교육과학 기술부 | Helmholtz Zentrum München - Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH, Neuherberg | 환경 보건 연구 | 0.051 | 0.046 | 90 |
| 연방교육과학 기술부 | HIS Hochschul-Information-System GmbH, Hannover | 고등교육 기관을 위한 정보 제공 | 0.049 | 0.016 | 33.33 |
| 연방교육과학 기술부 | Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gemeinnützige Gesellschaft mbH (WZB), Berlin | 사회학 연구 | 0.026 | 0.019 | 75 |
| 연방 가족복지부 | Stiftung Deutsch-Russischer Jugendaustausch gGmbH, Hamburg | 독일과 러시아의 청소년 교환프로그램 운영 | 0.025 | 0.009 | 35 |

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

〈부록 5-3〉 연방정부 특별 기금 참여 공기업 현황(유형 II)

(2007년 12월 31일 기준, 단위 백만유로, %)

| 특별 기금 | 공기업 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|-----------------------------|--|-----|-----------|-----------|-------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| ERP | KfW, Frankfurt/Main | 은행 | 3,750,000 | 1,230,500 | 33.00 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Baugesellschaft Bayern mbH, München | 부동산 | 6,299 | 0,321 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Bundesbahn-Wohnungsbaugesellschaft Kassel mbH, Kassel | 부동산 | 2,960 | 0,159 | 5.09 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Bundesbahn-Wohnungsbaugesellschaft Regensburg mbH, Regensburg | 부동산 | 2,723 | 0,139 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | BWG Bundesbahn-Wohnungsbaugesellschaft mbH, Frankfurt/Main | 부동산 | 12,799 | 0,653 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Eisenbahn-Siedlungs-Gesellschaft Berlin mbH, Berlin | 부동산 | 10,737 | 0,548 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Eisenbahn-Siedlungsgesellschaft Stuttgart, Gemeinnützige Gesellschaft mbH, Stuttgart | 부동산 | 11,000 | 0,560 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Eisenbahn-Wohnungsbaugesellschaft Nürnberg mbH, Nürnberg | 부동산 | 7,337 | 0,374 | 5.09 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Eisenbahn-Siedlungsgesellschaft Augsburg mbH (Siegau), Augsburg | 부동산 | 2,914 | 0,149 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Eisenbahn-Wohnungsbau-Gesellschaft Karlsruhe mbH, Karlsruhe | 부동산 | 9,695 | 0,494 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Eisenbahn-Wohnungsbau-Gesellschaft Köln mbH, Köln | 부동산 | 10,860 | 0,553 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Gemeinnützige Eisenbahn-Wohnungsbaugesellschaft mbH, Wuppertal | 부동산 | 6,496 | 0,331 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft Nordwestdeutschland mbH, Münster | 부동산 | 6,019 | 0,307 | 5.10 |

〈부록 5-3〉의 계속

| 특별 기금 | 공기업 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|-----------------------------|--|-----|-----------|-----------|------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분율 |
| Bundeseisenbahn vermögen | SIEGE Siedlungsgesellschaft für das Verkehrspersonal mbH, Mainz | 부동산 | 11.488 | 0.581 | 5.06 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Vestische Wohnungsgesellschaft mbH, Herne | 부동산 | 4.475 | 0.228 | 5.10 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Wohnungsbau Niedersachsen GmbH, Hannover | 부동산 | 11.319 | 0.582 | 5.15 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Wohnungsgesellschaft Norden mbH, Hannover | 부동산 | 12.065 | 0.617 | 5.12 |
| Bundeseisenbahn vermögen | Wohnungsgesellschaft Ruhr-Niederrhein mbH, Essen | 부동산 | 5.587 | 0.298 | 5.09 |
| Bundeseisenbahn vermögen | WOGES Saar Wohnungsgesellschaft Saarland GmbH, Saarbrücken | 부동산 | 3.487 | 0.177 | 5.09 |

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

〈부록 5-4〉 연방정부 직접 참여 비시장형 공기업 현황

(2007년 12월 31일 기준, 단위: 백만유로, %)

| 주무 부처 | 공기업 | 사업 | 명목 자본금 | 연방 정부 참여 | |
|-------------|---|---|-----------|-----------|---------|
| | | | | 명목 자본금 | 지분 율 |
| 연방 지식경제부 | Deutsche Agentur für Raumfahrtangelegenheiten (DARA) GmbH i.L., Bonn | Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt e.V. (DLR)의 합병이 목적이고 현재는 청산됨. | 0.511 | 0.511 | 100 |
| 연방 재무부 | DFA Fertigungs- und Anlagenbau GmbH i.L., Chemnitz | 기업에 유동성을 제공 | 0.051 | 0.051 | 100 |
| 연방 지식경제부 | EXPO 2000 Hannover GmbH i.L., Hannover | 하노버 엑스포 2000 청산 | 5.112 | 2.556 | 50 |
| 연방 노동사회부 | Genossenschaft Höhenklinik Valbella Davos, Davos-Dorf | 장애인 병원 | 101 T\$Fr | 101 T\$Fr | 100 |
| 연방 재무부 | VK Service Gesellschaft für Vermögenszuordnung und Kommunalisierung mbH i.L., Berlin | VK 서비스 회사의 자산 재분배 | 0.026 | 0.026 | 100 |

자료: Bundesministerium der Finanzen, "Beteiligungsbericht," 2008

Glossary

1. 캐나다

AG, OAG (Audit General of Canada) : 캐나다 회계 감사원

BBMAA (Balanced Budget and Ministerial Accountability Act) : 균형예산부처책임법

BC (British Columbia) : 브리티시컬럼비아 주

CBCA (Canada Business Corporation Acts) : 캐나다 상법

CNR (Canadian National Railway) : 캐나다국영철도회사

CPPIB (Canada Pension Plan Investment Board) : 캐나다연금투자위원회

Crown Corporations : 캐나다 공기업

FAA (Financial Administration Act) : 캐나다 재정 관리법

NAFTA (North American Free Trade Agreement) : 북미자유무역협정

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) : 일반회계원칙

GIC (Governor in Council) : 총독위원회

IFRS (International Financial Reporting Standards) : 국제회계기준

IMPP (The Insured Mortgage Purchase Program) : 피보험자 저당 매입 프로그램

Parent Crown Corporations : 공기업 분류 중 모회사유형

SOA (Special Operating Agencies) : 서비스기관, 특별운영기관

TB (Treasury Board) : 재무위원회

TBS (Treasury Board Secretariat) : 재무위원회 사무국

Wholly Owned Subsidiaries : 100% 완전지분을 보유한 자회사유형

2. 뉴질랜드

ACE (Autonomous Crown Entity): 정부 행정기관

ACC (Accident Compensation Corporation): 국민 산재보험

COMU (Crown Ownership Monitoring Unit: 뉴질랜드 시장형 및 준시장형 공기업을
관리 및 감시하는 재무부 산하의 감독기관

CROC (Crown-Owned Companies): 준상업적, 준시장형 지배구조가 활용되는 정부기관

Crown entities: 준시장형 공기업

FY (Fiscal Year): 국가 재정 회계 연도 - 뉴질랜드 정부는 매년 6월 30일을 기준으로
회계연도 구분.

Gross Debt: 연방은행 관련 부채를 제외한 총 공공기관의 부채

ICE (Independent Crown Entity): 정부 행정기관이나 정부로부터 독립성을 보장받을
필요가 있는 기관

Net Debt: 국민연금과 선수금을 제외한 주요 정부기관의 부채

NZDMO (New Zealand Debt Management Office): 뉴질랜드 부채관리소

OBEGAL (Operating Balance before Gains and Losses): 기타 양도 및 평가 차손익을
제외한 운영 관련 순손익.

PSA (Public Service Association): 뉴질랜드 공공기관/공기업 대표 노동조합

Public Sector: 뉴질랜드의 중앙 정부 및 지방 자치단체를 포함한 공공부문 전체를 총칭

Public Service: 35개의 주요 정부기관으로 공공의 이익을 위해 국민에게 특정 용역을
제공하는 역할을 담당.

SOEs (State-Owned-Enterprises): 정부 소유의 시장형 공기업

SOI (Statement of Intention): 사업 계획서, 기업 비전/미션 결정서

SSC (State Services Commissioner): 뉴질랜드 정부기관을 관리 및 감시하는 재무부
산하의 감독기관

State Sector: 넓은 의미에서 뉴질랜드 중앙 정부 전체를 총칭. 주요 정부기관 및 국회
관련 부서, 교육기관, 그리고 공기업 (SOEs) 을 포함.

State Services: 위의 Public Service에 4개의 주요 정부기관 (방위, 경찰, 정보, 국회위

원회)과 준시장형 공기업, 국가 금융기관을 총칭

4. 독일

Corporate Governance Kodex: 기업 지배구조 모범규준

DB AG(Deutsche Bahn AG): 독일 철도

Deutsche Bundespost: 독일연방우정국

Deutsche Postbank: 독일우정은행

Deutsche Telekom AG: 독일 통신

Directorate-General VIII: 연방 재무부 제8국

DP(Deutsche Post AG): 독일 우편

EFQM Model(European Foundation for Quality Management Model): 유럽품질재단
모형

KEF(Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten): 방송사
재원수요조사위원회

KfW(Kreditanstalt fuer Wiederaufbau): 독일재건은행

Offentliche Unternehmen: 공기업

Postreform I: 1차 우정개혁

Postreform II: 2차 우정개혁

Preussag: 프로이삭

Public Corporate Governance Kodex: 공기업 지배구조 모범규준

Reichspost: 제국우정국

Single European Act: 단일유럽의정서

Treuhadanstalt: 신탁관리청

VEBA: 휘바

Volkswagen: 폭스바겐

Work Council: 사업장 평의회

공공기관연구 2

주요국의 공공기관 II

2010년 6월 25일 인쇄

2010년 6월 28일 발행

발행인 원 운 희

발행처 한국조세연구원

11318-7174 서울특별시 송파구 방죽말길 28

TEL : 2186-2114(대), www.kipf.re.kr

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판및
인쇄 일지사

© 한국조세연구원 2010

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.