

최종보고서

사립대학 재정건전성 강화를 위한
수익형 투자사업 타당성 연구

2022. 11.



한국사학진흥재단

KASFO

Korea Advancing Schools Foundation

제 출 문

한국사학진흥재단에서 한국주거환경학회에 의뢰한 『사립대학 재정건전성 강화를 위한 수익형 투자사업 타당성 연구』의 최종보고서를 제출합니다.

2022년 11월

(사)한국주거환경학회

회장 신상화

연구책임자 이호진 | 제주대학교

공동연구원 남영우 | 나사렛대학교

목 차

제1장 서론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 내용 및 범위	2
제2장 사립대학 수익용 재산 현황 및 과제	4
2.1 사립대학 재산구성과 수익률	4
2.1.1 사립대학의 재정운영과 학교재산	4
2.1.2 사립대학 수익용 기본재산 보유현황 및 수익률	6
2.1.3 사립대학 수입 및 교지·교사확보율	11
2.2 사립대학 수익용 기본재산 수익률 제고를 위한 과제	15
2.3 사립대학 기본재산의 활용에 대한 정부정책의 변화	18
2.3.1 주요 변화 내용	18
2.3.2 규제완화에 따른 대응	21
제3장 수익형 투자사업 대상군 검토	23
3.1 사립대학의 부동산 개발 유형	23
3.1.1 캠퍼스 혁신파크를 활용한 개발	24
3.1.2 대학보유 임야 등의 개발사례	26
3.1.3 도심 내 부동산 개발사례	29
3.1.4 교내 및 인접부지 개발사례	31
3.1.5 해외사례	33
3.2 미개발토지의 개발방향	36
3.3 임야 등의 개발 방안	39
3.3.1 골프장 개발	39
3.3.2 야영장 개발	41

3.3.3 노인주거복지시설 개발	42
3.4 대학보유 임야를 활용한 개발가능성 분석	44
3.4.1 분석개요	44
3.4.2 분석결과	46
3.5 미개발토지 분석을 위한 추가 정보수집 방안	49
3.5.1 기존 사학진흥재단 수익형 부동산 수집정보 항목	49
3.5.2 필요 추가수집 정보항목	50
3.5.3 추가정보 취합사례 및 시사점	51
제4장 KASFO 지원가능 수익형 투자사업 모델	52
4.1 한국사학진흥재단의 사업현황	52
4.1.1 한국사학진흥재단의 사업개관	52
4.1.2 사립학교 교육환경개선자금 융자사업	55
4.1.3 행복기숙사 지원 사업	57
4.1.4 기타 사학진흥기금사업	62
4.2 수익형 투자사업 지원을 위한 KASFO 역할	65
4.2.1 사학진흥재단의 매각 및 개발컨설팅 기능강화	65
4.2.2 수익용 부동산정보시스템 구축 및 운영	66
4.2.3 부동산 개발사업 참여	75
4.2.4 위탁개발 사업의 참여방안	87
4.2.5 사학재산 전문 자산관리사(AMC)로서의 역할 강화	91
4.3 소결	98
제5장 수익형 투자사업 지원의 타당성	100
5.1 사업수행의 기대효과	100
5.1.1 정책적 타당성	100
5.1.2 경제적 타당성	102
5.2 사업 지원을 위한 소요 인력 및 예산	103
5.2.1 기본방향	103

5.2.2 조직의 구성과 주요업무	106
5.3 사업수행 시 예상 위험과 관리방안	110
5.3.1 부동산 투자 위험의 발생 가능성	110
5.3.2 위탁개발 수행에 따른 위험	113
5.3.3 개별 부동산 개발사업의 위험	117
5.4 부동산 투자지원을 위한 정관 개정	123
제6장 결론	127
참고문헌	128
부록	129
1. 용도지역별 건축물 용도제한	129
2. 용도지역별 건축물 기준	133
3. 부동산정보시스템 모듈구성 및 업무흐름 예시	134

표 목 차

〈표 2-1〉 학교법인 기본재산의 분류	5
〈표 2-2〉 수익용 기본재산 최소기준액	6
〈표 2-3〉 수익용 기본재산 보유현황	7
〈표 2-4〉 수익용 기본재산의 수익률	8
〈표 2-5〉 수익용 기본재산 확보율	8
〈표 2-6〉 재산유형별 수익률	9
〈표 2-7〉 법인별 수익률 분포	10
〈표 2-8〉 학교 운영경비 부담률	10
〈표 2-9〉 수익사업체 현황	11
〈표 2-10〉 사립대학교 등록금수입 현황	11
〈표 2-11〉 교지확보율	12
〈표 2-12〉 기준면적현황	12
〈표 2-13〉 토지유형별 보유면적 현황	13
〈표 2-14〉 사립대학 교사확보율	13
〈표 2-15〉 사립대학교 교육용 건물현황	14
〈표 2-16〉 지목별 토지현황	17
〈표 2-17〉 사립대학 기본재산 관련 규제 개선 사항	19
〈표 3-1〉 국내 사립대학의 부동산을 활용한 수익사업 유형	23
〈표 3-2〉 강원대학교 캠퍼스 혁신파크 사업 개요	25
〈표 3-3〉 한양대학교 에리카 캠퍼스 혁신파크 사업 개요	26
〈표 3-4〉 수익용 기본재산 개발의 내·외부적 문제점	36
〈표 3-5〉 용도지역별 야영장 설치 가능여부	42
〈표 3-6〉 분석대상 필지의 지역 및 용도지역	45
〈표 3-7〉 필지별 용도지역에 따른 개발가능 유형 분석	46

〈표 3-8〉 기존 수집정보 항목	50
〈표 3-9〉 추가 정보취합(토지정보조회시스템)	51
〈표 4-1〉 한국사학진흥재단의 주요 사업	53
〈표 4-2〉 사학진흥기금사업의 주요내용	54
〈표 4-3〉 사립학교 교육환경개선자금 용자사업	56
〈표 4-4〉 행복기숙사 지원 대상사업	58
〈표 4-5〉 행복기숙사 건립방식의 특징	62
〈표 4-6〉 폐교대학 청산지원 용자사업의 주요내용	63
〈표 4-7〉 학교경영 지원사업의 주요내용	64
〈표 4-8〉 한국사학진흥재단 위탁매각 현황	66
〈표 4-9〉 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 상 용도지역과 개발예시	70
〈표 4-10〉 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 상 용도지구	71
〈표 4-11〉 토지 구조에 따른 검토내용	73
〈표 4-12〉 개발 방식의 종류	76
〈표 4-13〉 민관협력형 개발사업 관련 제도의 사업추진 절차	84
〈표 4-14〉 사업추진 절차 및 주체별 역할	90
〈표 5-1〉 투자사업 지원의 수익구조 예시	102
〈표 5-2〉 팀제 운영구조의 모형과 조건	107
〈표 5-3〉 부동산정보시스템 구축의 소요예산 비교	109
〈표 5-4〉 부동산정보시스템의 국내외업체 장단점 비교	110
〈표 5-5〉 세입자에 대한 위험전가 방법	114
〈표 5-6〉 위탁개발사업의 위험부담	115
〈표 5-7〉 부동산 개발사업의 위험과 평가항목	122

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 구성과 체계	3
[그림 2-1] 학교법인 회계의 구분	4
[그림 2-2] 학교법인의 재산 구조	5
[그림 3-1] 건국대학교 SMART KU 골프 파빌리온	28
[그림 3-2] 명지대학교 유희토지의 노인복지시설 개발사업	29
[그림 3-3] 감리교 신학대학교의 저소득부동산 매각 사례	30
[그림 3-4] 건국대학교 스타시티 개발사업	31
[그림 3-5] 이화여자대학교 ECC 개발사업	32
[그림 3-6] 부산대학교 효원 굿 플러스 개발사업	33
[그림 3-7] 플로리다대학의 UBRC	35
[그림 3-8] 버지니아대학 연계 Colonnades	35
[그림 3-9] 토지이용계획 체계	37
[그림 3-10] 전국 골프장 이용객 추이	40
[그림 3-11] 국내 캠핑시장 규모	41
[그림 3-12] 부동산정보조회시스템	44
[그림 3-13] 부동산종합공부	50
[그림 4-1] 한국사학진흥재단의 조직 및 정원	52
[그림 4-2] 행복기숙사(사립) 지원사업 구조	59
[그림 4-3] 행복기숙사(연합) 지원사업 구조	60
[그림 4-4] 에듀21기숙사 지원사업 구조	61
[그림 4-5] 한국사학진흥재단의 개발 및 매각 컨설팅 절차	66
[그림 4-6] 용자 대상 선정 및 지원 절차	77
[그림 4-7] 부동산 신탁개발 구조	78
[그림 4-8] 부동산 신탁개발 절차	79

[그림 4-9] 부동산 위탁개발 구조	80
[그림 4-10] 부동산 위탁개발 절차	81
[그림 4-11] 부동산 민간참여개발 구조	82
[그림 4-12] 부동산 민간참여개발 절차	83
[그림 4-13] 도시재생 등 연계형 개발 구조	88
[그림 4-14] 부동산시장의 구조	91
[그림 4-15] 다양한 부동산 용도별 분류	93
[그림 4-16] 부동산 회사별 활동사항	97
[그림 4-17] 부동산팀 조직구성(안)	109
[그림 5-1] 부동산 위탁개발 사업의 도산절연 구조	117
[그림 5-2] 부동산 개발업 체계도	125

제1장 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

- 최근 대학 학령인구 감소와 대학 구조개혁 추진이 진행 중인 상황에서 등록금 의존율이 높은 국내 사립대학은 재정구조 악화가 예상되고 있으며, 이는 사립대학의 교육여건 및 경쟁력을 악화시키는 요인으로 지적됨.
 - 해외 선진국과 같이 대학 기부문화가 활성화되지 않은 상황에서 대학이 직면한 재정 문제를 해결하기 위해서는 등록금 외에 다양한 재정 확보를 위한 노력이 필요한 상황임.
 - 국내 사립대학들은 재정 경쟁력 제고를 위한 노력의 일환으로 민자 유치, 학교 기업설치·운영, 수익사업 실시 등 영리추구 노력을 지속하고 있지만 여전히 학생 등록금 수입에 의존하고 있는 실정으로 수입 다변화를 통한 재정확충은 대학교육의 질적 향상과 사립대학의 지속성장의 기반 마련을 위해 해결해야 할 과제임.
- 사학기관의 장기적이고 안정적인 수익원 확보를 위해 대학이 보유한 부동산을 통한 수익창출 방안은 대학의 재정구조 개선을 위한 현실적 대안이며 대학이 보유한 저수익성 부동산을 고수익으로 전환할 수 있는 모델 개발이 필요함.
- 이에 본 연구는 대학의 재정 강화를 뒷받침 할 수 있도록 국내의 제도적 여건과 시장상황 하에서 실질적으로 적용가능한 부동산 활용방안 모델을 제안하는 한편, KASFO의 역할을 제시하는데 있음.
- 사립대학의 재정 여건 개선을 위해 교육부 주도로 「사립대학(법인) 기본재산 관리 지침」 개정을 추진 중임
 - '21년 학교법인 수익용기본재산 수익률은 2.75%로 전년 대비 0.37%p 감소한 실정이며, 이에 유휴 재산 활용 확대 등 대학 운영 자율성 제고를 위한 규제 완화 중심의 제도 개선이 논의되고 있음.

- 정부 규제완화 정책기조 맞추어 유희 수익용 기본재산을 고수익 모델로 전환·개발이 필요하나, 중·소규모 대학의 자금조달 및 투자 전문성의 한계로 대규모·고수익 모델 투자가 어려움
- 교육기관인 사립대학의 경우 재정확충을 위한 수익성 향상뿐만 아니라 재정 건전성을 유지하기 위한 높은 수준의 위험 통제도 동시에 고려되어야 함.
- 이를 위해 재단 주도의 공공투자 사업 수행을 통해 사립대학의 재정건전성에 기여할 수 있도록 사업모델 개발 및 수행 타당성 검토 연구를 통하여 신수종 사업 개발 기초자료로 활용하고자 함.
 - 주무관청 정책방향, 사업 리스크, 사회 여론, 사업 수요, 재단의 수행전문성 등에 대한 연구를 진행함

1.2 연구의 내용 및 범위

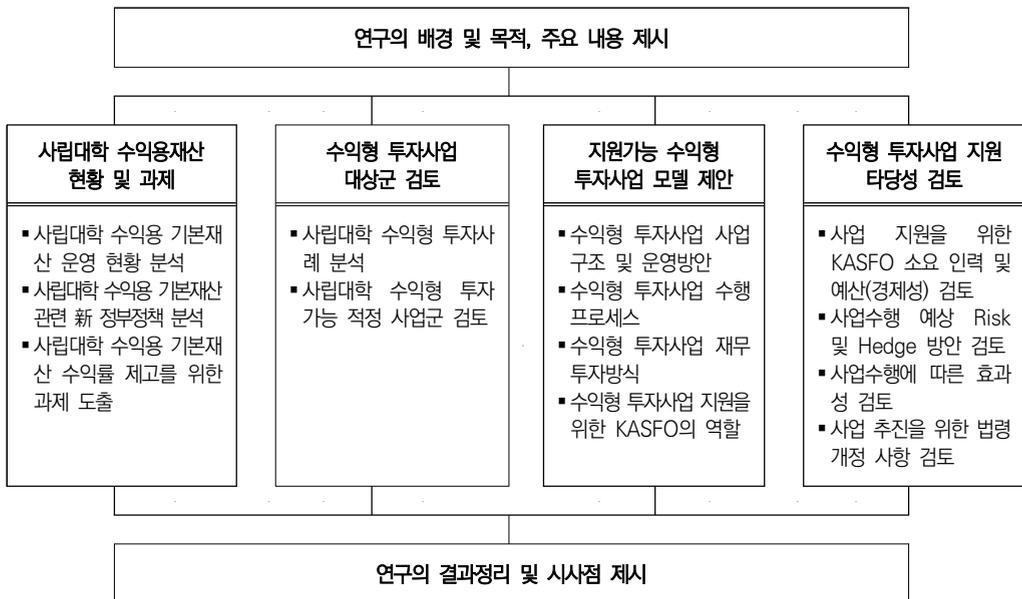
- 본 연구는 대학의 재정 강화를 위해 실질적으로 적용가능한 부동산 활용방안 모델을 제안하는 한편, 한국사학진흥재단의 역할을 제시하기 위한 연구로 [그림 1-1]에 제시한 바와 같이 총 6개의 장으로 구성됨.
- 제1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적 등을 제시하였으며, 제2장에서는 사립대학 수익용 재산 현황을 진단하는 한편, 사립대학 기본재산의 활용에 대한 정부정책의 변화에 따른 대응 방향을 제시함.
 - 사립대학 수익용 기본재산 보유현황 및 수익률 등에 대해 분석하여 시사점을 제시하는 한편, 최근 완화된 사립대학 기본재산의 활용에 대한 정부정책의 변화 내용 및 이에 대한 대응 방향을 살펴봄.
- 제3장에서는 수익형 투자사업 대상군 검토하기 위해 그동안 진행된 사립대학의 부동산 개발 유형 대해 살펴보는 한편, 미개발토지의 개발방안과 사립대학기본재산의 상당수를 차지하는 임야 등에 대한 개발방안을 제시함.
 - 국내대학의 사례를 캠퍼스 혁신파크를 활용한 개발, 대학보유 임야 등의 개발사례, 도심 내 부동산 개발사례, 교내 및 인접부지 개발사례로 구분하여 살펴보는 한편,

해외 사립대학의 수익형 부동산 활용 사례를 통해 시사점을 제시하고자 함.

- 제4장에서는 한국사학진흥재단의 지원가능 수익형 투자사업 모델을 검토하기 위해 재단에서 수행중인 사업들을 살펴보는 한편, 수익형 투자사업 지원을 위한 한국사학진흥재단의 역할을 제시하고자 함.

-수익용 기본재산의 활용 측면에서 현재 진행 중인 사학진흥재단의 매각 및 개발컨설팅 기능을 강화하는 방안, 수익용 부동산 정보시스템 구축 및 운영, 부동산 개발사업 참여 및 위탁개발 사업의 참여방안, 사학재산 전문 자산관리사(AMC)로서의 역할 강화, 그리고 이를 달성할 수 있는 한국사학진흥재단의 역량 강화 방안에 대해 살펴보기로 함.

- 제5장에서는 수익형 투자사업 지원 타당성을 검토하기 위해 사업수행에 따른 효과성은 물론, 한국사학진흥재단의 소요인력 및 예산, 예상 리스크에 대한 헷지(hedge)방안 그리고 사업 추진을 위한 법령개정 사항 등을 검토함.
- 마지막 제6장에서는 연구의 결과를 종합하고 정책적 함의를 도출함.



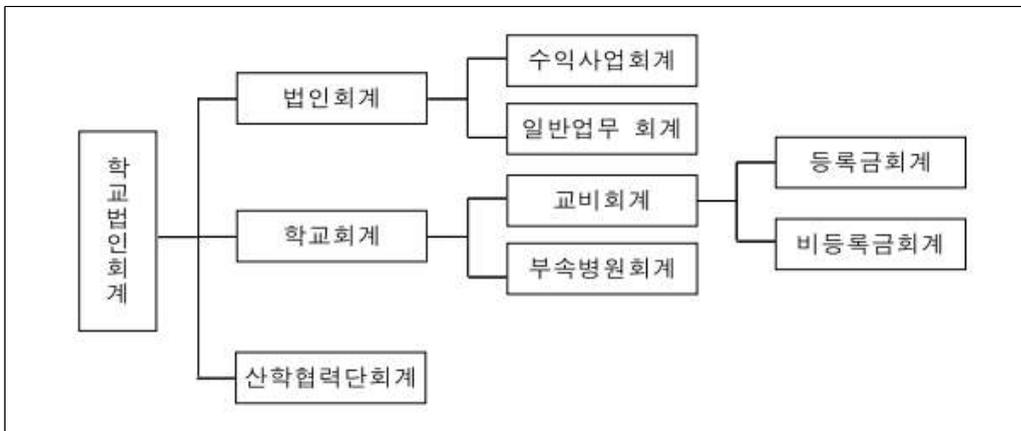
[그림 1-1] 연구의 구성과 체계

제2장 사립대학 수익용 재산 현황 및 과제

2.1 사립대학 재산구성과 수익률

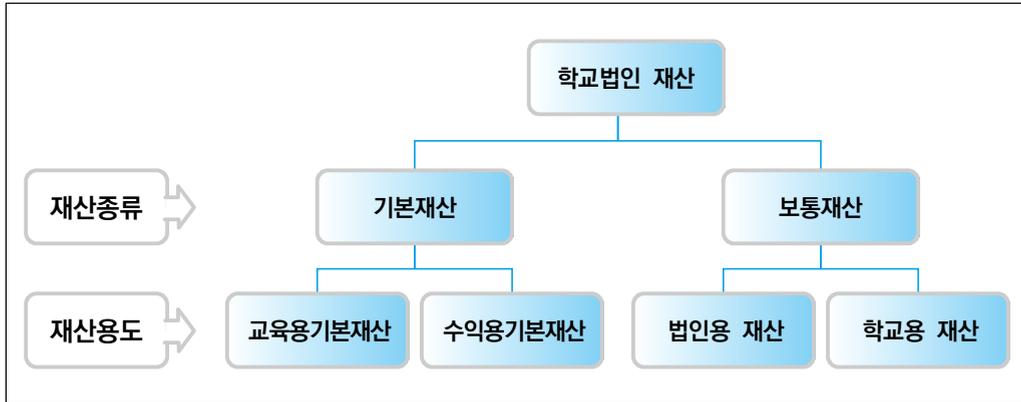
2.1.1 사립대학의 재정운영과 학교재산

- 학교법인의 회계구성은 법인회계와 학교회계로 구분되며 「산학협력단 회계처리 규칙」에 따라 별도의 산학협력단회계를 두고 있음.
 - 법인회계는 다시 수익사업회계와 일반업무회계로 구분되고, 학교회계는 등록금회계와 비등록금회계로 세분되는 교비회계와 부속병원회계로 구분됨.
- 학교법인이 사립학교를 설치·운영하려면 필요한 시설 및 설비, 재산을 갖추어야 하고, 교육에 지장이 없는 범위 안에서 수익사업을 할 수 있도록 규정되어 있음.
- 학교법인의 재산은 법률상 기본재산과 보통재산으로 구분되며¹⁾, 학교법인이 보유하는 기본재산은 교육에 직접 사용되는 재산(교육용기본재산)과 학교법인의 수익창출을 위한 재산(수익용기본재산)으로 구분됨.



[그림 2-1] 학교법인 회계의 구분

1) 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」 제11조(재산) ① 공익법인의 재산은 대통령령으로 정하는 바에 따라 기본재산과 보통재산으로 구분한다.



[그림 2-2] 학교법인의 재산 구조

- 교육용 기본재산으로는 교육용 토지 및 건물이 있으며, 수익용 기본재산은 수익용 부동산(토지, 건물), 유가증권, 신탁예금, 그리고 위 유형 외의 기타재산으로 구성됨.
- 사립대학의 설립인가기준으로는 교육 및 연구 활동에 적합한 교사와 교지뿐 아니라 일정 수준이상의 수익용 기본재산의 확보가 필요함.
- 학교법인은 대학의 연간 학교회계 운영수익총액에 해당하는 가액의 수익용 기본 재산을 확보하고 수익용 기본재산을 운용하여 전년도 예금은행 저축성 수신금리 평균이상의 수익률을 창출해야 함.
- 매년 수익용 기본재산에서 발생한 소득의 80%이상에 해당하는 가액을 대학운영에 필요한 경비로 충당하여야 함(대학설립·운영규정 제7조).

<표 2-1> 학교법인 기본재산의 분류

교육용 기본재산	수익용 기본재산
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육용 토지 ▪ 교육용 건물 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 수익용 부동산(토지, 건물) ▪ 수익용 유가증권 ▪ 수익용 신탁예금 ▪ 위 유형 외의 기타재산

2.1.2 사립대학 수익용 기본재산 보유현황 및 수익률

- 수익용 기본재산이란 학교법인이 설치·경영하는 대학의 운영경비를 충당하기 위하여 수익창출 목적으로 운영되는 기본재산을 의미함.
 - 수익용 기본재산 유형에는 토지, 건물, 유가증권(주식, 채권 등), 예금 및 그 외 기타재산이 있음.
 - 학교법인의 수익용 기본재산에 대한 관련 규정으로는 「대학설립·운영규정」이 있으며 이에 근거하여 수익용 기본재산 확보율과 수익률, 학교경비 부담률 등이 규정됨.
- 학교법인은 당해 법인이 설립·경영하는 대학의 운영수익총액에 해당하는 가액(기준액)의 수익용 기본재산을 확보하여야 하며, 기준액이 법정기준에 미달할 경우 최소 기준액을 적용함.
- 사립대학의 수익용 기본재산 보유현황은 평가액을 기준으로 지난 5년 간 24% 상승함.
 - 이 중 보유토지의 면적은 소폭 감소하였으나 평가액이 27% 상승하였으며, 유가증권은 보유주식수와 평가액이 모두 60% 이상 상승함.
 - 전체 평가액 중 비중이 가장 높은 토지(63%)의 가치상승이 사립대학교 재산형성에 기여하였으며 유가증권 투자의 비중이 빠르게 증가하고 있는 것으로 나타나므로 보유토지를 통한 수익창출 및 안정적인 유가증권 관리가 필요한 것으로 판단됨.
- 사립대학의 수익용 기본재산 확보율은 2021년에 83%로 5년 전에 비해서 20%p

<표 2-2> 수익용 기본재산 최소기준액

2005년 10월 25일 이후 설립	2015년 7월 24일 이후 설립
대학 100억 원	대학 300억 원
전문대학 70억 원	전문대학 200억 원
대학원대학 40억 원	대학원대학 100억 원

<표 2-3> 수익용 기본재산 보유현황

단위 : 천㎡, 천주, 건, 억 원

구분		토지	건물	유가증권	신탁예금	기타재산	계
2017년	물량	211,916	2,175	21,071	839	33	-
	평가액	57,642	20,027	6,391	8,557	510	93,127
2018년	물량	212,116	2,243	29,985	885	27	-
	평가액	60,857	20,051	6,952	8,922	174	96,956
2019년	물량	210,896	2,236	29,050	936	26	-
	평가액	66,229	20,001	7,579	9,625	298	103,732
2020년	물량	210,236	2,275	33,825	932	29	-
	평가액	68,239	20,833	9,035	9,393	130	107,630
2021년	물량	210,236	2,275	33,825	932	29	-
	평가액	73,231	20,784	10,474	10,987	156	115,632
최근 5년 증감	물량	-1%	5%	61%	11%	-12%	-
	평가액	27%	4%	64%	28%	-69%	24%

상승함.

-수익용 기본재산 확보율의 기준액이 5년 전에 비해서 감소하고 보유액이 큰 폭으로 증가하여 확보율이 상승한 것으로 나타남.

- 수익용 기본재산의 수익률은 2017년 3.16%에서 2021년 2.75%로 0.41%p 감소한 것으로 나타남.

-자산의 평가액이 24.2% 증가한 가운데 수입액의 상승률은 7.9%에 그쳐 수익률은 하락한 것으로 나타남.

-2021년 법정기준금리는 1.05%이고 2017년 시장금리가 1.4%인 점을 고려할 때 시장금리대비 수익률은 양호한 것으로 나타남.

-법정기준금리는 「대학설립·운영기준」 제7조 제3항에 의거한 전년도 예금은행 저축성수신금리이며 2021년에는 1.05%임.

- 2021년 기준 재산유형별 수익률에서는 기타재산을 제외하면 건물의 수익률이 9.7%로 가장 높게 나타남.

<표 2-4> 수익용 기본자산의 수익률

단위 : 억 원

구 분	평가액	수입액	수익률	시장금리 (법정기준금리)
2017	93,127	2,945	3.2%	1.4%
2018	96,956	3,206	3.3%	1.6%
2019	103,732	2,999	2.9%	1.9%
2020	107,630	3,354	3.1%	1.8%
2021	115,632	3,179	2.8%	1.1%
증감	22,505	234	-0.41%p	-0.35%p
증감율	24.2%	7.9%	-13.1%	

-기타재산은 사업장을 임대하는 경우 투자액이 없이 수입만 있는 경우가 있어 수익률이 높게 나타남.

-토지의 경우 평가액은 가장 많으나 수익률은 0.9%에 그쳐 개선이 필요한 것으로 나타나고, 2017년과 비교하여서 평가액은 약 1.6조 원이 증가하였으나 수익률은 0.1%p 감소함.

-반면 건물의 경우 평가액은 757억 원 증가하고 수익률도 0.5%p 증가하여 전반적인 저금리기조 가운데 수익률이 낮은 유가증권과 신탁예금보다 큰 폭의 수익률 증가율을 보임.

<표 2-5> 수익용 기본재산 확보율

단위 : 억 원

구분	기준액	보유액	확보율
2017	131,260	82,340	63%
2018	130,448	87,551	67%
2019	132,466	93,798	71%
2020	133,757	97,869	73%
2021	127,457	106,243	83%
증감	- 3,803	23,903	20%p
증가율	- 3%	29%	33%

<표 2-6> 재산유형별 수익률

단위 : 억 원

구분		토지	건물	유가증권	신탁예금	기타재산	계
2017	평가액	57,642	20,027	6,391	8,557	510	93,127
	수입액	533	1,837	194	234	146	2,944
	수익률	0.9%	9.2%	3.0%	2.7%	28.6%	3.2%
2018	평가액	60,857	20,051	6,952	8,922	174	96,956
	수입액	712	2,020	227	145	102	3,206
	수익률	1.2%	10.1%	3.3%	1.6%	58.6%	3.3%
2019	평가액	66,229	20,001	7,579	9,625	298	103,732
	수입액	573	1,945	211	172	98	2,999
	수익률	0.9%	9.7%	2.8%	1.8%	32.9%	2.9%
2020	평가액	68,239	20,833	9,035	9,393	130	107,630
	수입액	756	2,088	276	182	52	3,354
	수익률	1.1%	10.0%	3.1%	1.9%	40.0%	3.1%
2021	평가액	73,231	20,784	10,474	10,987	156	115,632
	수입액	612	2,018	324	177	48	3,179
	수익률	0.8%	9.7%	3.1%	1.6%	30.8%	2.7%
증감	평가액	15,589	757	4,083	2,430	- 354	22,505
	수입액	79	181	130	- 57	- 98	235
	수익률	-0.1%p	0.5%p	0.1%p	-1.1%p	2.1%p	0.4%p
증감율	평가액	27%	4%	64%	28%	-69%	24%
	수입액	15%	10%	67%	-24%	-67%	8%

- 2021년 기준 법인별 수익률 분포에서 전체 186개교 중 61%는 기준금리인 1.05%를 상회하였으나 미충족하는 법인은 39%인 73개교로 나타나 법인별 편차가 크게 나타남.
 - ‘2.5%미만~1.05% 이상’ 구간에 해당하는 법인이 37%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 ‘1.05%미만~0.5%이상’에 해당하는 법인이 17%로 두 번째로 높은 비중을 차지하고 있음.
- 학교법인은 매년 수익용 기본재산에서 발생한 소득의 80%에 해당하는 가액을 대학운영에 필요한 경비로 충당해야하며 2017년에 비해서 2021년에 운영경비부담

<표 2-7> 법인별 수익률 분포

구분		5% 이상	2.5% 이상	1.05% 이상	소계	0.5% 이상	0.25% 이상	0.25% 미만	소계	계
2021	법인수	16	29	68	113	31	19	23	73	186
	비중	9%	16%	37%	61%	17%	10%	12%	39%	100%

율을 충당하는 학교법인이 증가하였음.

-2017년에 비해서 수익금이 163억 원이 증가였으며 2017년에는 법정금액 기준 부담률을 100%충족하지 못하였으나 2021년에는 107%까지 상승함.

<표 2-8> 학교 운영경비 부담률

단위 : 억 원

구분	총수입	총비용	수익금		부담액	부담율	
			총 금액기준	법정 금액기준		총금액	법정금액
2017	2,945	42	2,903	2,323	2,304	79.4%	99.2%
2018	3,206	77	3,129	2,503	2,218	70.9%	88.6%
2019	2,999	85	2,914	2,332	2,349	80.6%	100.7%
2020	3,354	87	3,267	2,614	2,388	73.1%	91.3%
2021	3,179	113	3,066	2,453	2,614	85.3%	106.6%
증감	234	71	163	130	310	5.9%p	7.4%p

- 사립대학법인의 수익사업체는 부동산 및 임대업의 비중이 가장 높으며 2017년 59%에서 64%로 비중이 상승함.

-다른 사업유형이 소폭 감소한 가운데 부동산 및 임대업은 5%p가 상승하여 사립대학법인이 보유부동산을 활용하여 수익사업을 하려는 경향이 높아지고 있는 것으로 나타남.

<표 2-9> 수익사업체 현황

구분		부동산 및 임대업	교육 서비스업	보건 및 사회복지업	기타	계
2017	업체수	140	13	23	62	238
	비율	59%	5%	10%	26%	100%
2018	업체수	143	14	23	65	245
	비율	58%	6%	9%	27%	100%
2019	업체수	138	13	22	66	239
	비율	58%	5%	9%	28%	100%
2020	업체수	155	13	21	68	257
	비율	60%	5%	8%	27%	100%
2021	업체수	152	9	21	66	248
	비율	64%	4%	9%	28%	100%
증감	업체수	12	-4	-2	4	10
	비율	5.0%p	-1.7%p	-0.8%p	1.7%p	4.2%p

2.1.3 사립대학 수입 및 교지·교사확보율

- 2020년 기준 대학의 등록금 수입은 2016년에 비해 약 2,700억 원이 감소하였으며, 운영수입 및 자금수입대비 등록금 의존율은 소폭 증가하였음.

-등록금 수입이 감소하였음에도 불구하고 등록금 의존율이 오히려 증가하였다는

<표 2-10> 사립대학교 등록금수입 현황

단위 : 억 원

구분	'16년 (A)	'17년	'18년	'19년 (B)	'20년 (C)	기준연도 ('16)대비 증감(C-A)
등록금수입(A)	102,827	100,564	100,566	100,425	100,152	△2,675
운영수입(B)	169,593	167,717	167,664	167,345	163,466	△6,127
운영수입 대비 등록금의존율 (C=A/B)	60.60%	60.00%	60.00%	60.00%	61.30%	0.7%p
자금수입총계(D)	189,787	188,606	186,052	186,989	182,427	△7,360
자금수입총계 대비 등록금 의존율 (E=A/D)	54.20%	53.30%	54.10%	53.70%	54.90%	0.7%p

<표 2-11> 교지 확보율

단위 : m²

구분	입학정원기준			재학생기준		
	기준면적	보유면적	확보율	기준면적	보유면적	확보율
2017년	46,024,509	100,441,174	218%	50,572,860	100,441,174	199%
2018년	45,740,667	99,247,942	217%	50,335,036	99,247,942	197%
2019년	45,861,803	99,662,796	217%	50,057,225	99,662,796	199%
2020년	45,875,980	99,484,715	217%	49,877,347	99,484,715	200%
2021년	46,066,761	99,426,532	216%	49,466,830	99,426,532	201%
증감	42,252	-1,014,642	-2%p	-1,106,030	-1,014,642	2%p
증감율	0.1%	-1.0%	-	-2.2%	-1.0%	-

것은 등록금 외 다른 수입원에서의 수입이 증가하지 않고 전체 수입이 감소하였다는 것을 의미함.

- 사립대학법인의 교지확보율은 최근 5년간 큰 폭의 증가는 없으나 200%를 상회하고 있는 것으로 나타남.

-사립대학법인의 보유면적은 감소하였으며 입학정원기준 기준면적은 소폭증가하고 재학생기준 기준면적은 보유면적 감소비율보다 큰 폭으로 감소함.

- 입학정원은 2017년에 비해서 2021년에 약 9,000명이 감소하고 재학생수는 약

<표 2-12> 기준면적현황

단위 : 명, m²

구분	입학정원기준		재학생기준	
	입학정원	기준면적	재학생수	기준면적
2017	1,445,167	46,024,509	1,604,182	50,572,860
2018	1,433,095	45,740,667	1,593,546	50,335,036
2019	1,433,961	45,861,803	1,583,424	50,057,225
2020	1,433,252	45,845,980	1,572,708	49,877,347
2021	1,436,208	46,066,761	1,556,458	49,466,830
증감	- 8,959	42,252	- 47,724	- 1,106,030
증감율	- 0.6%	0.1%	- 3.0%	- 2.2%

<표 2-13> 토지유형별 보유면적 현황

단위 : m²

연도	구분	학교법인 소유		부속토지	미사용토지	계	교지 보유면적
		시설결정	시설미결정				
2020	교지경계선 내	90,575,726	6,717,718	3,187,264	5,569,046	106,049,754	99,484,715
	2km 이내	519,922	1,671,349	1,888,640	3,641,187	7,721,098	
	2km 외	2,095,127	14,574,726	154,358,546	17,777,431	188,805,830	
	전체	93,190,775	22,963,793	159,434,450	26,987,664	302,576,682	
	(비중)	30.8%	7.6%	52.7%	8.9%	100.0%	
2021	교지경계선 내	90,572,544	6,629,628	3,378,646	5,555,863	106,136,681	99,426,532
	2km 이내	461,172	1,763,188	2,122,988	3,516,774	7,864,122	
	2km 외	1,951,394	14,401,267	153,989,703	18,394,692	188,737,056	
	전체	92,985,110	22,794,083	159,491,337	27,467,329	302,737,859	
	(비중)	30.7%	7.5%	52.7%	9.1%	100.0%	
증감		△205,665	△169,710	56,887	479,665	161,177	△58,183
증감률		△0.2%	△0.7%	0.0%	1.8%	0.1%	△0.1%

48,000명이 감소함.

- 입학정원 기준면적은 0.1% 증가하여 큰 폭의 변화는 없으나 재학생 기준 면적은 2.2% 감소함.

- 학교법인 소유토지의 현황분석에서 사립학교는 2021년까지 교지로 인정되는 2km 이내 토지 이외에도 188,737천m²의 토지를 보유하고 있음.

<표 2-14> 사립대학 교사확보율

단위 : m²

구분	입학정원기준			재학생기준		
	기준면적(A)	보유면적(B)	확보율(B/A)	기준면적(C)	보유면적(D)	확보율(D/C)
2021년	23,349,040	34,971,572	149.80%	24,947,343	34,971,572	140.20%
2020년	23,245,608	34,815,964	149.80%	25,164,016	34,815,964	138.40%
증감	103,432	155,608	-	△216,673	155,608	1.8%p
(증감률)	0.40%	0.40%	-	△0.9%	0.40%	-

-이번 제도개선으로 20km까지 교지확보기준이 확대되었으며 향후 사립대학의 토지활용의 폭이 더 넓어질 것으로 판단됨.

- 사립대학법인의 교지확보율은 2021년을 기준으로 입학정원기준 150%, 재학생 기준 140% 수준을 보이고 있는 것으로 나타남.

-따라서 정부의 규제완화방침을 활용하여 유휴교사를 수익용도로 활용하는 방안도 가능할 것으로 판단됨.

<표 2-15> 사립대학교 교육용 건물현황

연도	구분	교육기본시설	지원시설	연구시설	부속시설	기타시설	계	교사 보유면적
2020	교지 경계선 내	24,220,239	7,082,749	3,380,286	4,266,339	2,544,365	41,493,978	34,815,964
	2km이내	52,911	111,343	1,732	302,501	53,038	521,525	
	2km외	124,594	93,636	137,394	2,734,875	479,076	3,569,575	
	전체 (비중)	24,397,744 (53.50%)	7,287,728 (16.00%)	3,519,412 (7.70%)	7,303,715 (16.10%)	3,076,479 (6.70%)	45,585,078 (100.00%)	
2021	교지 경계선 내	24,432,170	6,978,980	3,436,773	4,220,010	2,807,563	41,875,496	34,971,572
	2km이내	53,988	114,827	1,503	388,949	57,473	616,740	
	2km외	109,816	87,082	120,459	3,075,772	464,708	3,857,837	
	전체 (비중)	24,595,974 (53.10%)	7,180,889 (15.50%)	3,558,735 (7.70%)	7,684,731 (16.50%)	3,329,744 (7.20%)	46,350,073 (100.00%)	
증감		198,230	△106,839	39,323	381,016	253,265	764,995	155,608
증감률		0.80%	△1.5%	1.10%	5.20%	8.20%	1.70%	0.40%

2.2 사립대학 수익용 기본재산 수익률 제고를 위한 과제

- 최근 5년간의 사립대학재산의 수익형 기본재산 및 교지·교사확보 현황을 분석한 결과 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있음.
 - 수익용 기본재산 규모는 전체 평가액 중 63% 비중을 차지하는 보유토지의 평가액 상승과 유가증권 투자의 증가로 24%가 상승하여 보유토지를 통한 수익성 증대와 유가증권의 안정적 관리가 중요함.
 - 사립대학의 수익용 기본재산 확보율은 2021년에 83%로 5년 전에 비해서 20%p가 상승하였으며 정부의 규제완화로 확보율은 증가할 것으로 예상됨.
 - 수익용 기본재산의 수익률은 2017년 3.16%에서 2021년 2.75%로 0.41%p 감소한 것으로 나타났으며 현재 사립대학법인의 39%가 2021년 기준수익률인 1.05%에 미치지 못하고 있어 수익형 기본재산의 적극적인 활용이 필요함.
 - 재산유형별 수익률에서는 건물의 수익률이 9.2%, 토지의 수익률은 0.9%로 나타나 토지수익률의 개선을 위해서 적극적인 개발을 추진할 필요가 있음.
 - 수익용 기본재산의 수익을 통한 법정부담율의 107%를 충족하고 있는 것으로 나타났으며, 사립대학법인의 교지확보율은 200%를 상회하여 향후 추가적인 활용가능성이 높은 것으로 나타남.
- 사립대학법인의 수익형 기본재산의 현황 및 정부의 규제완화정책을 고려할 때 수익률 제고를 위해서는 유휴토지의 활용이 가장 중요하게 작용할 것으로 판단됨.
 - 토지의 수익률은 0.9%, 건물의 수익률은 9.2%인 점을 고려할 때 유휴토지 중 개발이 가능한 토지를 파악하여 개발을 추진 할 필요가 있음.
 - 다만 토지면적(211,916m²) 대비 건물면적(2,175m²)의 매우 낮은 점을 고려할 때 개발이 어려운 토지의 비중이 높을 것으로 예상되므로 각 대학이 보유한 토지의 개발가능성을 분석할 필요가 있음.
 - 또한 이번 교지 인정 기준거리의 완화로 유휴교지가 증가할 것으로 예상되는 가운데 기본재산 관리지침으로 유휴교지를 수익용 재산으로 전환하는 것이 용이해졌으므로 유휴교지 중 개발가능 토지에 대한 현황파악도 필요함.

- 사립대학의 수익재산 중 토지의 지목별 면적과 가격 등을 분석한 결과 사립대학은 총 8,640개의 필지를 소유하고 있으며 지목별 비중은 ‘임야’ 29%, ‘대’ 27%, ‘전’ 13%, ‘답’ 12%로 나타남.
 - 면적을 기준으로 할 경우 ‘임야’의 비중이 94%로 대부분을 차지하나 평가가격은 19%에 불과하며 면적비중이 0.7%에 불과한 ‘대’의 평가가액 비중은 67%로 가장 높게 나타남.
 - 현재 지목분포를 기준으로 할 때 임야를 중심으로 전, 답, 과수원 등 미개발 토지의 비중이 높은 것이 토지의 수익률이 낮은 이유로 판단됨.
- 이러한 배경에서 본 연구에서는 임야·전·답·과수원 등을 활용하여 수익을 발생시킬 수 있도록 개발할 수 있는 방안을 제시하고자 함.

<표 2-16> 지목별 토지현황

단위 : m², 천원

구분	필지수	비율	총면적			총평가액		
			총면적	비율	평균 면적	㎡당 가격	총평가액	비율
공장용지	61	0.7%	199,112	0.1%	3,264	342,662	72,420,441	1%
과수원	43	0.5%	404,131	0.2%	9,398	119,345	43,909,640	1%
구거	99	1.1%	23,628	0.0%	239	35,995	1,649,260	0%
기타	36	0.4%	19,871	0.0%	552	21,698	250,639	0%
답	1,060	12.3%	2,531,230	1.2%	2,388	142,053	157,330,197	2%
대	2,299	26.6%	1,567,223	0.7%	682	3,001,545	5,343,247,888	67%
도로	692	8.0%	171,363	0.1%	248	435,593	53,879,113	1%
목장용지	70	0.8%	1,887,290	0.9%	26,961	42,384	74,796,373	1%
묘지	26	0.3%	27,239	0.0%	1,048	159,156	8,941,991	0%
사적지	1	0.0%	585	0.0%	585	998,000	583,830	0%
수도용지	4	0.0%	3,754	0.0%	939	252,075	894,574	0%
염전	10	0.1%	311,601	0.1%	31,160	10,021	3,254,122	0%
유지	74	0.9%	496,897	0.2%	6,715	42,365	5,605,862	0%
임야	2,498	28.9%	199,065,496	94.4%	79,690	92,119	1,518,137,906	19%
잡종지	150	1.7%	573,334	0.3%	3,822	343,922	90,241,672	1%
전	1,115	12.9%	1,905,560	0.9%	1,709	179,088	171,126,058	2%
제방	47	0.5%	16,187	0.0%	344	142,828	1,270,475	0%
종교용지	26	0.3%	23,870	0.0%	918	1,124,077	13,909,462	0%
주유소용지	5	0.1%	3,097	0.0%	619	1,242,400	4,721,739	0%
주차장	14	0.2%	7,069	0.0%	505	1,474,521	8,948,613	0%
창고용지	19	0.2%	79,993	0.0%	4,210	169,584	21,219,522	0%
철도용지	17	0.2%	3,498	0.0%	206	297,668	1,326,291	0%
체육용지	28	0.3%	923,221	0.4%	32,972	156,225	75,642,732	1%
하천	157	1.8%	62,713	0.0%	399	47,568	2,643,090	0%
학교용지	89	1.0%	546,444	0.3%	6,140	1,046,743	266,214,868	3%
전체	8,640	100.0%	210,854,405	100.0%	24,404	932,031	7,942,166,358	100%

2.3 사립대학 기본재산의 활용에 대한 정부정책의 변화

2.3.1 주요 변화 내용

- 최근 사립대학 기본재산 관련 규제 개선을 추진하고자 하는 정부 기조에 따라 재정이 어려운 학교법인의 경우 적절한 투자사업을 통해 재정을 보완할 방안을 마련하고자 할 것으로 판단됨.
 - 따라서 적절한 수익형 기본재산을 활용한 투자 사업구조를 설정할 필요가 있으며, 각 단계에서 한국사학진흥재단의 역할을 적절히 부여할 수 있을 것임.
- 정부가 추진하는 사립대학 기본재산 관련 규제 개선내용을 살펴보면 크게 유휴 교육용재산의 수익용 용도변경 허가 기준 완화, 수익용재산 확보 기준을 초과하는 경우 처분금 용도 확대, 유휴 교사시설 내 입주 가능 업종 규제를 '네거티브'로 전환, 교지 위에 수익용재산 건물 건축 가능, 그리고 차입 자금의 용도 제한 완화로 요약됨.
- 주요내용을 살펴보면 먼저, 유휴 교육용재산의 수익용 용도변경 허가 기준을 완화함으로써 유휴 재산을 수익 창출에 적극 활용하고 수익금을 교육환경 개선 등에 재투자하여 대학 교육의 질 제고가 가능할 것으로 기대하고 있음.
 - 과거 유휴 교육용재산의 수익용 용도변경은 가능하나, 재산 가액만큼의 교비 회계 보전을 조건으로 부과하였던 것을 유휴 교육용재산은 교비회계 보전이 수익용으로 용도변경할 수 있도록 허용하는 한편, 보전이 필요한 경우에만 예외적으로 보전조치하도록 함.
- 다음으로 수익용재산 확보 기준을 초과하는 경우 처분금 용도 확대를 통해 사립대학이 수익용재산을 활용하여 일시적으로 필요한 자금을 조달하게 하는 등 보다 효과적으로 경영 상황 개선 가능함.
 - 과거 확보 기준을 초과하는 수익용재산인 경우에도 처분 후 그 처분금을 교비회계 보전, 세금납부로만 제한하여 활용 가능하였으나, 기준액을 초과하는 수익용재산의 처분금은 사립대학과 학교법인의 이익을 저해하지 않는 범위 내에서 다양한 용도로 사용이 가능하도록 함.

<표 2-17> 사립대학 기본재산 관련 규제 개선 사항

구 분	주요 개선 내용
유휴 교육용재산의 수익용 용도변경 허가 기준 완화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (현행) 유휴 교육용재산의 수익용 용도변경은 가능하나, 재산 가액만큼의 교비 회계 보전을 조건으로 부과 ▪ (개선) 유휴 교육용재산은 교비회계 보전없이 수익용으로 용도변경할 수 있도록 허용하고, 보전이 필요한 경우에만 예외적으로 보전조치 ⇒ 유휴 재산을 수익 창출에 적극 활용하고 수익금을 교육환경 개선 등에 재투자하여 대학 교육의 질 제고 가능
수익용재산 확보 기준을 초과하는 경우 처분금 용도 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (현행) 확보 기준을 초과하는 수익용재산인 경우에도 처분 후 그 처분금을 교비 회계 보전, 세금납부만으로 제한하여 활용 가능 ▪ (개선) 기준액을 초과하는 수익용재산의 처분금은 사립대학과 학교법인의 이익을 저해하지 않는 범위 내에서 다양한 용도로 사용 가능 ⇒ 사립대학이 수익용재산을 활용하여 일시적으로 필요한 자금을 조달하는 등 보다 효과적으로 경영 상황 개선 가능
유휴 교사시설 내 입주 가능 업종 규제를 '네거티브' 전환	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (현행) 유휴 교사시설 내 입주 가능한 업종을 제한적으로 확대 중(Positive 규제) ▪ (개선) 교육 및 연구 활동에 지장을 주지 않고, 다른 법령에 따라 학교 내 설치가 금지된 시설 업종이 아니면 제한 없이 입주 허용(Negative 규제) ⇒ 사립대학이 유휴 교육용 토지, 건물 등을 다양한 목적에 보다 유용하게 활용 가능
교지 위에 수익용 재산 건물 건축 가능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (현행) 교육 관계 법령상 제한이 없음에도 교지 위에는 교육용재산인 건물(교육용)의 설치만 가능한 것으로 해석(학교법인 소유 수익용 건물 설치 제한) ▪ (개선) 교지의 일부를 수익용 건물 부지로 제공해도 교지 확보를 기준을 충족하고, 적절한 비용 부담(학교법인, 대학)이 이루어지면 교지 내 수익용재산 건물 설치 가능 ⇒ 사립대학들이 유휴 부지를 보다 유연하게 활용 가능
차입 자금의 용도 제한을 완화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (현행) 학교법인의 일시적 운영비 부족을 자금 차입이 필요한 '운영상 불가피한 사유'로 인정하지 않음 ▪ (개선) 학교법인의 상환계획이 적절하고 상환능력이 충분하다면 (법인) 운영비 충당을 위한 차입도 허용 ⇒ 일시적 경영상 어려움을 겪는 사립대학들이 긴급하게 필요한 자금을 조달하여 더 큰 재정 위기를 방지 가능
대학의 교지가 떨어져 있어도 교육부의 위치 변경 인가를 받지 않고도 단일 캠퍼스로 운영 가능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (현행) 대학의 교지가 분리된 경우, 교지 간 거리가 2km 이하일 때에만 하나의 교지로 인정 ▪ (개선) 교지 간 거리가 20km 이하면 하나의 교지로 인정하고, 각각의 교지가 동일 시군구 내에 있어도 하나의 교지로 인정함. ⇒ 도심 내 지가 상승으로 본 캠퍼스 근거리 교지를 확보하기 어려운 대학 또는 대중교통 이용이 불편한 곳에 위치한 대학의 경우, 지가가 상대적으로 저렴하거나 대중교통 이용이 편리한 곳에서 교육부의 인가를 따로 받지 않고도 학과 운영이 가능

출처 : 교육부 보도자료(2022. 6. 14.), 「사립대학의 재정 여건 개선을 위해 재산 관련 규제 대폭 완화」, 대한민국 국회, 「대학설립·운영 규정」

- 또한 유휴 교사시설 내 입주 가능 업종 규제를 '네거티브'로 전환함으로써 사립대학이 유휴 교육용 토지, 건물 등을 다양한 목적에 보다 유용하게 활용이 가능하도록 할 방침임.

-과거에는 Positive 방식으로 유휴 교사시설 내 입주 가능한 업종을 제한적으로

확대하였으나, 이를 Negative 방식으로 전환하여 교육 및 연구 활동에 지장을 주지 않고, 다른 법령에 따라 학교 내 설치가 금지된 시설·업종이 아니면 제한 없이 입주 허용함.

- 교지 위에 수익용 재산 건물을 건축 가능하게 함으로서 사립대학들이 유희 부지를 보다 유연하게 활용 가능하도록 함.

-과거에는 교육 관계 법령상 제한이 없음에도 교지 위에는 교육용재산인 건물(교육용)의 설치만 가능한 것으로 해석(학교법인 소유 수익용 건물 설치 제한)하였으나, 이를 교지의 일부를 수익용 건물 부지로 제공해도 교지 확보율 기준을 충족하고, 적정한 비용 부담(학교법인, 대학)이 이루어지면 교지 내 수익용재산 건물 설치가 가능하도록 개선함.

- 차입 자금의 용도 제한을 완화함으로써 일시적 경영상 어려움을 겪는 사립대학들이 긴급하게 필요한 자금을 조달하여 더 큰 재정 위기를 방지하도록 함.

-과거에는 학교법인의 일시적 운영비 부족을 자금 차입이 필요한 ‘운영상 불가피한 사유’로 인정하지 않았으나 이를 학교법인의 상환계획이 적절하고 상환능력이 충분하다면 (법인)운영비 충당을 위한 차입도 허용하도록 할 방침임.

- 이밖에도 「대학설립·운영 규정」의 개정을 통해 대학의 교지가 떨어져 있어도 교육부의 위치 변경 인가를 받지 않고도 단일 캠퍼스로 운영할 수 있도록 하였음.

-과거에는 대학의 교지가 분리된 경우, 교지 간 거리가 2킬로미터 이하일 때에만 하나의 교지로 보았으나, 개정된 규정에 따르면 교지 간 거리가 ‘20km 이하’면 하나의 교지로 인정하고 각각의 교지가 동일 시군구 내에 있어도 하나의 교지로 인정함.

-이 경우 도심 내 지가 상승으로 본 캠퍼스 근거리 교지를 확보하기 어려운 대학 또는 대중교통 이용이 불편한 곳에 위치한 대학의 경우, 지가가 상대적으로 저렴하거나 대중교통 이용이 편리한 곳에서 교육부의 인가를 따로 받지 않고도 학과 운영을 할 수 있음.

2.3.2 규제완화에 따른 대응

- 최근의 규제완화 방향을 적용하여 수요가 있는 교내 및 인접부지를 개발한 이화여대대학교와 부산대학교, 서강대학교 등과 유사한 형태의 개발을 추진하기가 용이해 질 것으로 판단됨.
- 「사립대학 기본재산관리 안내서」의 개정으로 유휴교사시설 내 입주가능 한 업종이 확대되고 교지 위에 수익용 기본재산 건물건축이 가능하도록 규제완화를 하였음.
 - 이에 따라서 사립대학은 유휴교사시설을 임대하여 편의시설을 유치하거나 유휴교지에 적절한 비용을 부담하고 수익용 기본재산을 건축할 수 있게 됨.
 - 다만 이 경우에도 「도시·군 계획시설의 결정·구조 및 설치기준에 관한 규칙」에 따른 편의시설에는 해당되어야 하고 유휴교지에 수익용 기본재산 건축 시 용도지역 등 관련 법령에 적합해야 할 것으로 판단됨.
 - 학교시설로 인한 제한으로 설치가 어려운 경우 유휴교지를 수익용 기본재산으로 변경하여 개발하는 것도 고려할 필요가 있음.
- 유휴 교육용 기본재산을 수익용 기본재산으로 용도변경 시 허가기준을 완화하여 용도변경 시 시가상당액 만큼을 교비회계로 보전해야 하는 규정을 폐지하였음.

「도시·군계획시설의 결정·구조 및 설치기준에 관한 규칙」에 따른 학교시설 설치 기준

- 주시설: 교육 및 연구활동에 직접적으로 사용되는 시설
- 부대시설: 주시설의 기능 지원을 위해 설치하는 시설
- 편의시설: 주시설 이용자 편의 증진과 이용 활성화를 위하여 설치하는 시설
(학교에 설치 가능한 편의시설은 동 규칙 제90조에 열거된 시설로 한정)

제90조(학교의 구조 및 설치기준) ① 학교(제88조제3호 및 제4호의 학교에 한정한다)에는 다음 각 호의 편의시설을 설치할 수 있다. <신설 2014. 12. 31.>

1. 「건축법 시행령」 별표 1 제3호(같은 호 바목부터 아목까지는 제외한다)의 시설
 2. 「건축법 시행령」 별표 1 제4호가목(극장, 영화관, 음악당 및 비디오물소극장에 한정한다)·라목·바목·카목(직업훈련소에 한정한다)·파목(골프연습장은 제외한다) 및 하목(금융업소에 한정한다)의 시설
 3. 「건축법 시행령」 별표 1 제13호(골프장 및 골프연습장은 제외한다)의 시설
- ② 제1항에서 규정한 사항 외에 학교의 구조 및 설치에 관하여는 「유아교육법」·「초·중등교육법」 또는 「고등교육법」이 정하는 바에 따른다. <개정 2005. 7. 1., 2005. 12. 14., 2014. 12. 31.>

- 교육에 직접 활용하지 않는 유휴 교육용 기본재산은 ① 학교의 교지·교사확보율이 기준을 초과하거나 해당 재산이 교지·교사 확보율에 영향을 못 미치고, ② 교육·연구 활동에 지장이 없는 경우 수익용으로 용도변경 가능.
- 기존에 원칙적으로 적용되었던 교비회계 보전조치가 예외규정으로 변경되었음. 다만 용도변경에 대한 학교장의 동의 등이 필요하고 학생, 교직원 등 구성원의 반대가 있으면 허가가 제한될 수 있음.
- 교지인정 기준이 기존 반경 2km에서 20km로 변경되면서 사립대학에서 떨어져 있는 토지를 교지로 인정받게 되면 교지 인근의 토지를 수익용 기본재산으로 용도 변경하여 활용할 수 있음.

제3장 수익형 투자사업 대상군 검토

3.1 사립대학의 부동산 개발 유형

◦ 등록금에 의존해서는 대학 경영과 대학 발전을 위한 투자가 어렵다고 인식하고 있는 대학법인들에 의해 다양한 수익사업이 적극적으로 시행되기도 함.

-이 경우 대학법인의 수익사업은 대학의 이미지에 부정적 영향을 주지 않는 한도 내에서 부동산 임대업, 의료사업, 금융업, 장례식장업, 서비스업, 개발사업, 도소매업, 제조업, 금융업 등 다양하게 이루어지고 있음.

-가장 많은 수익을 내고 있는 것으로 알려진 연세대학교의 경우 유가공 사업, 생활건강 사업, 어학원 사업, 의료용품 사업, 장례식장 사업, 빌딩임대 사업 등 다양한 수익사업을 운영하고 있음.

-수익용 재산이 가장 많은 건국대의 경우에는 계열 건설사인 건국 AMC를 통해 보다 적극적인 개발 사업을 시행하여 수익용 부동산을 운영하고 있으며

-기타 대도시 또는 대도시 주변에 위치해 있어 대학의 경우 설립한 실버타운이나 대학주변의 실버타운은 생활 거점과의 연계성과 접근성이 우수하며, 대학 부속병원과 평생교육원, 도서관 등과 연계한 의료서비스, 교육프로그램을 운영하

<표 3-1> 국내 사립대학의 부동산을 활용한 수익사업 유형

구분	학교	내용
캠퍼스 혁신파크를 활용한 개발	강원대, 한양대	<ul style="list-style-type: none"> 대학 내 유휴부지를 기업 공간, 주거, 문화 복지시설이 집적된 도시첨단산업단지 조성 데이터, 바이오, 정밀의료, 디지털 치료기기, 에너지 신산업 등 기업지원 공간, 연구개발(R&D)센터 조성, 사회·문화·생활 혁신센터 추가 조성 등
대학보유 임야 개발	건국대, 명지대	<ul style="list-style-type: none"> 건국대 SMART KU 골프 파빌리온(퍼블릭 골프장) 명지대 엘펜하임(노인복지시설)
도심 내 부동산 개발	감리교신학대, 건국대	<ul style="list-style-type: none"> 감리교 신학대학교 저소득 부동산의 매각을 통한 수익성 제고 건국대학교 스타시티 개발사업
교내 및 인접부지 개발	이화여대, 부산대	<ul style="list-style-type: none"> 이화여대 ECC (Ewha Campus Complex) 부산대 효원 굿 플러스

고 있음.

- 본 장에서는 사립대학의 부동산 개발사례를 분석하여 미개발 토지에 대한 개발방안을 도출하고자 함.
 - 국내외 사립대학의 부동산 개발사례를 분석한 결과 크게 캠퍼스 혁신파크를 통한 개발, 대학보유 임야 등의 개발, 도심 내 부동산 개발, 그리고 교내 및 인접 부지 개발 사례로 요약됨.

3.1.1 캠퍼스 혁신파크를 활용한 개발

- 캠퍼스 혁신파크사업은 대학 캠퍼스 내 유휴공간을 도시첨단산업단지로 지정하여 기업 공간(산학연 혁신허브), 주거, 문화·복지시설을 복합적으로 조성하고, 다양한 정부 지원 프로그램을 종합 지원해 혁신 생태계를 조성하려는 사업임.
 - 교육부·국토교통부·중소벤처기업부에서 공동으로 2019년에 캠퍼스 혁신파크 조성방안을 발표하고 2022년 8월까지 3차례에 걸쳐 총 7개 대학을 선정하여 추진 중임.
 - 지원조건은 도시첨단산업단지 신청 사업부지로 1만㎡ 이상이어야 하며 개발사업의 전문성을 갖춘 공공기관(한국토지주택공사, 지방공사 등)이 공동 사업시행자로 참여하여 사업수행이 가능한 대학을 대상으로 함.
 - 캠퍼스 혁신파크사업은 2019년에 선도사업 공모가 처음 실시된 바 있으며, 2021년에 두 번째로 공모사업 모집이 실시되며, 2021년도 공모 신청대상은 대학 및 산업대학(서울에 소재한 캠퍼스 제외)임.
 - 민간 전문가들로 구성된 평가위원회가 평가기준에 따라 '서면평가→현장실사→종합평가' 순으로 평가하여 최종 2개 대학을 선정하게 되며, 선정된 대학은 도시첨단산업단지 조성비와 기업입주 공간으로 활용될 '산학연 혁신허브'의 건축비 일부를 국비(수도권 약 95억 원, 지방 약 190억 원)로 지원받게 됨.
 - 대표적인 사례로는 강원대학교 춘천캠퍼스와 한양대학교 에리카 캠퍼스의 혁신파크를 들 수 있음.

<표 3-2> 강원대학교 캠퍼스 혁신파크 사업 개요

구분	내용	
위치	강원도 춘천시 효자동 192-1 강원대학교 내 일원	
규모	단지면적 66,500㎡, 산학연 혁신허브 22,300㎡(연면적)	
사업기간	2020년 ~ 2024년 상반기	
사업비	504억 원(국비 190.5억 원)	
유치업종	데이터, 바이오, 정밀의료, 디지털 치료기기, 에너지 신산업 등 기업지원공간, 연구개발(R&D)센터 조성, 사회·문화·생활혁신센터 추가 조성 등	
진행경과	도시첨단산업단지 지정('21.1.) → 산학연혁신허브 착공('22.1.) → 산학연혁신허브 기공식('22.3.) → 산업단지 기반공사 완료('22.하반기) → 산학연혁신허브 완공('24.상반기)	
	도시첨단산업단지 조성 공사 현장	산학연 혁신허브 조감도
		

- 강원대학교 캠퍼스 혁신파크는 강원대학교 내 단지면적 66,500㎡, 산학연 혁신허브 22,300㎡(연면적) 규모로 조성되는 사업으로 2026년 완공될 예정임.
 - 총 사업비 504억 원 중 국비로 190.5억 원(약 38%)가 지원되며, 데이터, 바이오, 정밀의료, 디지털 치료기기, 에너지 신산업 등 기업지원공간, 연구개발(R&D)센터 조성, 사회·문화·생활혁신센터 추가 조성 등을 주 사업내용으로 함.
 - 2021년 1월 도시첨단산업단지로 지정된 이후 산학연혁신허브 착공을 시작으로 2024년 상반기 완공을 목표로 하고 있음.
- 또한 한양대학교 에리카캠퍼스 혁신파크는 강원대학교 내 단지면적 66,500㎡, 산학연 혁신허브 22,300㎡(연면적) 규모로 조성되는 사업으로 2026년 완공될 예정이다.

<표 3-3> 한양대학교 에리카 캠퍼스 혁신파크 사업 개요

구분	내용	
위치	경기도 안산시 상록구 사동 1271 일원	
규모	단지면적 78,579㎡, 산학연 혁신허브 22,300㎡(연면적)	
사업기간	2020년 ~ 2025년	
사업비	504억원(국비: 95.2억원)	
유치업종	IT연계 창업기업, 첨단부품소재·스마트제조 혁신기업 공간조성, BT·CT창업, BIO·의료기업 유치	
진행경과	도시첨단산업단지 지정('20.10.) → 산업단지 기반공사 착공('21.3.) → 산학연 혁신허브 착공('22.1.) → 산업단지 기반공사 완료('22.12.) → 산학연 혁신허브 완공('24.하반기)	
	도시첨단산업단지 조성 공사 현장	산학연 혁신허브 조감도
		

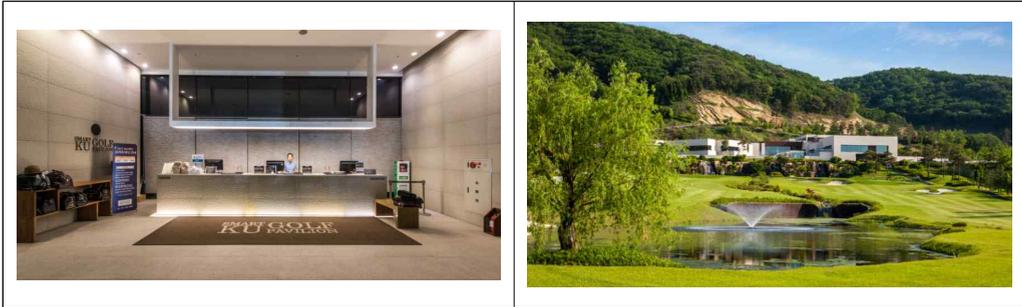
-총 사업비 504억 원 중 국비로 95.2억 원(약 19%)가 지원되며, IT연계 창업기업, 첨단부품소재·스마트제조 혁신기업 공간조성, BT·CT창업, BIO·의료기업 유치 등을 주 사업내용으로 함.

-2020년 10월 도시첨단산업단지로 지정된 이후 산학연혁신허브 착공을 시작으로 2024년 하반기 완공을 목표로 하고 있음.

3.1.2 대학보유 임야 등의 개발사례

- 대학은 수익용 기본재산 중 토지가 차지하는 비율이 높고 이중 임야가 차지하는 비중이 높으므로 이에 대한 활용이 이슈가 될 수 있으며, 그 예로 골프장 또는 실버타운 등의 개발을 검토해볼 수 있음.

- 자연녹지로 지정되어 있는 토지의 경우 일반건축물을 짓지 못하지만 노인 복지 시설인 실버타운은 건설이 가능하며, 이 경우 전문성이 있는 학교법인이 직접 운영하기 보다는 별도 재단을 통해 설립하거나 건설업체가 설립하는 실버타운과 의료협력을 맺는 등 직간접적으로 운영에 참여함.
- 또한, 실버타운의 경우 영리를 주목적으로 하는 일반 사기업이 아닌 대학법인에서 운영하는 실버타운은 운영의 지속가능성에 대한 신뢰도가 향상될 수 있음.
 - 대학법인과 실버타운의 연계 사례는 건국대 병원과 더 클래식 500, 고려대 안암병원과 대명 노블레스 타워, 경희대 동서신의학병원과 하남 블루밍 더 클래식, 명지병원과 명지 엘펜하임, 분당서울대병원과 정원속궁전, 그리고 이대목동 병원과 우림 상암 카이저팰리스 클래식 등을 들 수 있음.
- 본 연구에서는 임야개발의 대표적인 사례라 할 수 있는 건국대학교 SMART KU 골프 파빌리온과 명지대학교 엘펜하임의 사례를 살펴보기로 함.
- 먼저, 건국대학교 SMART KU 골프 파빌리온(퍼블릭 골프장)은 축산 실습목적으로 사용되던 유희부지의 활용도를 높여 자산가치를 증대시키고 장기적으로 재정을 확보하기 위해서 골프장으로 개발되었음.
 - 국내 최초로 대학법인이 운영하는 동 골프장은 2007년부터 축산대학 파주 실습목장(경기도 파주시 법원읍 삼방리 180번지 일대, 면적187만㎡) 부지에 27홀 규모의 퍼블릭 골프장과 클럽하우스, 기숙사 등의 부대시설 등으로 개발하여 2011년 완공하였음.
 - 도심반경 1시간 이내의 뛰어난 접근성으로 인해 이용자들의 만족도를 향상하는 한편, 운영비 절감으로 골프비용 낮추고 수익은 사회에 환원하는 등 대학법인의 이미지 재고에 기여하고 있는 것으로 평가됨.
 - 개장 당시 대학법인에서 직접 운영하기 보다는 전문가에게 경영을 위탁함으로써 운영의 내실을 기한 사례임.
- 한편, 명지대학법인의 경우 명지대학교 용인 캠퍼스 내에 수익사업의 일환으로 대지면적은 59,390㎡, 11개동(주거동 7, 복지관 1, 부속 3)으로 이루어진 도시 근교형 실버타운을 운영한 사례를 들 수 있음.



[그림 3-1] 건국대학교 SMART KU 골프 파빌리온

- 명지 엘펜하임은 학교법인 명지학원의 지원을 받고 있는 명지병원이 운영하는 아파트 형 실버타운으로서 당초 명지병원과 연계한 의료서비스, 호텔급 편의시설, 명지대학교 평생교육원과 연계한 교육서비스 등을 제공하고자 하였음.
- 용인시 처인구의 자연대학 캠퍼스 인근 부지를 교육용 기본재산에서 수익용 기본재산으로 용도변경하여 매각하여 진행하였으며, 건축 관련 인허가는 명지학원이 직접 수행하고 명지건설이 토지를 매입하여 사업의 시공사겸 시행사로 노인복지시설을 분양 및 임대하고 명지병원 및 명지대학교가 연계하여 운영하는 구조로 진행함.
- 이 사업은 활용가치가 낮아 매각이 어려운 토지를 용도 변경하여 가치를 증가시켜 매각한 것으로 전문성 및 자본 등의 문제로 토지를 직접 개발하기에 어려운 소규모 학교법인에 적합한 사례라고 할 수 있음.
- 다만, 부동산 거품이 꺼지던 시기와 분양시기가 겹치면서(2004년 1차 분양) 분양조건으로 9홀의 퍼블릭 골프장 건설 후 무상사용 제공을 내세우고 고급실버주택을 표방하면서 높은 분양가를 책정하였음에도 분양에 성공하였으나 골프장 인허가의 무산으로 대학이 파산 위기까지 처하게 되는 등 실패사례로 거론되기도 하였음.
- 이밖에도 연세대도 부동산개발업체인 코업씨즈랜드 및 안성시와 양해각서(MOU)를 체결하고 국내 최대 규모의 실버타운인 연세대 코업밸리 사업, 덕성학원의 경우 포항 영일만 일대의 부지를 활용하여 대규모 관광단지 조성사업을 진행을 추진한 바 있음.

개발대상지	개발대상지 전경
	

[그림 3-2] 명지대학교 유희토지의 노인복지시설 개발사업

-연세대 코업밸리 사업은 총 295,305㎡(89,329평)의 부지에 2,628억 원의 사업비를 투입하여 코칭센터, 근린생활시설, 체육시설, 콘도, 시니어타운 등 노인복지·의료시설 설치를 2013년까지 완공할 계획이었으나, MOU 체결 이후 부지문제로 인해 사업시행은 이루어지지 않고 있는 것으로 알려졌다.

3.1.3 도심 내 부동산 개발사례

- 도심 내 부동산 개발사업은 이사회의 각 분과위원장 및 대학총장을 건축위원회의 위원으로 참여하게 하는 등 경영진의 부동산 개발에 대한 강력한 의지와 역할, 그리고 인허가에 대한 관할청의 적극적인 지원이 있었기 때문에 가능함.

- 감리교 신학대학교는 시외버스터미널로 사용되고 있는 토지를 매각한 금액과 추가 자금을 투입하여 중심상업지역의 신규 토지를 매입하였으며, 이 신규 토지위에 건물을 신축하여 임대료 수익을 극대화함으로써 저소득 부동산의 매각을 통해 수익성을 제고한 사례로 평가받고 있음.

-감리교신학원은 시외버스터미널로 사용되고 있는 수원소재 토지의 임대차계약이 만료되어 용도변경 및 인허가를 받은 후 건설사에 매각하고 강남구 역삼동 소재 신규토지를 매입한 후 건물을 신축함.

-대학경영진의 강력한 의지와 인허가에 대한 관할청의 지원을 통해서 저수익 부

(구) 수원터미널	역삼동 소재빌딩
	

[그림 3-3] 감리교 신학대학교의 저소득부동산 매각 사례

동산의 처분 후 고수의 부동산으로 대체취득 하면서 임대료 수입의 증대를 통해서 재정수입에 기반을 마련함.

-감리교신학원은 연임대료 1억 2천만 원의 수입이 발생하는 법인소유의 수원시 소재 토지 8,624㎡를 임차회사의 사정으로 임대차계약을 못하게 되자 이 토지에 대해 용도변경 및 인허가를 받아 건설사에 매각하였으며, 토지를 매각한 금액과 추가 자금으로 강남구 역삼동에 신규 토지를 매입하여 건물을 신축함.

-건물 전체의 임대를 통해 2009년부터 2015년까지 6년간 임대보증금 53.4억 원에 최초 2년간 임대료수입 10.8억 원과 관리비 5.2억 원으로 2년마다 물가상승률에 따라 임대료와 관리비를 조정하는 조건의 임대차계약으로 수익을 극대화함.

- 또한 건국대학교의 복합시설개발사업은 기존에 보유한 학교 소유의 대학야구장 등 83,160㎡ 규모의 부지를 용도 변경하여 연면적 66만㎡의 대규모 부동산을 주거 및 상업시설로 개발한 사례임.

-주상복합시설 및 상업시설과 노인요양시설로 구분되며 주거복합시설 및 상업시설은 일반주거지역을 준주거지역으로 용도변경하고 노인요양시설은 일반주거지역을 일반상업지역으로 용도변경 하였음.

-법인의 확정한 의지와 전문가영입, 성공적인 용도변경의 인허가, AMC를 통한



[그림 3-4] 건국대학교 스타시티 개발사업

투명한 사업운영이 성공요인으로 평가받고 있음.

- 이밖에도 건국대 자산관리법인인 건국AMC가 임대형 실버타운사업으로 2009년 5월에 정식 오픈한 더 클래식 500의 경우 접근성으로 인해 성공사례로 거론되고 있음.
 - 더 클래식 500은 A동 5-20층은 호텔객실로, 20-50층과 B동 5-40층은 도심형 실버타운으로 운영되고 있으며, 서울 광진구 화양동 건국대병원 앞에서 300m 정도 떨어진 거리에 위치해 있으며, 임대보증금만 해도 8억 원을 상회하는 실버 세대를 위한 6성급 호텔식 주거상품임.

3.1.4 교내 및 인접부지 개발사례

- 이화여자대학교 ECC (Ewha Campus Complex)
 - 이화여자 대학교는 캠퍼스 내 관장을 지하화하면서 지하 6층·지상 1층, 연면적 총 68,657m² 규모의 지하캠퍼스를 교내 운동장 부지로 개발하여 복합시설을 개발함.
 - 도서관열람실 외에 은행, 편의점, 서점, 안경점, 식당, 커피숍, 복사실, 문구점 등 생활편의시설을 도입하여 학생 편의를 도입하는 한편 예술영화관, 아트홀,



[그림 3-5] 이화여자대학교 ECC 개발사업

전시관 등 문화시설 확충으로 지역커뮤니티에 기여한 것으로 평가됨.

-이화여대의 경우 정문부터 이대전철역까지의 활성화되어 있는 기존상권과 연계하여 성공적으로 운영되고 있으며 지하 5층과 6층에 차량 800여대를 수용할 수 있는 주차장을 배치하여 차량없는 캠퍼스를 구현함.

- 부산대학교는 기존이 체육관 부지에 지하4층, 지상7층, 연면적 54,576㎡ 규모의 대규모상업시설인 효원 굿 플러스를 BTO방식으로 개발하여 2008년 준공함.

-부산대는 사업의 대가로 건물 6층을 평생교육원과 종합체육관으로 사용하고 지하주차장을 설치할 수 있게 되었으며 효원이앤씨는 2층에서 5층을 30년간 사용할 권리를 받게 됨.

-하지만 이미 포화상태인 인근상권을 고려할 때 과도하게 상업시설의 비중이 높고 상가의 분양실적도 저조하여 효원이앤씨가 자본잠식상태에 빠지면서 법정분쟁으로 이어졌으며 현재는 이랜드에게 운영이 위탁되어 NC백화점이 입점 되어 있음.

-이화여대의 경우 기본적으로 교육용 편의시설의 설치를 목적으로 재정사업으로 추진하여 큰 문제가 없었으나 BTO방식으로 진행된 부산대학교 사업의 경우 수익성이 추구가 주목적으로 추진된 것이 실패의 요인으로 판단됨.

효원 굿 플러스 전경	초기 분양광고
	

[그림 3-6] 부산대학교 효원 굿 플러스 개발사업

3.1.5 해외사례

1) 대학 연계형 시니어 전용주거시설

- 미국에서는 고령자의 노후를 위해서 다양한 주호 형태가 하나의 단지 안에 모두 포함된 형태인 연속보호체계형 노인주택단지(Continuing Care Retirement Community, CCRC)가 개발되고 있음.
 - CCRC는 노인거주자의 신체적·정신적 상태에 따라 단지 내에서 적절한 주거형태를 제공하면서, 이들이 Aging in Place를 할 수 있도록 생활편의·건강·여가 등 다양한 서비스와 커뮤니티시설을 제공함.
- 미국의 대학연계형 CCRC인 UBRC는 지역사회는 은퇴자 커뮤니티가 대학 캠퍼스 안에 노인전용주거시설을 건설해 평생교육 프로그램을 운영하는 방식 등으로 개발됨.
 - 대학이 학생 수가 줄어들고 주 정부기금이 감소해 새로운 수익원을 모색할 필요가 있고 대학진학률이 과거 세대에 비해서 높은 미국 베이비부머 세대(1946~1964)의 고령화가 결합하면서 나타나고 있는 현상임.
- 미국의 러셀대학, 플로리다 대학, 스탠퍼드 대학, 노트르담대학, 듀크대학, 코넬대

항 등에서 은퇴자를 위한 대학연계형 은퇴자마을을 조성하는 등 2014년 기준 약 100여개의 UBRC.RK 조성되어 있으며 향후 20년 간 미국 대학의 10%에 달하는 400여개의 UBRC가 추진될 것으로 예상됨.

- 우리나라의 경우에도 베이비 부머 세대의 은퇴가 시작되고 있고 대학들도 새로운 수입원을 확보할 수 있으므로 사업모델로 채택이 가능할 것으로 보이며 기존에도 건국대학교와 명지대학교 등에서 실버타운 방식의 개발을 추진한 사례가 있음.

2) 플로리다대학의 UBRC

- 플로리다 주의 게인스 빌에 위치하는 오크 헤먹은 플로리다 대학의 전 총장인 John Lombardi가 대학과 함께 시니어 생활시설에 대한 아이디어를 주도하였고, PRAXEIS라는 관리회사와 함께 개발함.

-플로리다 대학교는 Oak Hammock.거주자에게 대학 내 시설 사용에 있어 교직원, 동문과 같은 혜택을 주어 이용할 수 있도록 하고 대학교와 연계된 병원시설 및 의료서비스를 제공함.

- 특히 플로리다 대학과 협력하여 높은 수준의 평생학습과 건강을 강조하며 전·현직 교수가 직접 수업을 하여 미국에서 비교적 큰 평생교육기관(The Institute for Learning in Retirement: ILR)으로 발전시킴.

- 오크헤먹의 거주시설은 자립주거, 생활보조주거, 너싱홈으로 구성되며 자립 주거는 아파트와 단독주택으로 구성되는데 총 259개였고, 생활보조주거는 70개 침대, 너싱홈은 42개 침대로 구성됨.

- 입주자의 평균연령은 84세이고, 남성과 여성의 비율은 7 대 3 정도였으며 부부가 함께 거주하는 비율이 혼자 거주하는 비율보다 높음.

- 거주자와 학생간의 교류프로그램을 보면, 자립주거 거주자는 플로리다 대학의 강연자로 참여할 수 있었고, 대학생들과 멘토, 조연자로서 교류하고 있었고, 학생들은 노년학과, 간호학과 등에서 인턴십을 수행하면서 학점을 이수함.



[그림 3-7] 플로리다대학의 UBRC

3) 버지니아대학 연계 Colonnades

- 플로콜로네이드는 버지니아 대학에서 토지를 기증받아 개발한 노인시설로서 버지니아 주 Charlottesville에 위치하며, 버지니아 대학(The University of Virginia)과의 연계가 강함.

-거주자가 스스로 유지·보수할 필요가 없는 라이프스타일(maintenance-free life style)이 가능하며, 거주자들에게 다양한 지적, 문화적 활동을 즐길 수 있는 기회를 제공함.



[그림 3-8] 버지니아대학 연계 Colonnades

- 건강 문제가 발생할 경우 24시간 의료서비스를 지원받을 수 있고, 특히 선택과 품위를 지킬 수 있는 개별화된 맞춤형 간호와 치료를 지원함.
- 입주자들은 버지니아대학의 평생교육 프로그램에 참여하고 버지니아 대학의 노년학, 간호학과 과정 학생들이 시설에서 인턴십으로 참여하고 학점도 이수할 수 있음.

3.2 미개발토지의 개발방향

- 앞서 살펴본 사례들을 종합하면 수익용 기본재산 개발은 많은 예산이 투입되기 때문에 내외부적인 상황과 중장기적인 안목을 고려하여 신중하게 검토되어야 하며, 대학법인들이 수익용 기본재산 개발 시 예상되는 문제점들을 철저히 분석해야 함.
- 이 과정에서 한국사학진흥 재단의 역할이 도출될 것으로 기대되며 우려되는 문제점들은 내부적 문제점과 외부적 문제점으로 살펴볼 수 있음.
 - 내부적 문제점으로는 경영진의 의지 부족, 전문 인력 및 지식 부족, 시장정보와 개발을 위한 체계적 시스템의 부재, 개발을 위한 초기 자금 부족, 그리고 저수익 재산(임야, 전, 답 등)의 과다보유 등을 들 수 있음.
 - 외부적 문제점으로는 부동산 경기의 침체, 처분을 위한 법적인 규제, 그리고 저수익을 고수익 부동산 대체취득 시 양도세 등 세금 부가의 문제 발생 등이 제기됨.

<표 3-4> 수익용 기본재산 개발의 내·외부적 문제점

구 분	문 제 점
내부적 문제점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영진의 의지 부족 ▪ 전문인력 및 전문지식 부족 ▪ 시장정보와 개발을 위한 체계적 시스템의 부재 ▪ 개발을 위한 초기 자금 부족 ▪ 저수익 재산(임야, 전, 답 등)의 과다보유
외부적 문제점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부동산 경기의 침체 ▪ 처분을 위한 법적인 규제 ▪ 저수익을 고수익 부동산 대체취득 시 양도세 등 세금 부가의 문제 발생

- 토지의 개발은 해당 토지가 소재한 지역의 용도지역·용도지구·용도구역의 지정유형을 통해서 가능한 용도가 정해짐.
 - 용도구역의 경우 원칙적으로 개발이 어려우므로 개발의 규모 및 용도는 용도지역과 용도지구가 중요함.
- 용도지역·지구제는 상위 도시계획에 부합하는 목적 및 방향으로 토지나 건축물의 이용을 유도하기 위한 수단으로써, 도시계획의 가장 근간이 되는 제도임.
 - 모든 토지에 대하여 행위 제한을 제시하는 용도지역과 용도지역제의 규정을 강화·완화함으로써 용도지역제를 보완하는 용도지구로 구분됨.
 - 용도지역은 토지의 이용이나 건축물의 용도·건폐율·용적률·높이 등을 제한함으로써, 토지를 경제적이고 효율적으로 이용하고 공공복리의 증진을 도모하기 위해 서로 중복되지 않게 도시·군관리계획으로 결정하는 지역임.
 - 용도지구는 토지의 이용 및 건축물의 용도·건폐율·용적률·높이 등에 대한 용도지역의 제한을 강화하거나 완화하여 적용함으로써 용도지역의 기능을 증진시키고 미관·경관·안전 등을 도모하기 위하여 도시·군관리계획으로 결정하는 지역임.
- 용도지역 별로 개발이 가능한 건축물의 용도가 정해지며 미개발토지 중 지목이 임야와 전·답·과수원인 경우 용도지역이 도시지역 중 녹지지역이거나 비도시지역에서는 농림지역 및 관리지역에 해당하는 경우가 많으므로 최적의 개발방안을 도출할



[그림 3-9] 토지이용계획 체계

〈참고〉 자연녹지지역 내 개발가능용도

1. 법령 상 건축할 수 있는 건축물(4층 이하의 건축물에 한한다. 다만, 4층 이하의 범위안에서 도시·군계획조례로 따로 층수를 정하는 경우에는 그 층수 이하의 건축물에 한한다)
 - ① 단독주택 ② 제1종 근린생활시설 ③ 제2종 근린생활시설 ④ 의료시설(종합병원·병원·치과병원 및 한방병원 제외)
 - ⑤ 교육연구시설(직업훈련소 및 학원을 제외한다) ⑥ 노유자시설 ⑦ 수련시설 ⑧ 운동시설 ⑨ 창고(농업·임업·축산업·수산업용만 해당한다) ⑩ 동물 및 식물관련시설 ⑪ 자원순환 관련 시설 ⑫ 교정 및 국방군사시설 ⑬ 방송통신시설
 - ⑭ 발전시설 ⑮ 묘지관련시설 ⑯ 관광휴게시설 ⑰ 장례시설 ⑱ 야영장 시설
2. 도시·군계획조례가 정하는 바에 의하여 건축할 수 있는 건축물(4층 이하의 건축물에 한한다. 다만, 4층 이하의 범위 안에서 도시·군계획조례로 따로 층수를 정하는 경우에는 그 층수 이하의 건축물에 한한다)
 - ① 공동주택(아파트를 제외한다) ② 제2종 근린생활시설 ③ 문화 및 집회시설 ④ 종교시설 ⑤ 판매시설(농수산물공판장, 농수산물직판장, 대형할인점 및 중소기업 공동판매시설) ⑥ 운수시설 ⑦ 의료시설 중 종합병원·병원·치과병원 및 한방병원 ⑧ 교육연구시설 중 직업훈련소 및 학원 ⑨ 숙박시설로서 「관광진흥법」에 따라 지정된 관광지 및 관광단지에 건축하는 것 ⑩ 공장 중 일부 ⑪ 창고(농업·임업·축산업·수산업용으로 쓰는 것은 제외한다) 및 집배송시설 ⑫ 위험물저장 및 처리시설 ⑬ 자동차관련시설

필요가 있음.

-자연녹지지역 내에서는 노유자시설과 운동시설 등이 가능하므로 노인복지주택과 골프장 등을 유치할 수 있으며 농림지역의 경우 개발가능한 업종이 제한적이므로 야영장 등으로 활용할 수 있음.

- 수익형 기본재산의 개발은 토지의 현황에 따라서 기존부지의 개발과 용도변경, 규모확대, 대체취득 등을 방식을 통해서 진행할 수 있음.

-용도변경은 교육용 기본재산의 확보기준을 초과하여 토지를 보유한 경우 교육용 기존재산을 수익용 기본재산으로 용도변경하여 개발하는 방식으로 최근 교지확보에 대한 규제가 완화되면서 개발가능성이 높아질 전망이다.

-규모확대는 중심지에 부지 및 건물을 보유한 대학이 인접부지를 추가로 매입하여 개발하는 방식임.

-대체취득은 임야, 전, 답 등 수익성이 낮은 토지를 처분하고 고수익성 기본재산을 취득하는 방식임.

3.3 임야 등의 개발 방안

- 앞서 살펴본 바와 같이 대학의 수익용 기본재산 중 부동산의 비중이 매우 높고 부동산 중에서는 지목이 임대와 전·답 등인 토지의 비중이 높아 적극적인 활용방안을 개발할 필요가 있음.
 - 해당 지목이 속해있는 용도지역으로는 도시지역 중 녹지지역과 비도시지역 중 농림지역 및 관리지역이 대표적이므로 용도지역별로 가능한 용도 및 선형사례 등을 통해서 개발가능성이 높은 개발방안을 도출하고자 함.
- 본 연구에서는 최근의 사회적 수요의 증가와 기존 사례 등을 기반으로 골프장과 노유자시설 중 노인복지시설, 야영장 등을 개발이 가능한 용도로 도출하였음.
 - 골프장과 야영장은 코로나19 이후 수요가 급증하여 성공가능성이 높으며 골프장의 경우 기존에 개발사례가 있고 야영장은 상대적으로 개발이 어려운 농림지역에서도 개발이 가능하다는 점에서 선정함
 - 노인복지시설의 경우 우리나라가 고령사회에 접어들면서 사회적 수요가 증가할 것으로 예상되며 기존에 노인복지주택 등의 개발사례가 있음.

3.3.1 골프장 개발

- 골프장의 경우 코로나 19이후 이용자가 급증하여 2021년 기준 5천만 명을 상회하는 것으로 나타나고 있으나 골프장수의 증가하는 이에 따르지 못하고 있는 상황임
 - 2018년 이용객수 3천 8백만명에서 2021년에는 5천만명 이상으로 이용객수가 증가했으나 같은 기간 골프장수는 15개 증가에 그침
 - 인허가 절차가 복잡하고 사업추진에 필요한 기간이 상대적으로 길지만 성공할 경우 대학의 수익확보에 크게 기여할 수 있음.
- 골프장의 경우 건축법상 운동시설 중 운동장에 해당하며 골프장의 설치를 위해서는 「체육시설의 설치·이용에 관한 법률」(이하 체육시설법)상 절차를 따르도록 되어



자료 : 골프저널

[그림 3-10] 전국 골프장 이용객 추이

있음.

-체육시설법에서는 체육시설업을 등록체육시설업과 신고체육시설업으로 구분하고 있으며 골프장은 등록체육시설업에 해당하고 골프연습장은 신고체육시설업에 해당함.

- 등록 체육시설업을 하려는 자는 시설을 설치하기 전에 대통령령으로 정하는 바에 따라 체육시설업의 종류별로 사업계획서를 작성하여 시·도지사의 승인을 받아야 하고 건축법상 운동시설 중 운동장이 설치가능 한 용도지역에 해당 되어야 함.

〈건축법 상 운동시설〉

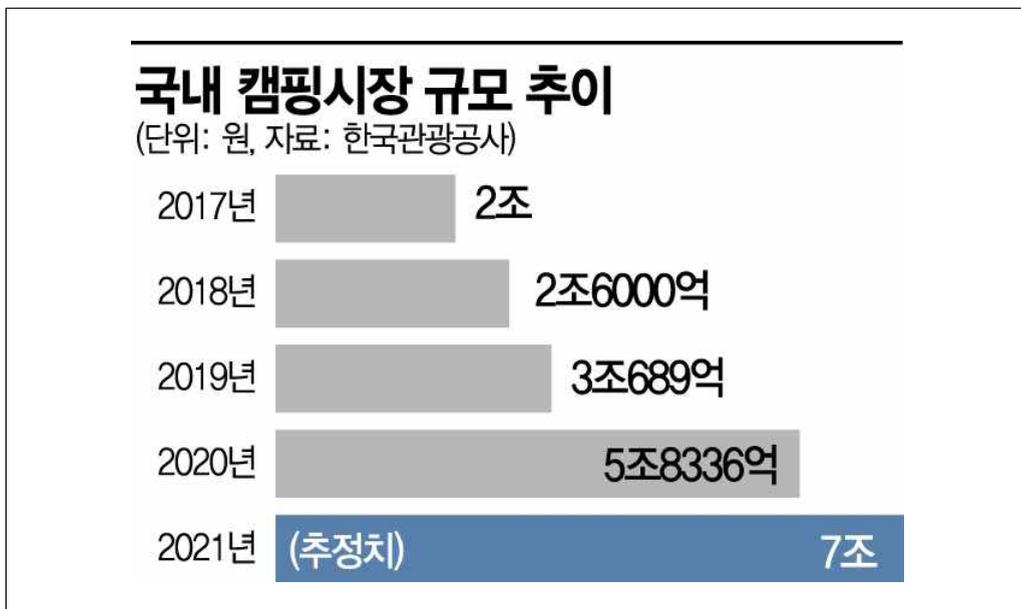
13. 운동시설

- 가. 탁구장, 체육도장, 테니스장, 체력단련장, 에어로빅장, 볼링장, 당구장, 실내낚시터, 골프연습장, 놀이형 시설, 그 밖에 이와 비슷한 것으로서 제1종 근린생활시설 및 제2종 근린생활시설에 해당하지 아니하는 것
- 나. 체육관으로서 관람석이 없거나 관람석의 바닥면적이 1천제곱미터 미만인 것
- 다. 운동장(육상장, 구기장, 볼링장, 수영장, 스케이트장, 롤러스케이트장, 승마장, 사격장, 궁도장, 골프장 등과 이에 딸린 건축물을 말한다)으로서 관람석이 없거나 관람석의 바닥면적이 1천 제곱미터 미만인 것

- 건축법 상 운동시설 중 운동장을 설치할 수 있는 용도지역은 도시지역 중 자연 녹지지역과 생산녹지지역, 관리지역 중 계획관리지역과 생산관리지역이 있음.
- 농지 및 산지의 경우에는 전용허가를 받아야 하므로 보전산지이거나 농업진흥지역에 해당하는지 등을 통해 사전에 전용가능성을 확인할 필요가 있음.

3.3.2 야영장 개발

- 야영장은 건축법상 마지막으로 지정된 건축물의 용도로 코로나 19이후 캠핑인구의 증가와 함께 수요가 크게 증가하고 있음.
 - 2017년에 2조원에 불과하던 캠핑시장 규모는 2021년에 7조원까지 증가한 것으로 추정되어 빠르게 시장이 성장하고 있음.
 - 최근 정식으로 영업등록을 하지 않고 운영하여 문제가 되고 있는 사례가 증가하고 있어 향후 관리감독이 강화될 것으로 예상되므로 사업성이 개선될 것으로



자료 : 아시아경제

[그림 3-11] 국내 캠핑시장 규모

예상됨.

- 야영장을 운영하기 위해서는 용도지역별로 야영장업이 가능한 입지에 허가기준에 맞게 시설을 설치한 후 시장·군수·구청장 등에게 영업등록을 해야 함.
 - 다만, 일부 용도지역의 경우 야영장의 설치가 가능 또는 불가할 수 있으므로 개별 토지에 대한 검토가 필요함.

<표 3-5> 용도지역별 야영장 설치 가능여부

구 분	야영장 설치 가능여부
녹지지역	<ul style="list-style-type: none">▪ 자연녹지와 생산녹지지역에서 설치가 가능▪ 보전녹지지역은 지자체 조례에 따라 설치 가능
관리지역	<ul style="list-style-type: none">▪ 계획관리지역에서 설치가 가능▪ 생산관리와 보전관리지역은 지자체 조례에 따라 설치 가능
농림지역	<ul style="list-style-type: none">▪ 농림지역의 경우 지자체 조례에 따라서 설치가 가능▪ 자연환경보전지역의 경우 야영장의 설치 불가

3.3.3 노인주거복지시설 개발

- 우리나라는 2017년 65세 이상 인구의 비중이 14%를 넘어 고령사회에 진입하였으며, 2022년 5월 현재 17.6%로 2024년에는 20%를 상회하여 초고령사회에 진입할 것으로 예상됨.
 - 고령인구의 증가로 인해서 노인들의 주거문제해결을 위한 노인주거복지시설에 대한 사회적 필요성이 높아지고 있으며 특히 건강상태가 양호하여 자립생활이 가능한 노인들을 대상으로 한 노인복지주택에 대한 수요가 증가하고 있음.
- 노인주거복지시설은 노인복지법에서 양로시설과 노인공동생활가정, 노인복지주택 등 3가지로 구분하여 규정하고 있으며 건축법상으로는 노유자시설에 해당함.
 - 사립대학에서 수익용 기본재산을 통해 운영하기 위해서는 앞서 살펴본 미국의 UBRC형태가 가장 적절한 것으로 판단되며 가장 유사한 시설형태는 노인복지주택으로 볼 수 있음.
 - 노인복지주택은 입지에 따라서 도심형과 도시근교형, 전원휴양형을 구분되며 앞

〈노인복지법 상 노인주거복지시설〉

제32조(노인주거복지시설) ①노인주거복지시설은 다음 각 호의 시설로 한다.

1. 양로시설 : 노인을 입소시켜 급식과 그 밖에 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
2. 노인공동생활가정 : 노인들에게 가정과 같은 주거여건과 급식, 그 밖에 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
3. 노인복지주택 : 노인에게 주거시설을 임대하여 주거의 편의·생활지도·상담 및 안전관리 등 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설

서 살펴본 사례에서 건국대학교의 경우 도심형, 명지대학교의 경우 도시근교형 노인복지주택을 개발하였음.

-노인복지주택은 60세 이상인 경우 입주가 가능하며 2015년까지 분양도 가능하였으나 현재는 임대만 가능하고 2021년 현재 총 38개가 설치되어있음.

- 노인복지주택의 용도는 노유자시설이므로 개발이 가능한 용도지역을 확인하고 특별자치시장·특별자치도지사·시장·군수·구청장에게 신고함으로써 설치가 가능함.

-노유자시설은 녹지지역을 포함한 모든 도시지역과 계획관리지역에서 개발이 가능하며 생산관리와 보전관리지역에서는 지자체의 조례에 따라서 개발이 가능할 수 있음.

3.4 대학보유 임야를 활용한 개발가능성 분석

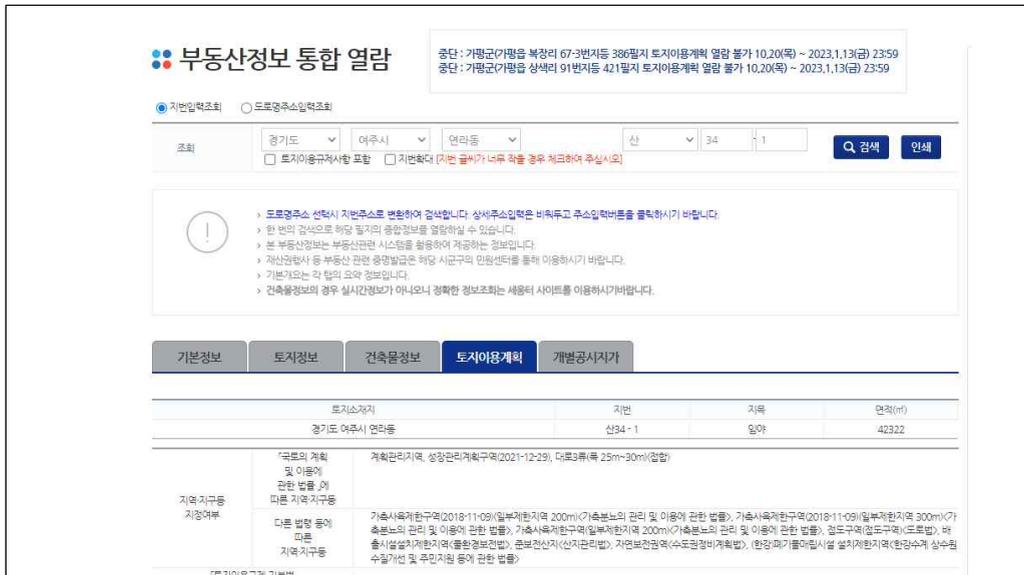
3.4.1 분석개요

- 대학보유 임야에서 개발이 가능한 유형으로 제시된 골프장, 야영장, 노인복지주택 등의 실현가능성을 용도지역을 중심으로 분석하고자 함.

-사학진흥재단에서 관리하고 있는 대학별 수익용 부동산재산 현황자료를 기준으로 지목이 임야인 토지를 추출한 후 지번을 중심으로 용도지역을 확인하여 개발가능 업종을 분석하고자 함.

-용도지역의 확인을 위해서는 지역별 부동산 정보조회시스템을 활용하여 필지별 지번을 통해 토지이용계획을 확인하는 방법을 적용하였으며 2개 이상의 용도지역에 걸쳐있는 경우 면적과 행위제한 수준에 따라서 주요 용도지역을 선정함.

-분석대상 토지는 대학별로 중복되지 않도록 학교 당 한 필지씩 총 100개 토지를 추출하였으며 용도지역 확인이 불가능한 토지를 제외한 총 95개 필지를 분



[그림 3-12] 부동산정보조회시스템

석하였음.

- 필지별 용도지역이 도출되면 용도지역을 기준으로 임야에서 개발 가능한 유형을 기준으로 분류함.
 - 분석대상 토지는 전국적으로 분포되어 있으며 경기도(23필지)와 경북(13필지), 충남(10필지)순으로 많은 필지가 위치하고 있음.
 - 용도지역을 기준으로는 농림지역이 46필지로 가장 많았으며 도시지역 내 자연 녹지지역도 30필지가 있어 상대적으로 높은 비중을 보였음.

<표 3-6> 분석대상 필지의 지역 및 용도지역

구 분	자연녹지 지역	보전녹지 지역	계획관리 지역	생산관리 지역	보전관리 지역	농림지역	자연환경 보전지역	합계
강원	1				1	5	1	8
경기	12		3		1	7		23
경남	3		1			6		10
경북						1		1
경북	1	1				11		13
광주	2							2
대구	1							1
대전	5							5
부산	1							1
서울	2					1		3
세종						1		1
울산	1							1
인천						1		1
전남		1				3		4
전북			1			2	2	5
제주				1	1			2
충남		2	1		1	6		10
충북	1				1	2		4
합계	30	4	6	1	5	46	3	95

3.4.2 분석결과

- 분석대상 필지에서 추출된 용도지역에 따라서 골프장, 야영장, 노인복지주택의 개발가능성을 분석하였음.

-개발가능 유형별로 해당 용도지역 내 개발가능(○), 지자체 조례로 개발가능(△), 개발 불가능(×)으로 구분함.

-다만, 해당 분석은 용도지역만을 기준으로 하여 용도지구와 기타 공법상 제한사항을 고려하지 않은 분석이라는 한계가 있음.

<표 3-7> 필지별 용도지역에 따른 개발가능 유형 분석

번호	대표학교	소재지	주요 용도지역	용도지역 별 개발가능유형		
				골프장	야영장	노인 복지 주택
1	가천대학교	경기 여주시 연라동 산34-1	계획관리	○	○	○
2	가톨릭대학교	충청남도 천안시 동남구 신부동 236-7	보전녹지	×	△	△
3	감리교신학대학교	충청북도 음성군 감곡면 원당리 산15	보전관리	×	△	△
4	목원대학교	대전 대덕구 장동 산108-1	자연녹지	○	○	○
5	건양대학교	충남 논산시 내동 산9-3	보전녹지	×	△	△
6	경기대학교	경남 거제군 남부면 탑포리 산90-107	농림	×	△	×
7	경동대학교	강원도 원주시 부론면 노림리 산13-1	보전관리	×	△	△
8	경희대학교	경기 가평군 가평읍 개곡리 산58	농림	×	△	×
9	계명대학교	경상북도 김천시 농소면 월곡리 산6-2	보전녹지	×	△	△
10	고려대학교	경기도 고양시 덕양구 벽제동 산61	자연녹지	○	○	○
11	수원대학교	경기 가평군 가평읍 대곡리 산89-1	자연녹지	○	○	○
12	서울장신대학교	강원도 정선군 신동읍 가사리 산2	농림	×	△	×
13	광신대학교	광주광역시 북구 충효동 산22-5	자연녹지	○	○	○
14	광운대학교	강원 황성군 공근면 초원리 산26	농림	×	△	×
15	국민대학교	경남 창원시마산합포구 현동 산8-1	자연녹지	○	○	○
16	국제신학대학원대학교	경기도 이천시 설성면 신평리 산100-5	보전관리	×	△	△
17	김천대학교	경상북도 김천시 대항면 향천리 산118	농림	×	△	×
18	가톨릭꽃동네대학교	세종특별자치시 부강면 등곡리 산47-2	농림	×	△	×

번호	대표학교	소재지	주요 용도지역	용도지역 별 개발가능유형		
				골프장	야영장	노인 복지 주택
19	단국대학교	충남 청양군 대치면 탄정리 산38	농림	×	△	×
20	용인대학교	서울 강동구 암사동 산13	자연녹지	○	○	○
21	대신대학교	대구 동구 둔산동 산215	자연녹지	○	○	○
22	가야대학교	경북 고령군 쌍림면 고곡리 산41	농림	×	△	×
23	세종대학교	경상남도 창원시 마산합포구 구산면 심리 산263	계획관리	○	○	○
24	아주대학교	보령시 주포면 관산리 산7-1	농림	×	△	×
25	세명대학교	충북 제천시 신월동 544-7	자연녹지	○	○	○
26	한남대학교	충청북도 청주시 상당구 가덕면 내암리 산17-1	농림	×	△	×
27	중원대학교	경상북도 성주군 초전면 용봉리 산58-8	농림	×	△	×
28	대진대학교	경기도 양주시 덕계동 산139-9	농림	×	△	×
29	충신대학교	경남 창원시 의창구 동읍 봉곡리 산40	농림	×	△	×
30	덕성여자대학교	경상북도 청송군 진보면 괴정리 산152-1	농림	×	△	×
31	동국대학교	강원도 강릉시 연곡면 삼산리 산4	자연환경보전	×	×	×
32	동덕여자대학교	대전 유성구 화암동 산39-1	자연녹지	○	○	○
33	동방문화대학원대학교	경기 남양주시 와부읍 울석리 산212	자연녹지	○	○	○
34	동서대학교	경남 사천시 곤명면 초랑리 산83-3	농림	×	△	×
35	동아대학교	경남 김해시 상동면 여차리 산101	농림	×	△	×
36	제주국제대학교	경상북도 칠곡군 동명면 송산동 산105	자연녹지	○	○	○
37	한국외국어대학교	서울 강남구 자곡동 산46-43	농림	×	△	×
38	동의대학교	울산 울주군 용촌면 대북리 산3-1	자연녹지	○	○	○
39	루터대학교	경기 포천시 일동면 길명리 산117	계획관리	○	○	○
40	명지대학교	강원도 철원군 갈말읍 지경리 산39	농림	×	△	×
41	배재대학교	대전시 동구 직동 산91-1	자연녹지	○	○	○
42	백석대학교	강원 평창군 방림면 계촌리 산 1132	농림	×	△	×
43	서울불교대학원대학교	서울시 은평구 진관동 산69-1	자연녹지	○	○	○
44	부산장신대학교	경남 양산시 상북면 소토리 산134	자연녹지	○	○	○
45	협성대학교	경기도 수원시 장안구 상광교동 산 34	자연녹지	○	○	○
46	상명대학교	경기도 남양주시 오남읍 팔현리 산81	농림	×	△	×
47	상지대학교	강원도 원주시 우산동 산36-1	자연녹지	○	○	○
48	서강대학교	경기 과천시 문원동 산96-1	자연녹지	○	○	○

번호	대표학교	소재지	주요 용도지역	용도지역 별 개발가능유형		
				골프장	야영장	노인 복지 주택
49	서울신학대학교	경남 김해시 주촌면 원지리 산48-1	자연녹지	○	○	○
50	서원대학교	충남 아산시 영인면 신봉 산139-17	농림	×	△	×
51	선문대학교	충남 아산시 염치읍 대동리 산17-2	계획관리	○	○	○
52	성결대학교	부여군 부여읍 송간리 산52-4	농림	×	△	×
53	차의과학대학교	제주시 해안동 산216-13	보전관리	×	△	△
54	성균관대학교	경기도 의왕시 왕곡동 산 61-3	자연녹지	○	○	○
55	성서침례대학원대학교	경기도 이천시 대월면 장평리 300-7	계획관리	○	○	○
56	성신여자대학교	충청북도 제천시 수산면 지곡리 산10	농림	×	△	×
57	영산대학교	부산 해운대구 반송동 산51-160	자연녹지	○	○	○
58	남서울대학교	충청남도 서산시 해미면 대곡리 산47	농림	×	△	×
59	호남대학교	경남 남해군 삼동면 봉화리 산 371-7	농림	×	△	×
60	대구예술대학교	경북 칠곡군 가산면 다부리 산117-6	농림	×	△	×
61	광주여자대학교	광주광역시 동구 자산동 산64	자연녹지	○	○	○
62	숙명여자대학교	충남 대전시 유성구 안산동 산49	자연녹지	○	○	○
63	경운대학교	경북 칠곡군 가산면 천평리 산44	농림	×	△	×
64	송실대학교	경기도 광주군 퇴촌면 우산리 산173-1	농림	×	△	×
65	전주대학교	정읍시 신정동 산195-1	자연환경보전	×	×	×
66	신한대학교	경기도 파주시 법원읍 삼방리 산93-13	농림	×	△	×
67	북한대학원대학교	제주시 애월읍 어음리 산 178	생산관리	○	△	△
68	연세대학교	경기 남양주시 와부읍 도곡리 산 164	농림	×	△	×
69	세한대학교	전남 목포시 용해동 171-10	보전녹지	×	△	△
70	대구대학교	경북 성주군 금수면 영천리 산171-1	농림	×	△	×
71	영남신학대학교	경북 청송 진보 고현 산84번지	농림	×	△	×
72	영남대학교	경북 경주시 서면 천촌리 산17-2	농림	×	△	×
73	영산신학대학교	전남 영광군 묘량면 연암리 산122-2	농림	×	△	×
74	예수대학교	전북 완주군 이서면 이문리 산 67	계획관리	○	○	○
75	서울상담심리대학원 대학교	강원도 인제군 남면 상수내리 산31-1	농림	×	△	×
76	우석대학교	전북 완주군 구이면 안덕리 산1-8	자연환경보전	×	×	×
77	제네바신학대학원대학교	충청남도 아산시 송악면 평촌리 산47	보전관리	×	△	△
78	남부대학교	전남 곡성군 오산면 단사리 산 160	농림	×	△	×

번호	대표학교	소재지	주요 용도지역	용도지역 별 개발가능유형		
				골프장	야영장	노인 복지 주택
79	안양대학교	하남시 학암동 산83	자연녹지	○	○	○
80	원광대학교	완주군 경천면 용복리 산26	농림	×	△	×
81	경주대학교	경북 경주시 내남면 박달리 산244	농림	×	△	×
82	예명대학원대학교	경기도 시흥시 목감동 41-10	자연녹지	○	○	○
83	을지대학교	대전시 동구 가오동 산1-1	자연녹지	○	○	○
84	이화여자대학교	경기도 고양시 덕양구 효자동 산1-1	자연녹지	○	○	○
85	인제대학교	경기도 용인시 기흥구 청덕동 산31-1	자연녹지	○	○	○
86	인천가톨릭대학교	인천 강화군 양도면 도장리 산111	농림	×	△	×
87	한림대학교	경기도 양주시 장흥면 울대리 산55-1	자연녹지	○	○	○
88	경일대학교	경북 경산시 하양읍 대곡리 산95-2	농림	×	△	×
89	장로회신학대학교	경상남도 거제시 하청면 석포리 산 19	농림	×	△	×
90	인하대학교	경기도 안성시 일죽면 화봉리 산74	농림	×	△	×
91	호원대학교	전북 군산시 성산면 여방리 산186-24	농림	×	△	×
92	대구한의대학교	경북 청도군 청도읍 원리 산235	농림	×	△	×
93	조선대학교	전남 해남군 황산면 옥동리 산1-11	농림	×	△	×
94	중부대학교	충남 금산군 진산면 묵산리 산79-1	농림	×	△	×
95	중앙대학교	경기 하남시 하산곡동 산15-9	자연녹지	○	○	○

3.5 미개발토지 분석을 위한 추가 정보수집 방안

3.5.1 기존 사학진흥재단 수익형 부동산 수집정보 항목

- 대학보유 수익형 부동산의 개발가능성을 분석하기 위해서는 기존에 수집하고 있는 정보 외에 토지이용계획에 대한 추가적인 정보의 수집이 필요함.
 - 기존에 수집하고 있는 정보는 지목과 면적, 가격정보 등이 있으나 개발가능성을 분석하는데 필요한 용도지역 등 토지이용계획 상 정보는 취합되지 않고 있음.
 - 용도지역 등이 확인되지 않을 경우 개발가능용도의 선정과 규모 등을 파악하기 어려우므로 토지의 이용을 위한 분석에 한계가 있음.

<표 3-8> 기존 수집정보 항목

취득일자	법인명	대표학교	관리회계	소재지	지번	지목
지역	면적(㎡)	㎡ 당금액(원)	평가액(천원)	평가방법	공시지가(천원)	-

3.5.2 필요 추가수집 정보항목

- 우리나라는 2014년 이후 기존 18종의 부동산관련 공부를 종합한 부동산종합공부를 제공하고 있으며 토지이용계획에 대한 내용을 포함하고 있음.
 - 대학별로 정보를 취합할 때 부동산종합공부에서 제공하는 수준의 자료를 추가하여 제공하면 개발가능성 분석에 유용하게 사용될 수 있음.
 - 부동산 종합공부에 대한 정보는 부동산정보조회시스템을 이용하거나 직접 종합공부를 발급받는 방법을 사용할 수 있음.

고유번호	부동산종합증명서(토지,건축물)						건축물 명칭	장번호
소재지							건축물 동명칭	대장유형
토지 표시 (관련 필지가 다수일 경우 별도 발급)				건축물 표시 (*표시 항목이 총괄일 경우 합계를 표시)				
구분	법정동	지번	지목	면적(㎡)	개발공시지가 (원/㎡)	공시지가	* 대지면적(㎡) * 건축면적(㎡) * 연면적(㎡) * 건폐율(%) * 용적률(%) * 건물수 * 허가일자 * 착공일자 * 사용승인일자	* 주용도 * 구조 * 지붕 * 높이 * 층수(지상/지하) * 부속건물(동/㎡) * 가구/세 대/호 * 주차 대수 * 승강기
토지, 건축물 소유자 현황 (합합건물일 경우 건축물 소유자는 기재하지 않음, 토지는 건축물의 대표지번을 기준으로 작성함)								
구분	변동일자	변동원인	성명 또는 명칭	등록번호	주소			
토지								
건축물								
등기 특정 권리사항 (등기기록의 관리정보 중 일부 특정권리의 유무만 기재한 것임, 기준시점 : 0000년/00월/00일 00시:00분)								
구분	소유권	중의권 (지상권, 지역권, 전세권, 임차권)	담보권 (저당권, 근저당권, 질권, 근질권)	기대입류, 가압류, 가처분, 경매개시결정, 강제관리, 가등기, 환대특약				
유/무(토지)								
유/무(건축물)								
토지이용 계획	『국토의 계획 및 이용에 관한 법률』에 따른 지역·지구 등		다른 법령 등에 따른 지역·지구 등		『토지이용규제 기본법 시행령』 제9조제4항 각호에 해당되는 사항			
이 부동산종합증명서는 부동산종합공부의 기록사항과 틀림없음을 증명합니다. 년 월 일 특별자치시장 시장 · 군수 · 구청장 경제자유구역청장								
297mmx210mm [백상지, 80g/㎡(표준용량)]								

[그림 3-3] 부동산종합공부

- 부동산종합증명서 상 토지이용계획에서는 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 상 용도지역 및 지구 등과 다른 법령에 따른 제한 등을 확인할 수 있음.

3.5.3 추가정보 취합사례 및 시사점

- 앞서 분석한 대학 보유 임야에 대해서 주요 토지이용계획의 확인을 통해 용도 지역 외에도 용도지구와 용도구역, 도로접합 및 저축, 지구단위계획 등을 확인할 수 있음.
 - 기존에 수집된 정보에 추가정보를 보완하여 대학보유토지의 개발가능성을 구체적으로 분석할 수 있으므로 정보를 공개함으로써 투자자를 모집하는데 활용할 수 있음.
 - 토지별 정보수집을 점차적으로 고도화함으로써 한국사학진흥재단을 중심으로 대학의 유휴 토지개발을 추진하는 방안을 마련하는 데 활용할 수 있음.

<표 3-9> 추가 정보취합(토지정보조회시스템)

번호	대표학교	소재지	주요 토지이용계획
1	가천대학교	경기 여주시 연라동 산34-1	계획관리지역, 성장관리계획구역, 대로3류(접합)
2	가톨릭대학교	충청남도 천안시 동남구 신부동 236-7	보전녹지지역, 자연녹지지역, 대학(저축)
3	감리교신학대학교	충청북도 음성군 감곡면 원당리 산15	농림지역(2018-12-28)(농림지역), 보전관리지역
4	건양대학교	충남 논산시 내동 산9-3	보전녹지지역, 도시자연공원구역
5	경기대학교	경남 거제군 남부면 탑포리 산90-107	농림지역, 자연환경보전지역, 자연취락지구, 수산자원보호구역, 소로1류(저축)
6	경희대학교	경기 가평군 가평읍 개곡리 산58	계획관리지역, 농림지역, 도시지역, 보전관리지역, 자연녹지지역
7	계명대학교	경상북도 김천시 농소면 월곡리 산6-2	보전녹지지역, 자연녹지지역, 완충녹지(저축)
8	국제신학대학원대학교	경기도 이천시 설성면 신평리 산100-5	계획관리지역, 보전관리지역, 지구단위계획구역, 중로3류(저축)
9	대신대학교	대구 동구 둔산동 산215	자연녹지지역, 제1종일반주거지역, 제1종지구단위계획구역, 소로3류(접합)
10	세종대학교	경상남도 창원시 마산합포구 구산면 심리 산263	계획관리지역, 관광·휴양개발진흥지구, 지구단위계획구역

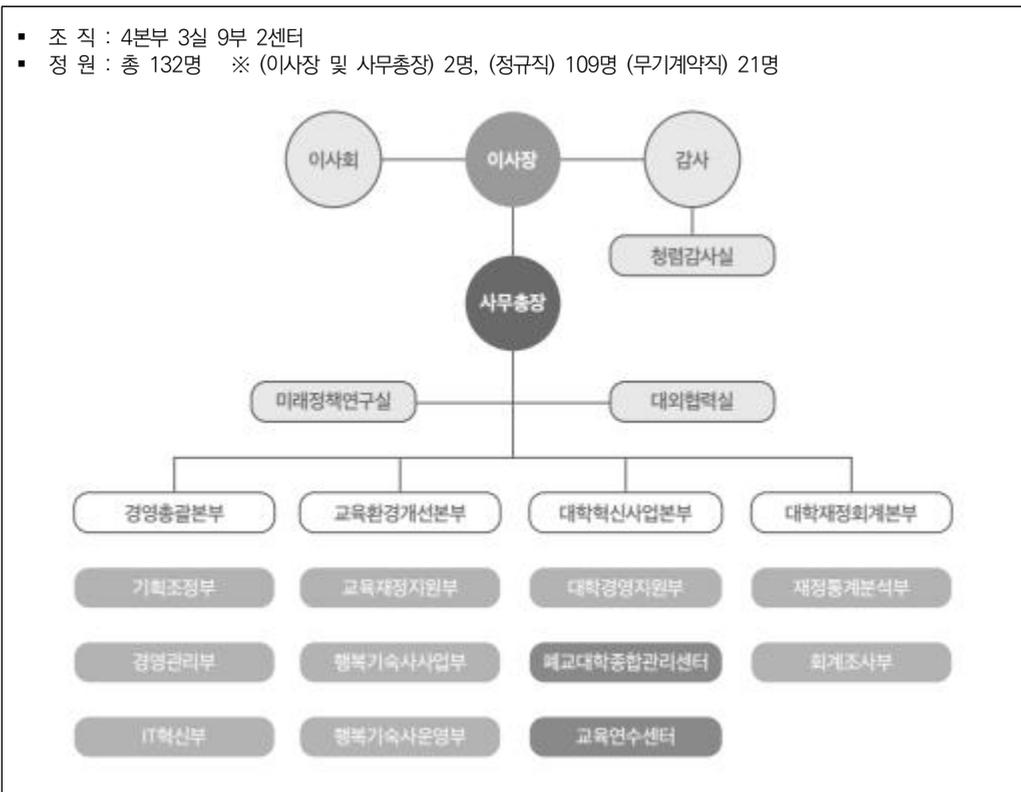
제4장 KASFO 지원가능 수익형 투자사업 모델

4.1 한국사학진흥재단의 사업현황

4.1.1 한국사학진흥재단의 사업개관

- 한국사학진흥재단의 사업현황 및 정부기조의 변화 등을 살펴본 결과, 학교법인 수익용 기본재산의 '취득-보유-처분' 전 단계에 걸쳐 역할을 할 수 있을 것으로 기대되며 특히, 보유중인 토지에 대한 개발과 관련하여 수익창출에 기여할 것으로 기대됨.

-재단에서 현재 진행 중인 사립학교, 교육환경개선자금 융자사업, 행복기숙사 지



[그림 4-1] 한국사학진흥재단의 조직 및 정원

원사업, 폐교대학 청산지원 용자사업, 그리고 학교경영 지원사업(사학교육행정 연수 지원, 대학 경영컨설팅 지원, 대학 정보화 지원, 사학기관 재산관리 지원)은 업무 유사성이 큰 것으로 판단됨.

- 한국사학진흥재단은 2000년 8월 기준 4본부 3실 9부 2센터, 정원 총 132명으로 운영 중이며, 주요사업은 크게 사학진흥기금사업과 국고사업(교육부 위탁사업)으로 구성됨.

-사학진흥기금사업은 사립학교 교육환경개선을 위한 자금 용자사업, 대학생의 주거여건 개선을 위한 행복기숙사 건립사업, 해산된 학교법인의 청산에 필요한 자금의 용자 사업, 사학기관 경영개선을 위한 연수 및 조사·연구사업, 그 밖에 사학기관의 교육환경 및 경영개선을 위하여 필요한 사업을 수행하고 있음.

-국고사업은 교육부로부터 위탁받은 사업으로서 고등교육 재정 분석 및 실태점검 사업, 재외교육기관 재정관리 시스템 구축·운영사업, 폐교대학 종합관리사업, 사립대학 강사처우개선 한시지원사업, 그리고 사학혁신 지원사업을 수행하고 있음.

- 이 중 사학진흥기금사업을 구체적으로 살펴보면 사립학교 교육환경개선자금 용자사업, 행복기숙사 지원사업, 폐교대학 청산지원 용자사업, 그리고 학교경영 지원사업을 수행하고 있음.

-사립학교 교육환경개선자금 용자사업은 학교법인, 사립대학·전문대학, 유·초·

<표 4-1> 한국사학진흥재단의 주요 사업

구 분	내 용
사학진흥기금사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사립학교 교육환경개선을 위한 자금 용자사업 ▪ 대학생의 주거여건 개선을 위한 행복기숙사 건립사업 ▪ 해산된 학교법인의 청산에 필요한 자금의 용자 사업 ▪ 사학기관 경영개선을 위한 연수 및 조사·연구사업 ▪ 그 밖에 사학기관의 교육환경 및 경영개선을 위하여 필요한 사업 수행
국고사업 (교육부 위탁사업)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고등교육 재정 분석 및 실태점검 사업 ▪ 재외교육기관 재정관리 시스템 구축·운영사업 ▪ 폐교대학 종합관리사업 ▪ 사립대학 강사처우개선 한시지원사업 ▪ 사학혁신 지원사업

중·고등학교 등을 대상으로 미래교육환경개선 지원, 안전강화 지원, 노후시설 개선, 교육환경 개선 지원(교육시설 및 기자재), 재정여건 개선(수익용기본재산 확충, 대환대출)을 위한 사업 등에 용자를 지원하는 사업임.

-행복기숙사 지원사업은 대학생 주거여건 개선을 위한 행복기숙사 건립자금의 용자 및 운영지원을 수행하는 사업으로서, 학생들의 주거안정 및 교육비 부담 경감을 위한 행복기숙사(연합·사립) 건립과 다세대 주택을 활용한 소규모 분산형 기숙사(기숙사형 청년주택) 공급, 그리고 운영 중인 민자기숙사의 고금리 민간자금 대환대출을 통한 기숙사비 인하하는 등의 사업을 진행하고 있음.

-폐교대학 청산지원 용자사업은 해산된 학교법인의 효율적인 청산절차 지원 및 신속한 청산 유도하는 사업으로서 청산 절차 진행을 위한 감정평가 수수료, 소송비용, 매각공고비 등 ‘청산 절차 운영비’에 대한 용자를 지원하는 한편, 채무

<표 4-2> 사학진흥기금사업의 주요내용

사업명	주요내용	
사립학교 교육환경개선자금 용자사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교법인, 사립대학·전문대학, 유·초·중·고등학교 등을 대상 - 미래교육환경개선 지원, 안전강화 지원, 노후시설 개선, 교육환경 개선 지원(교육시설 및 기자재), 재정여건 개선(수익용기본재산 확충, 대환대출)을 위한 사업 등에 용자 지원 	
행복기숙사 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대학생 주거여건 개선을 위한 행복기숙사 건립자금의 용자 및 운영지원 - 학생들의 주거안정 및 교육비 부담 경감을 위한 행복기숙사(연합·사립) 건립 - 다세대 주택을 활용한 소규모 분산형 기숙사(기숙사형 청년주택) 공급 - 운영 중인 민자기숙사의 고금리 민간자금 대환대출을 통한 기숙사비 인하 	
폐교대학 청산지원 용자사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 해산된 학교법인의 효율적인 청산절차 지원 및 신속한 청산 유도 - 청산 절차 진행을 위한 감정평가 수수료, 소송비용, 매각공고비 등 ‘청산 절차 운영비’ 용자 지원 - 채무변제를 위한 최근 3개월 임금, 임금채권, 소송판결에 따른 확정채무 등 ‘임금체불 등 채무 변제금’ 용자 지원 	
학교경영 지원사업	사학교육행정 연수 지원	교직원을 대상으로 직무분야별 교육과정 개발 및 온·오프라인 연수 운영을 통해 직무 역량 및 전문성 강화 지원
	대학 경영컨설팅 지원	대학 경영역량 강화를 위해 대학 경영전략 체계 수립 및 전공 교육과정 개발 등 대학 운영의 주요 분야별 경영 컨설팅 지원
	대학 정보화 지원	예산·인력 부족에 따라 사립대학(법인)이 개별적으로 구축하기 어려운 ERP(예산·회계, 인사·급여, 전자결재) 시스템을 재단에서 개발(U-ERP)하여 보급함으로써 업무 표준화 및 비용 절감을 통한 경영 효율화 지원
	사학기관 재산관리 지원	사학기관 유휴재산(토지·건물 등) 매각 대행 및 관리를 수행함으로써 학교법인·대학의 재정 건전성 개선을 지원

변제를 위한 최근 3개월 임금, 임금채권, 소송판결에 따른 확정채무 등 ‘임금채불 등 채무변제금’ 용자 지원하는 사업임.

-학교경영 지원사업은 사학교육행정 연수 지원, 교직원을 대상으로 직무분야별 교육과정 개발 및 온·오프라인 연수 운영을 통해 직무 역량 및 전문성 강화를 지원하는 사업임.

-대학 경영컨설팅 지원 사업은 사학교육행정 연수 지원, 대학 경영컨설팅 지원, 대학 정보화 지원, 사학기관 재산관리 지원을 수행하는 사업으로서 사학교육행정 연수 지원사업은 교직원을 대상으로 직무분야별 교육과정 개발 및 온·오프라인 연수 운영을 통해 직무 역량 및 전문성 강화를 지원함.

-대학 경영역량 강화를 위해 대학 경영전략 체계 수립 및 전공 교육과정 개발 등 대학 운영의 주요 분야별 경영 컨설팅을 지원하고 있으며, 예산·인력 부족에 따라 사립대학(법인)이 개별적으로 구축하기 어려운 ERP(예산·회계, 인사·급여, 전자결재) 시스템을 재단에서 개발(U-ERP)하여 보급함으로써 업무 표준화 및 비용 절감을 통한 경영 효율화를 지원하고 있음.

-특히, 사학기관 재산관리 지원사업을 통해 사학기관 유휴재산(토지·건물 등) 매각 대행 및 관리를 수행함으로써 학교법인·대학의 재정 건전성 개선을 지원하는 등 학교법인 수익용 기본재산의 ‘취득-보유-처분’ 전 단계에 걸쳐 역할을 하고 있음.

4.1.2 사립학교 교육환경개선자금 용자사업

◦ 사립학교 교육환경개선자금 용자사업은 교육환경 양적 개선사업과 질적 개선사업으로 구분되며, 이중 교육환경 양적 개선사업에서는 미래교육환경개선지원사업, 교육환경 안전 강화 지원사업, 교육지원사업, 그리고 교육특화지원사업을 수행하고 있음.

-미래교육환경개선지원사업은 원격교육 인프라, 방역체계 강화 기자재 구입 등 포스트코로나에 대응한 교육환경 개선, AI 시스템 구축 등 4차 산업혁명 대응한 교육환경 개선 등을 수행하고 있음.

<표 4-3> 사립학교 교육환경개선자금 용자사업

사업구분	세부사업	세부 지원사업
교육환경 양적 개선사업	미래교육환경개선지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 포스트코로나 대응 교육환경 개선(원격교육 인프라, 방역체계 강화 기자재 구입 등) 4차 산업혁명 대응 교육환경 개선(AI 시스템 구축 등)
	교육환경 안전 강화 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 재해 피해 복구 및 방재 지원 노후환경 개선 지원 및 학교안전 인프라 개선 지원 장애인 안전 확보를 위한 교육환경 개선 지원
	교육지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 신재생에너지 및 에너지 효율화 관련 사업 교육여건 개선 지원(교사시설의 리모델링 및 개보수, 교육 설비 및 교재교구, IT인프라) 교육시설 확충 지원(교사시설 신축증축개축 등) 총 사업비 100억원 이하의 기숙사 관련 사업
	교육특화지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 산학협력, 학교기업, 평생교육시설, 부속병원 관련 사업(신 증축 및 개·보수, 기자재 확충 등)
교육환경 질적 개선사업	사립대학 구조개선 사업	<ul style="list-style-type: none"> 사립대학 구조개선에 따른 유·무형고정자산 취득 지원
	학교법인 수익용기본재산 확충 사업	<ul style="list-style-type: none"> 수익용기본재산 건물 매입, 개·보수 및 신 증축 등 신재생에너지 발전 관련 사업
	운영비 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> 학교법인(중등이하 제외), 학교, 부속병원 운영비 지원
	대환대출사업	<ul style="list-style-type: none"> 위 지원사업에 해당하는 자금 조달을 위한 금융기관 차입금의 대환

-교육환경 안전 강화 지원사업은 재해 피해 복구 및 방재 지원, 노후환경 개선 지원 및 학교안전 인프라 개선 지원, 그리고 장애인 안전 확보를 위한 교육환경 개선 지원 사업을 수행하고 있음.

-교육지원사업은 신재생에너지 및 에너지 효율화 관련 사업, 교사시설의 리모델링 및 개보수, 교육 설비 및 교재교구, IT인프라 등 교육여건 개선 지원, 교사 시설 신축증축개축 등 교육시설 확충 지원, 그리고 총 사업비 100억 원 이하의 기숙사 관련 사업을 수행하고 있음.

-교육특화지원사업은 신 증축 및 개·보수, 기자재 확충 등 산학협력, 학교기업, 평생교육시설, 부속병원 관련 사업을 수행하고 있음.

- 교육환경 질적 개선사업에서는 사립대학 구조개선 사업, 학교법인 수익용기본재산 확충 사업, 운영비 지원사업, 그리고 대환대출사업을 수행하고 있음.

- 사립대학 구조개선 사업은 사립대학 구조개선에 따른 유·무형고정자산 취득 지원하는 사업으로서 학교 시설 신·증축 및 개·보수 사업과 시스템 통합을 위한 IT인프라 구축 등의 사업을 수행하고 있음.²⁾
- 학교법인 수익용기본재산 확충 사업은 수익용기본재산 신청자격 요건 및 대응투자 요건(총사업비의 50% 부담) 제한 없이 진행되는 ESG중 환경(Environment) 관련 사업과 수익용기본재산 건물 매입, 개·보수 및 신·증축하는 사업을 수행하고 있음(토지매입의 경우 건물 신축 또는 건물 매입에 한하여 지원).
- 운영비 지원사업은 중등이하 법인을 제외한 법인, 학교, 부속병원 운영비 지원 사업이며, 대환대출사업은 전술한 지원사업에 해당하는 자금 조달을 위한 금융기관 차입금의 대환사업으로서 부속병원 기자재 리스까지 지원하며, 조기상환 시 수수료까지 대환대출 대상에 포함함.³⁾

4.1.3 행복기숙사 지원 사업

- 사학진흥기금(공공자금관리기금, 주택도시기금)을 활용한 기숙사를 건립하여 대학생의 거주부담 완화와 거주여건 개선에 기여하고자 국정과제와 연계하여 추진하는 사업으로서 행복기숙사(사립), 행복기숙사(연합), 에듀21기숙사, 그리고 기숙사형 청년주택이 있음.
 - 민간사업방식(BTO)을 준용하여 재단과 사립대학(법인) 등이 출자한 특수목적법인(SPC)을 설립하고 학교 내 교지 또는 국·공유지에 공공기금으로 기숙사 건립한 이후 기숙사 소유권을 부지 제공자에게 이전하는 한편, 특수목적법인(SPC)에서 관리·운영하여 월리금(기숙사비 건립비용) 회수하는 방식으로 운영 중임.
- 행복기숙사(사립) 지원사업은 대학 내 부지에 공공기금을 활용하여 기숙사를 건립·운영하는 사업임.
 - 사업시행자인 특수목적법인(SPC)을 설립하여 사학진흥기금을 재원으로 기숙사를 건립한 이후 학교에 기부채납 후 최대 30년간 기숙사 운영권을 취득, 운영

2) 사립대학이 구조개선을 추진하는 과정에서 수립된 구체적 계획에 의한 것이며, 이로 인한 가시적인 구조개선 효과가 발생될 것으로 예측되는 사업에 한하여 응자 지원함.

3) 국내 대학의 국외 교육시설 확충 지원사업은 대환대출에서 제외됨.

<표 4-4> 행복기숙사 지원 대상사업

구 분	행복기숙사(사립)	행복기숙사(연합)	에듀21기숙사	기숙사형 청년주택
사업 내용	대학 내 부지에 공공기금을 활용하여 기숙사를 건립·운영	대학 내·외 부지에 공공기금을 활용하여 여러 대학이 공동으로 사용하는 기숙사 건립·운영	기 운영 중인 민자기숙사의 고금리 민간대출금을 대환하여 이자비용 절감 및 기숙사비 인하	관계기관(교육부, 국토부, LH, 재단) 간 협업을 통해 기존주택을 활용하여 소규모 분산형 기숙사 운영
지원 대상	행복기숙사(사립) SPC	행복기숙사(연합) SPC	민간투자사업 SPC	행복기숙사(연합) SPC
재원	공공기금 융자(90%) + 학교자부담(10%)	공공기금 융자(100%)	공공기금으로 잔여 사업비의 100% 이내 범위 내 지원	공공기금 융자(100%)
이자율	연 1.5% 수준 + 가산금리			
운영 기간	30년		잔여 운영기간	6년 거치 일시상환

기간 내 기숙사 운영수입으로 사학진흥기금 차입금 상환하는 방식으로 운영함.

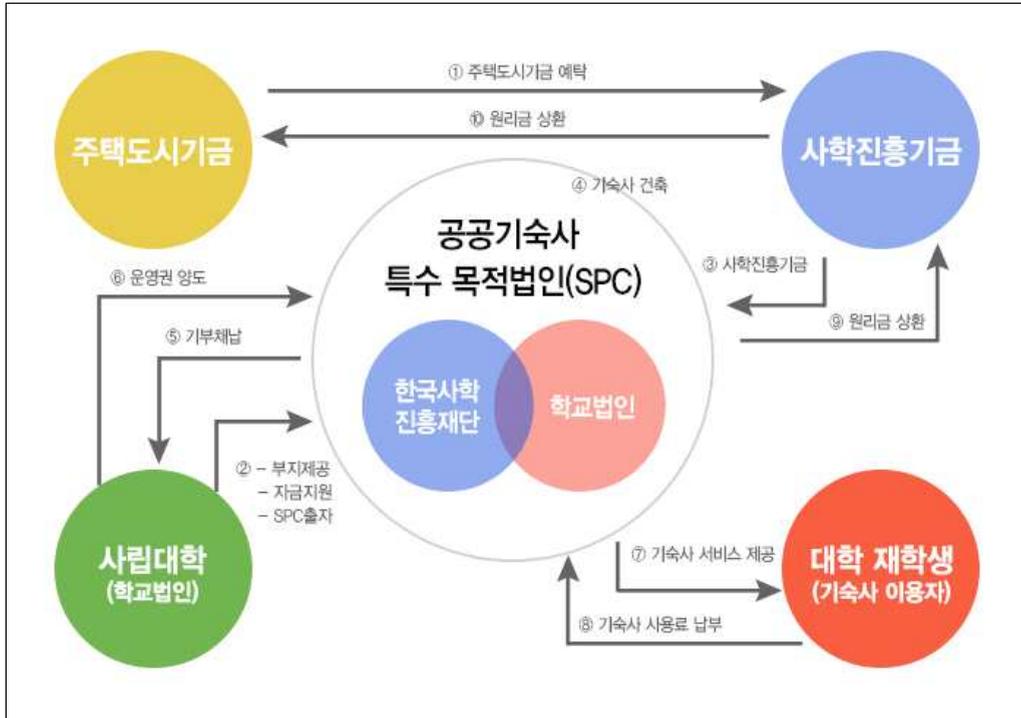
-특수목적법인(SPC)은 한국사학진흥재단과 학교법인이 자본금 각 50% 출자(최소 500만 원 이상)하고, 공공기금 융자를 받게 되며 이 경우 대출금의 차주는 특수목적법인(SPC), 대주는 한국사학진흥재단이 되는 구조임.

-기숙사 운영의 주체는 한국사학진흥재단과 학교법인이 이사로 참여하는 특수목적법인(SPC)가 담당하며, 한국사학진흥재단은 건축단계부터 참여하여 사업의 공공성 제고함.

-한국사학진흥재단은 (건설단계에서 특수목적법인(SPC)의 대표이사로 참여) 시공업체 업체선정 기준마련, 표준설계모델 마련 및 설계자문 등에 참여하여 건축의 적정성을 제고함.

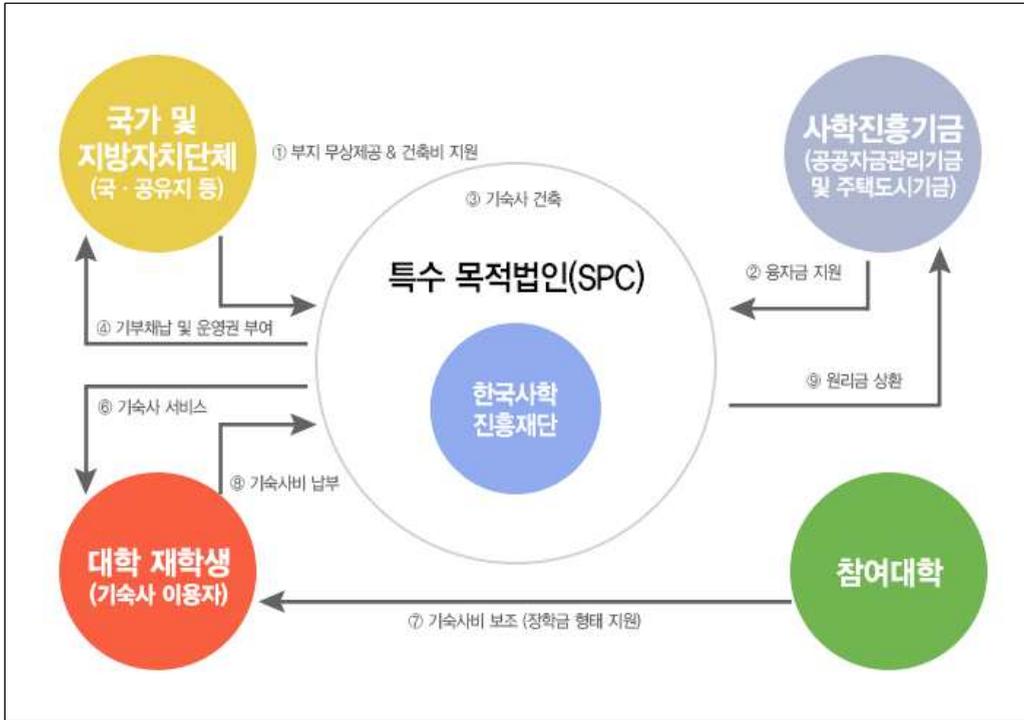
- 행복기숙사(연합) 지원사업은 대학 내·외 부지에 공공기금을 활용하여 여러 대학이 공동으로 사용하는 기숙사 건립·운영하는 사업임.

-공공기관인 한국사학진흥재단이 전액 출자한 특수목적법인(SPC)을 설립하고, 특수목적법인(SPC)이 사업시행자가 되어 기숙사를 건립하고 토지 소유주에게 기부채납 후 최대 30년간 기숙사 운영권을 취득하여 사학진흥기금 차입금 상환하는 구조임.



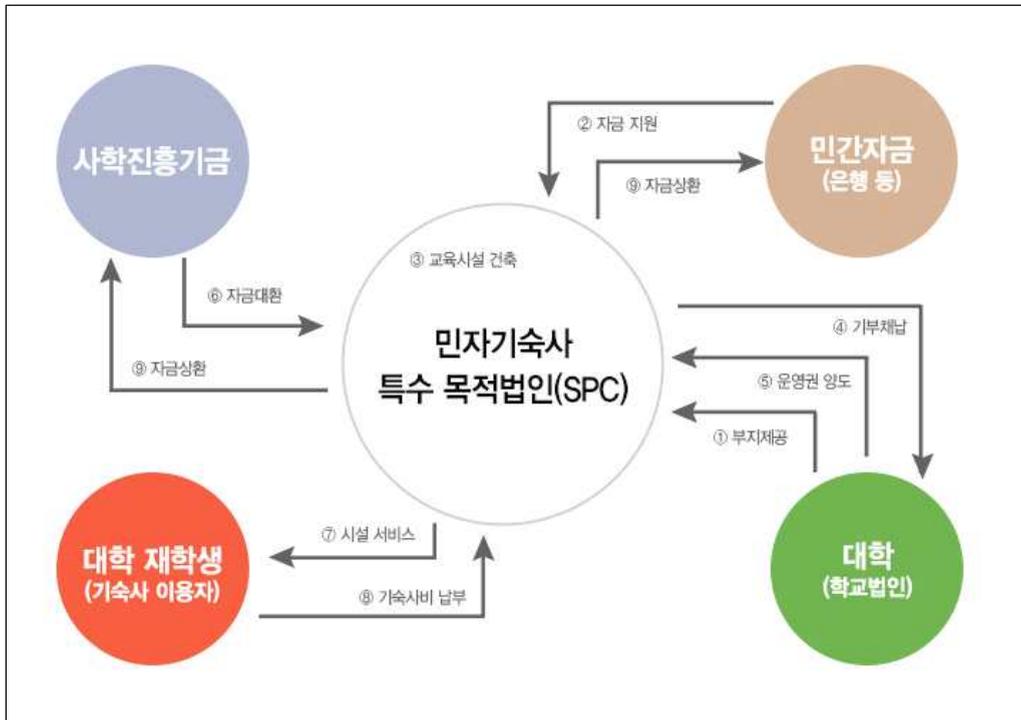
[그림 4-2] 행복기숙사(사립) 지원사업 구조

- 기숙사 건립재원은 사학진흥기금(공공자금관리기금+주택도시기금)으로 조달하고 기숙사비 인하를 위하여 토지 소유주가 기숙사 건축비 및 운영비의 일부를 지원할 수 있음.
- 기숙사 운영의 주체는 특수목적법인(SPC)가 담당하며, 한국사학진흥재단이 설계 단계부터 기숙사 운영까지 담당하여 공공성을 제고함.
- 에듀21기숙사 지원사업은 기 운영 중인 민자기숙사의 고금리 민간대출금을 대환하여 이자비용 절감 및 기숙사비 인하하는 사업임.
 - 기 체결된 대출약정서를 근거하여 기존 대주단과의 협의를 통해 민간자금과 사학진흥기금간에 대환을 추진하며, 이 경우 대출약정서 상 조기상환이 가능해야 하며, 대환대출 추진과 관련하여 대주단과의 사전협의를 선행되어야 함.
 - 대환 이후 이자비용 절감분에 대해 기숙사비 인하(차년도 기숙사 인상을 완화)를 추진하여 학생 거주부담 완화함으로써 기숙사 운영의 공공성 제고를 도모함.



[그림 4-3] 행복기숙사(연합) 지원사업 구조

- 이 외에도 관계기관(교육부, 국토부, LH, 재단) 간 협업을 통해 기존주택을 활용하여 소규모 분산형 기숙사를 운영하는 기숙사형 청년주택 지원사업을 운영 중에 있음.
- 이러한 행복기숙사 지원사업의 특징은 교육부정책 방향, 기숙사 운영안정성, 사업 목적성, 기숙사 사업지속 가능성, 그리고 기숙사비 수준 측면에서 살펴볼 수 있음.
 - 높은 기숙사비로 인한 사회적 이슈 및 '대학생 주거부담 경감'이라는 국정과제 목표에 반하는 사업으로 최근 교육부의 승인 사례 없는 사립대학 민자기숙사와는 달리, 행복기숙사의 경우 교육부정책 방향에 부합하여 대학 등록금 및 주거 부담 경감을 실현하고 있음.
 - 사립대학 민자기숙사의 경우 민간 SPC의 수익 창출을 목표로 하고 있으나, 행복기숙사의 경우 대학생 거주 부담 완화를 목표로 하고 있으며 초과수익은 기숙사비 인하재원 활용함.



[그림 4-4] 에듀21기숙사 지원사업 구조

- 사립대학 민자기숙사의 경우 초과수익이 건설사, SPC운영사 등에게 배분되며 수익악화에 따른 부대서비스 제한, 특정 상화에 따른 기숙사비 논쟁 등이 발생할 수 있으나, 행복기숙사는 기숙사비 인하를 위한 초과 수익 재투자, 임대매장 유치노력 등의 지원 제공함.
- 기숙사 사업지속 가능성 측면에서도 사립대학 민자기숙사의 경우 금리 및 임대 수익 과다 계산에 따른 현금 흐름 변동성에 취약한 구조이나, 행복기숙사의 경우 저금리의 공공기금 고정금리 및 다수의 사업추진 노하우로 사업의 안정적인 사업운영이 가능함.
- 이와 같은 특징으로 인해 상대적으로 저렴한 기숙사 비용으로 공급이 가능함.

<표 4-5> 행복기숙사 건립방식의 특징

항목	기숙사 건립방식	
	한국사학진흥재단 행복기숙사	사립대학 민자기숙사
교육부 정책 방향	교육부 국정과제와 연계하여 추진하는 대표적인 대학생 기숙사 확충사업 「(No.49) 대학 등록금 및 주거부담 경감」 - 대학생 기숙사 5만명 확충	높은 기숙사비로 인한 사회적 이슈 및 '대학생 주거 부담 경감'이라는 국정과제 목표에 반하는 사업으로 최근 교육부의 승인 사례 없음
기숙사 운영 안전성	대학생 거주 부담 완화를 목표 - 초과수익은 기숙사비 인화재원 활용	민간 SPC의 수익 창출을 목표 - 초과수익은 건설사, SPC운영사 등 이해관계자에게 분배
사업 목적성	대학생 거주 부담 완화를 목표로 두고 있는 만큼 기숙사비 인화를 위한 초과 수익 재투자, 임대매장 유치노력 등의 지원 제공	사업주체가 수익창출을 도모하는 만큼 초과수익은 건설사, SPC운영사 등에게 배분되며 수익악화에 따른 부대서비스 제한, 특정 상화에 따른 기숙사비 논쟁 등이 발생할 수 있음 - (재단) 코로나 19 상황에서 SPC는 '20년 2분기, 3분기 및 '21년 1분기 원리금 상환 유예 실시 - (민자) ○○대 사립 민자기숙사의 경우 기숙사비 환불 문제로 건설사-학교간의 다툼이 있으며 학생들도 집단 소송 준비 중
기숙사 사업 지속 가능성	저금리의 공공기금 고정금리 및 다수의 사업추진 노하우로 사업의 안정적인 지속성 제공 ※행복기숙사(주택도시기금 고정금리) 1.572%	금리 변동성, 임대수익 과다 계산에 따른 현금 흐름 악화 등 운영 시 지출항목에 대한 변수 존재
기숙사비 수준	월 19.2만원 ~ 28.3만원 수준	월 36.2만원 ~ 41.4만원 수준

4.1.4 기타 사학진흥기금사업

1) 폐교대학 청산지원 용자사업

- 해산된 학교법인의 효율적인 청산절차 진행을 위해 '청산절차 운영비' 및 '임금체불 등 채무변제' 비용을 사학진흥기금으로 용자를 지원하는 폐교대학 청산지원 용자사업을 수행함.
 - 본 사업은 「사립학교법」 제34조제2항(자진해산) 또는 제47조(해산명령)에 따라 해산된 학교법인을 대상으로 하고 있으며, 「한국사학진흥재단법」 제6조(사업), 제19조(기금의 사용)과 동법 시행령 제4조(자금의 용자 대상 등)에 근거함.
- 지원범위는 해산된 학교법인에 청산절차 진행에 필요한 청산절차 운영비 및 임금체불 등 채무변제를 위한 자금에 대해 용자지원을 수행함.

<표 4-6> 폐교대학 청산지원 용자사업의 주요내용

구 분		주요내용
지원범위		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 해산된 학교법인에 청산절차 진행에 필요한 청산절차 운영비 자금 용자지원 ▪ 임금체불 등 채무변제를 위한 자금 용자지원
지원 조건 및 한도	이자율	고정금리(재원조달금리 적용), 연체이자율 연 12%
	상환기간 등	청산 종결 전까지 원리금 일시상환(거치기간 10년 이내), 담보조건
	지원 한도	용자신청금액과 당해연도 용자지원 한도액* 중 적은 금액
사후관리		반기별 서면조사·현장점검을 통해 용자금 집행내역, 목적사업 사용 여부 및 청산 진행현황 등 확인

-청산절차 운영비에는 감정평가 수수료, 소송비용, 매각공고 광고비 등이 포함되며, 임금체불 등 채무변제를 위한 자금지원은 임금채권, 조세·공과금, 소송판결에 따른 확정채무 등이 포함됨.

- 지원조건 및 한도를 살펴보면, 이자율의 경우 재원조달금리를 적용한 고정금리 형태이며, 연체 시 연 12%의 이자율이 부과됨.

-상환기간 등은 청산 종결 전까지 원리금 일시상환(거치기간 10년 이내), 담보조건이며, 지원 한도는 용자신청금액과 당해연도 용자지원 한도액⁴⁾ 중 적은 금액으로 하고 있음.

- 동 사업은 반기별 서면조사·현장점검을 통해 용자금 집행내역, 목적사업 사용 여부 및 청산 진행현황 등 확인을 통해 사후관리를 진행하고 있음.

2) 학교경영 지원사업

- 한국사학진흥재단의 학교경영 지원사업으로는 사학교육행정 연수 지원, 대학 경영 컨설팅 지원, 대학 정보화 지원, 그리고 사학기관 재산관리 지원사업을 들 수 있음.

-이들 사업은 관련 사업으로 인한 수입으로 경비를 충당하는 형태로 진행됨.

- 먼저, 사학교육행정 연수 지원사업은 대학 회계·예산, 세무, 기획·평가, 인사노무

4) 당해연도 용자지원 한도액 = 처분재산 감정평가액 평균의 60% - 선순위채권액

<표 4-7> 학교경영 지원사업의 주요내용

구분	주요내용
사학교육행정 연수 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대학 교직원 맞춤형 전문 연수(집합실시간 원격온라인 등) ▪ 대면 및 비대면(실시간 원격·온라인 연수) 방식
대학 경영컨설팅 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대학 경영전략 체계 수립, 전공 교육과정 개발 등 대학 운영의 주요 분야별 경영 컨설팅 지원 ▪ 대학 경영혁신을 위한 고등교육 정책연구 및 분석을 수행
대학 정보화 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 운영기관의 특수성, 행정업무 및 정부정책 변경사항을 반영한 정보시스템 구축 및 보급 ▪ 시스템의 안정적인 운영과 지속적인 개선 및 유지관리 ▪ 사용자 편의성 및 서비스 만족도 제고를 위한 상시 모니터링
사학기관 재산관리 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사학기관이 매각을 위탁한 부동산의 물건 분석(타당성 평가) ▪ 매각방안 수립 및 공개매각, 계약 체결 지원 등 지원

등 직무 분야별 교육과정 (신규)개발 및 연수 프로그램 운영을 통해, 대학 재정 투명성 및 신뢰성을 제고하고 교직원 직무 역량의 강화를 목적으로 수행함.

-고등교육의 급변하는 환경대응 직무역량을 향상시키기 위해 대학 교직원 맞춤형 전문 연수(집합·실시간 원격·온라인 등)를 대면 및 비대면(실시간 원격·온라인 연수) 방식으로 개최함.

- 대학 경영컨설팅 지원사업은 학령인구 감소에 따른 재정 악화 및 대학 평가 다변화 등 급격한 경영환경 변화에 직면한 대학의 컨설팅 수요에 대응하여 재정진단, 경영개선, 교육과정 개편 등의 컨설팅 수행을 통해 대학의 경쟁력 강화를 지원하는 사업임.

-대학 경영역량 강화를 위해 대학 경영전략 체계 수립, 전공 교육과정 개발 등 대학 운영의 주요 분야별 경영 컨설팅 지원과 대학 경영혁신을 위한 고등교육 정책연구 및 분석을 수행함.

-대학 경영지원 전문기관으로서 대학과 컨설팅(용역)계약 체결을 통해 진행함.

- 대학 정보화 지원사업은 표준화된 시스템 보급 및 운영을 통한 운영기관(사립대학 및 법인 등)의 시스템 개발 예산 및 인력 비용 절감, 예산·회계의 투명성과 경영 효율화 강화를 통한 대학 경쟁력 강화 지원하는 사업임.

-동 사업을 통해 운영기관의 특수성, 행정업무 및 정부정책 변경사항을 반영한 표준화된 정보시스템 구축 및 보급, 시스템의 안정적인 운영과 지속적인 개선

및 유지관리, 그리고 사용자 편의성 및 서비스 만족도 제고를 위해 상시 모니터링하는 서비스를 제공함.

- 마지막으로 사학기관 재산관리 지원 사업은 재단 주관의 공개매각으로 사학기관 유휴재산 처분 절차의 객관성 및 투명성을 확보하고, 처분 수익을 통한 학교법인 재정 확충에 기여하고자 추진하는 사업임.

-사학기관이 매각을 위탁한 부동산의 물건 분석(타당성 평가) 및 매각방안 수립, 법령·절차를 준수한 공개매각 및 계약 체결 지원 등을 지원하며, 재단과 학교법인(대학) 간에 ‘부동산 매각대행 계약’ 체결 후 온비드(공공자산처분시스템) 공개 입찰을 통해 부동산 위탁매각을 추진함.

4.2 수익형 투자사업 지원을 위한 KASFO 역할

4.2.1 사학진흥재단의 매각 및 개발컨설팅 기능강화

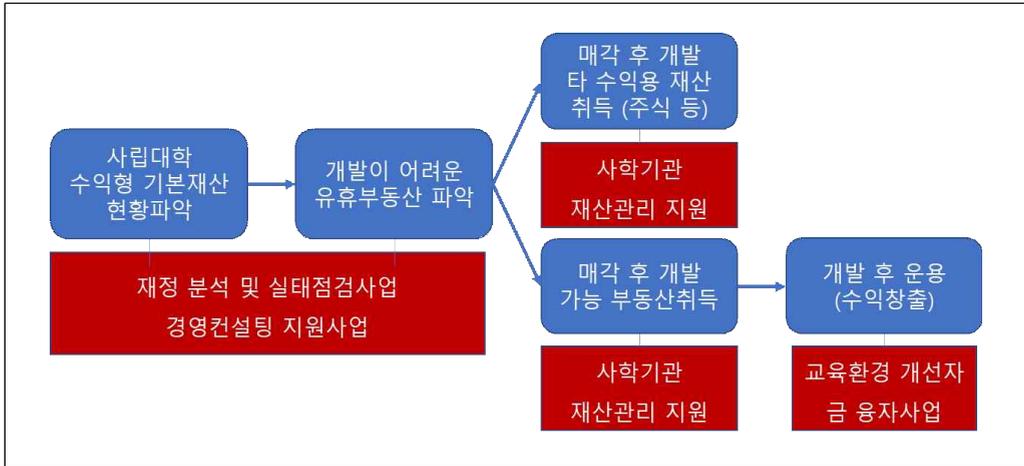
- 대학보유 수익용 기본재산의 현황분석결과 지목이 임야이고 용도지역이 녹지지역이나 농림지역 등인 토지의 비중이 매우 높은 것으로 나타남.

-노인복지시설이나 야영장 등의 개발이 가능할 경우 개발을 추진하고 기타 규제 등으로 개발이 어려운 토지로 판정될 경우 매각을 추진하여 개발가능 한 토지로 취득하여 수익률을 제고할 수 있도록 하고 이를 위한 지원방안을 개발할 필요가 있음.

- 유휴부동산의 자체매각이 어려운 경우 사학진흥재단의 사학기관 재산관리지원 사업을 통해서 매각절차를 지원하는 방안을 활용할 수 있음.

-최근 3년 간 사학진흥재단의 위탁매각물건과 성공률은 증가하고 있으므로 사학기관에 대한 재산관리의 전문성이 확보되고 있는 것으로 판단됨.

- 현재 사학진흥재단에서는 사립학교 교육환경 개선사업 용자사업과 학교경영 지원 사업을 통한 대학컨설팅 사업 및 사학기관 재산관리 지원사업을 실행하고 있으므로 이들 사업을 연계하여 수익형 기본재산 수익성 증가를 위한 포괄적인 컨설팅 사업을 추진할 수 있을 것으로 판단됨.



[그림 4-5] 한국사학진흥재단의 개발 및 매각 컨설팅 절차

- 이번 사학기관의 기본재산에 대한 규제 완화로 다양한 사업의 추진이 가능해진 만큼 활용도가 낮은 유휴부동산의 처분과 신규재산의 매입에 대한 컨설팅을 진행하고 이 과정에서 필요한 자금을 융자하는 사업을 통합하여 진행함.

<표 4-8> 한국사학진흥재단 위탁매각 현황

단위 : 건, %, 천원

연 도	위탁 관리 물건(A)	매각 성공 물건(B)	매각 성공률 [(B/A)X100%]	매각 대행 수수료 수입(원)
2020	11	1	9.1	2,804
2021	32	7	21.9	24,823
2022.8	25	11	44	28,439

4.2.2 수익용 부동산정보시스템 구축 및 운영

- 수익용 기본재산은 학교법인이 설치·경영하는 사립학교의 경영에 필요한 재산 중 수익을 목적으로 하는 재산으로서 토지, 건물, 신탁예금, 유가증권, 기타재산 등이 이에 해당함.
- 가장 많은 비중을 차지하는 토지 및 건물 등 부동산을 활용함에 있어 최소의 비용

으로 이를 수 있는 것 또는 같은 비용을 가지고 최대의 효과를 거둘 수 있는 방법을 모색하는 것이 필요함.

-사립대학 보유 부동산 개발을 위해서는 「사립학교법」 상 사학용 기본재산 운용과 관련한 법률적 사항을 충족해야 하며, 보유부동산의 입지에 및 활용목적에 따라 개발목적이 설정되어야 함.

-이후 사업수지 분석, 건설 및 준공, 마케팅에 이르기까지 종합적 개발활동이 진행되지만, 무엇보다 사업 초기 단계에서 용도전환 및 인·허가에 대한 검토가 충분히 선행되어야 함.

- 특히 현재 국내 사립대학에서 보유하고 있는 미개발 토지의 경우 지방자치 단체로부터 용도전환 및 건축과 관련한 인·허가를 받아야 하며, 개발활동과 관련한 각종 법률이 다양하고 복잡하기 때문에 많은 시간이 소요될 수 있음.

-따라서 사업 착수 전 지방자치단체와 사업계획을 공유하며, 인·허가 가능성에 대한 사전 타당성을 검토할 필요가 있으며, 사전 협의 단계에서 공공시설물의 지역주민 개방, 공공시설 확충 등의 인센티브를 지역사회에 제공 할 수 있는 방안이 동시에 고려되어야 함.

- 향후에는 보다 장기적인 계획을 세운 후 이에 해당하는 토지를 우선적으로 확보하고, 수익재산의 집중화를 이루기 위해서 어떠한 토지를 매각할 것이며 어느 곳의 부지를 매입할 것인지에 대한 계획을 수립하는 등 종합적인 토지활용계획에 바탕을 둔 일반재산의 관리가 이루어져야 할 것임.

-최소의 비용으로 최대의 효과를 거두기 위한 부동산의 최우효이용방안은 여타의 여건 변화에 따라 매우 다양하게 나타날 수 있으므로 사학재산으로서의 최선의 활용방안을 선택할 수 있는 판단기준을 신중하게 고려해야 할 필요가 있음.

- 수익형 투자사업 구조 등을 제시하기 전에 우선 개발이 가능한 토지를 식별하기 위한 기준을 먼저 살펴보고 그 이외의 땅은 어떠한 방법으로 활용되어야 할 것인지에 대한 기준이 수립되어야 할 것임.

-일반적으로 매각, 대부 및 개발 등의 여러 관리방법 중에서 현 토지위에 수익성이 크게 나타날 수 있는 건물을 짓는 개발의 방법이 토지의 최우효이용을 위해

가장 바람직할 것임.

-토지분석은 용도분석, 구조분석, 가치분석, 권리분석, 법규분석, 입지분석, 상권 분석, 시장분석 등으로 나누어 볼 수 있는데 본 연구에서는 용도분석과 구조분석 위주로 살펴봄.

- 일반적으로 자연적 개발여건이 양호한 지역, 개발의 경제적, 사회적, 법적 제약이 적은 지역 등 개발여건이 양호한 지역부터 우선 시행하는 것이 바람직할 것임.

1) 정보시스템을 통한 수익형 투자사업 적합지 분류기준 제공

- 개발적합지의 판단에 핵심이 되는 것은 관련법규와 입지조건 등을 들 수 있음.
 - 관련 법규로는 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」, 「건축법」, 「주차장법」, 그리고 각 자치단체 조례 등을 검토하며, 입지조건으로는 대상지의 용도지역, 용도지구, 지목, 규모, 부지의 형상, 접도폭, 접도조건, 경사도, 접근성 등을 고려해야 함.
- 이러한 여러 고려사항을 검토하기 이전에 다음과 같은 사항들이 우선적으로 검토되어야 함.
 - 첫째, 해당 토지의 개발이 법적으로 가능한 것인가, 혹은 내부 결정에 의해 매각이 결정되어 있는가를 살펴보아 이러한 토지는 개발대상지에서 제외되며 만약, 법적으로 개발이 불가능하다면 이러한 토지는 우선적으로 개발대상에서 제외함.
 - 둘째, 현재 국가, 타지방자치단체, 또는 사인이 해당 토지에 건축물 등을 지어 이미 사용 중에 있는 토지도 역시 개발대상에서 제외시켜야 할 것이다. 이러한 토지는 개발하기에 어려움이 있어 오히려 매각, 혹은 교환의 방법이 더욱 바람직함.
 - 셋째, 기 개발되어 현재 다른 용도로 사용되어 수익을 내고 있는 토지 역시 개발 검토 대상지에서 제외하여야 함.

가. 토지의 용도분석

- 상업지역이 개발의 적합성이 가장 높고, 일반 및 준주거지역, 공업지역, 녹지지역 및 전용주거지역 순으로 개발 잠재력이 높다고 할 수 있음.
 - 이러한 용도지역에 따른 건축물의 용도 제한은 <부록 1>와 같으며 또한, 용도지역에 따른 활용도인 용도지역 안에서의 건폐율 한도(%), 용도지역 안에서의 용적율 한도(%) 등은 다음의 <부록 2>에서 보는 바와 같이 달라지는데, 이 역시 지방자치단체 조례에 의하여 탄력적으로 운영되고 있음.
 - <부록 2>에서 상업지역의 건폐율은 70-90%에 이르는 반면 주거지역의 건폐율은 50-70%, 공업지역은 70%, 녹지지역은 20%에 그치고 있으며, 용적률의 경우도 상업지역은 200-1500%, 주거지역은 50-300%, 공업지역은 150-400%, 녹지지역은 50-100%로 나타나 상업지역의 활용도가 가장 높음을 알 수 있음.
- 현행 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」은 용도지역을 도시지역(주거지역, 상업지역, 공업지역, 녹지지역), 관리지역(보전관리지역, 생산관리지역, 계획관리지역), 농림지역, 자연환경보전지역으로 구분하고 있음
 - 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 시행령에서는 주거지역을 양호한 주거환경을 보호하기 위하여 필요한 지역인 전용주거지역(제1종전용주거지역, 제2종전용주거지역)과 편리한 주거환경을 조성하기 위하여 필요한 지역인 일반주거지역(제1종일반주거지역, 제2종일반주거지역, 제3종일반주거지역, 준주거지역)으로 구분하고 있음.
 - 상업지역은 도심·부도심의 상업기능 및 업무기능의 확충을 위하여 필요한 지역인 중심상업지역, 일반적인 상업기능 및 업무기능을 담당하게 하기 위하여 필요한 지역인 일반상업지역, 근린지역에서의 일용품 및 서비스의 공급을 위하여 필요한 지역인 근린상업지역, 도시 내 및 지역 간 유통기능의 증진을 위하여 필요한 지역인 유통상업지역으로 구분하고 있음.
 - 공업지역에 대해서는 주로 중화학공업, 공해성 공업 등을 수용하기 위하여 필요한 지역인 전용공업지역, 환경을 저해하지 아니하는 공업의 배치를 위하여 필요한 지역인 일반공업지역, 경공업 그 밖의 공업을 수용하되 주거기능·상업기능

<표 4-9> 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」상 용도지역과 개발예시

구 분		정 의	개발예시	
도시 지역	주거 지역	전용 주거지역	주거지역을 양호한 주거환경을 보호하기 위하여 필요한 지역(제1종 전용주거지역, 제2종전용주거지역)	공동주택, 상가주택, 다가구주택, 노유자 시설
		일반 주거지역	편리한 주거환경을 조성하기 위하여 필요한 지역(제1종일반주거지역, 제2종일반주거지역, 제3종일반주거지역, 준주거지역)	
	상업 지역	중심 상업지역	도심·부도심의 상업기능 및 업무기능의 확충을 위하여 필요한 지역	근린상업시설, 민관 복합시설, 관상주복 합시설
		일반 상업지역	일반적인 상업기능 및 업무기능을 담당하게 하기 위하여 필요한 지역	
		근린 상업지역	근린지역에서의 일용품 및 서비스의 공급을 위하여 필요한 지역	
		유통 상업지역	도시 내 및 지역 간 유통기능의 증진을 위하여 필요한 지역	
	공업 지역	전용 공업지역	중화학공업, 공해성 공업 등을 수용하기 위하여 필요한 지역	물류창고 등
		일반 공업지역	환경을 저해하지 아니하는 공업의 배치를 위하여 필요한 지역	
		준 공업지역	경공업 그 밖의 공업을 수용하되 주거기능·상업기능 및 업무기능의 보완이 필요한 지역	
	녹지 지역	보전 녹지지역	도시의 자연환경·경관·산림 및 녹지공간을 보전할 필요가 있는 지역	복지시설 등
		생산 녹지지역	주로 농업적 생산을 위하여 개발을 유보할 필요가 있는 지역	
		자연 녹지지역	도시의 녹지공간의 확보, 도시확산의 방지, 장래 도시용지의 공급 등 을 위하여 보전할 필요가 있는 지역으로서 불가피한 경우에 한하여 제한적인 개발이 허용되는 지역	
관리 지역	보전관리지역	도시지역의 인구와 산업을 수용하기 위하여 도시지역에 준하여 체계 적으로 관리하거나 농림업의 진흥, 자연환경 또는 산림의 보전을 위 하여 농림지역 또는 자연환경보전지역에 준하여 관리가 필요한 지역	물류창고 등	
	생산관리지역	농업, 임업, 어업생산 등을 위하여 관리가 필요하나, 주변의 용도지 역과 관계 등을 고려할 때 농림지역으로 지정하여 관리하기 곤란한 지역		
	계획관리지역	도시지역으로의 편입이 예상되는 지역 또는 자연환경을 고려하여 제 한적인 이용·개발을 하려는 지역으로서 계획적·체계적인 관리가 필요 한 지역		
농림지역		도시지역에 속하지 아니하는 농업진흥지역 또는 보전산지 등으로서 농림업을 진흥시키고 산림을 보전하기 위하여 필요한 지역		
자연환경보전지역		자연환경·상수원 보전과 수산자원 보호·육성 등을 위하여 필요한 지역	휴양연구시설	

<표 4-10> 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」상 용도지구

구 분	정 의	비 고
경관지구	용도지구를 경관을 보호·형성하기 위하여 필요한 지구	
미관지구	미관을 유지하기 위하여 필요한 지구	
고도지구	쾌적한 환경 조성 및 토지의 효율적 이용을 위하여 건축물 높이의 최저한도 또는 최고한도를 규제할 필요가 있는 지구	
방화지구	화재의 위험을 예방하기 위하여 필요한 지구	
방재지구	풍수해, 산사태, 지반의 붕괴, 그 밖의 재해를 예방하기 위하여 필요한 지구	
보존지구	문화재, 중요 시설물 및 문화적·생태적으로 보존가치가 큰 지역의 보호와 보존을 위하여 필요한 지구	개발이 거의 불가함.
시설보호지구	학교시설·공용시설·항만 또는 공항의 보호, 업무기능의 효율화, 항공기의 안전운항 등을 위하여 필요한 지구	
취락지구	녹지지역·관리지역·농림지역·자연환경보전지역·개발제한구역 또는 도시자연공원구역의 취락을 정비하기 위한 지구	
개발진흥지구	주거기능·상업기능·공업기능·유통물류기능·관광기능·휴양기능 등을 집중적으로 개발·정비할 필요가 있는 지구	
특정용도제한지구	특정시설의 입지를 제한할 필요가 있어 도시·군관리계획으로 결정·고시하는 지구	

및 업무기능의 보완이 필요한 지역인 준공업지역으로 구분하고 있음.

- 녹지지역은 도시의 자연환경·경관·산림 및 녹지공간을 보전할 필요가 있는 지역인 보전녹지지역, 주로 농업적 생산을 위하여 개발을 유보할 필요가 있는 지역인 생산녹지지역, 도시의 녹지공간의 확보, 도시확산의 방지, 장래 도시용지의 공급 등을 위하여 보전할 필요가 있는 지역으로서 불가피한 경우에 한하여 제한적인 개발이 허용되는 지역인 자연녹지지역으로 세분하고 있음.

- 이러한 용도지역 외에도 고려해야 할 사항은 용도지구를 들 수 있으며 보존지구, 시설보호지구 등에는 개발이 거의 불가능함에 유의하여야 함.

- 경관지구는 용도지구를 경관을 보호·형성하기 위하여 필요한 지구이며, 미관지구는 미관을 유지하기 위하여 필요한 지구, 그리고 고도지구는 쾌적한 환경 조성 및 토지의 효율적 이용을 위하여 건축물 높이의 최저한도 또는 최고한도를 규제할 필요가 있는 지구임.

- 방화지구는 화재의 위험을 예방하기 위하여 필요한 지구이며, 방재지구는 풍수해, 산사태, 지반의 붕괴, 그 밖의 재해를 예방하기 위하여 필요한 지구, 그리고

보존지구는 문화재, 중요 시설물 및 문화적·생태적으로 보존가치가 큰 지역의 보호와 보존을 위하여 필요한 지구임.

-시설보호지구는 학교시설·공용시설·항만 또는 공항의 보호, 업무기능의 효율화, 항공기의 안전운항 등을 위하여 필요한 지구이며, 취락지구는 녹지지역·관리지역·농림지역·자연환경보전지역·개발제한구역 또는 도시자연공원구역의 취락을 정비하기 위한 지구, 그리고 개발진흥지구는 주거기능·상업기능·공업기능·유통물류기능·관광기능·휴양기능 등을 집중적으로 개발·정비할 필요가 있는 지구임.

-특정용도제한지구는 특정시설의 입지를 제한할 필요가 있어 도시·군관리계획으로 결정·고시하는 지구임.

- 마지막으로 지목도 개발적합지의 판정을 위해 고려되어야할 사항이며, 일반적으로 대지와 잡종지는 개발잠재력이 높은 반면, 전·답·임야는 개발잠재력이 낮은 것으로 평가됨.

나. 토지의 구조 분석

- 토지의 구조분석에서는 토지의 형태에 대한 분석이 행해지는데, ①면적, 모양 및 가로세로비율, ②맹지 및 진입로 확보, ③경사도, 식생, 자연배수, 토지지지력, ④지적도(토지모양, 인접토지와 관계), ⑤지형도(지표면의 형태, 고저, 기복, 수계, 도로, 철도, 취락의 위치 등)을 분석하여야 함.

- 먼저, 토지의 면적은 개발의 적합성을 판단하는 매우 좋은 기준임.

-일반적으로 토지면적이 100~150㎡ 이상만 되면 개발의 여지가 있으나, 10층 이상의 사무소는 2,000㎡ 이상의 토지가 필요하고, 대규모 판매시설의 경우 10,000㎡ 이상의 면적이 필요함.

-대규모 토지는 임대형 농원, 테마형 독립마을, 스포츠파크, 각종 휴양시설 등 독립 시설이 건설될 수 있고, 중규모는 스포츠센터와 현장체험공원, 문화센터 등 도심지원시설, 소규모 토지는 복지 및 교육시설 등 주민편의시설에 활용될 수 있음.

<표 4-11> 토지 구조에 따른 검토내용

구 분	검토내용
면적, 모양 및 가로세로비율	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일반적으로 토지면적이 100 ~ 150㎡ 이상만 되면 개발의 여지가 있음 ▪ 10층 이상의 사무소는 2,000㎡ 이상의 토지가 필요 ▪ 대규모 판매시설의 경우 10,000㎡ 이상의 면적 필요
맹지 및 진입로 확보	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사각형의 토지가 개발에는 가장 적합(정사각형에 가까울수록 개발에 적합) ▪ 삼각형, 원형, 부정형의 토지 등은 개발에 부적합
경사도, 식생, 자연배수, 토지지적력	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 다면접도의 부지일수록 차량 및 도보의 접근성과 부가가치 향상 ▪ 대중교통접근성이 용이할수록 개발잠재력 증가
지적도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 토지모양, 인접토지와의 관계
지형도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지표면의 형태, 고저, 기복, 수계, 도로, 철도, 취락의 위치 등
정책적 환경	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개발불가능지 : 상수도의 가압성과 하수도 관거설치 용이성, 자동차 등판가능성, 도시개발의 경제성 등이 매우 불리한 지역 ▪ 개발억제지 : 도시자연공원, 묘지공원, 근린공원 등

- 다음으로 토지의 형상 역시 개발의 적합성을 판단하는 하나의 기준이 되는데, 일반적으로 사각형의 토지가 개발에는 가장 적합한 것으로 간주됨.
 - 사각형의 토지 중 정사각형에 가까울수록 더욱 개발에 적합하고, 사각형 이외의 토지, 즉 삼각형, 원형, 부정형의 토지 등은 개발에는 적합하지 않음.
- 토지가 접하고 있는 도로의 상황에 따라 토지의 활용도는 달라지며, 접도폭 뿐만 아니라 접도조건도 토지개발의 잠재력에 영향을 미침.
 - 일반적으로 다면접도의 부지일수록 차량 및 도보의 접근성과 부가가치가 높아지며, 토지의 개발잠재력을 평가하는 중요한 기준의 하나는 접근성인데, 대중교통을 이용하여 접근이 용이할수록 개발잠재력은 커짐.
 - 우선적으로 생각할 수 있는 할 수 있는 것은 전철역과의 거리이며 버스정류장과의 거리도 토지의 잠재력을 추정하는데 있어 좋은 판단기준이 되며 예컨대, 전철역과 버스역과의 거리가 가까운데 위치하는 토지일수록 개발의 잠재력은 크다고 할 수 있음.
- 한편 이러한 토지의 구조 분석 이외에도 토지의 정책적 환경도 영향을 받게 됨.
 - 개발불가능지는 상수도의 가압성과 하수도 관거설치 용이성, 자동차 등판가능성

력, 도시개발의 경제성 등이 매우 불리한 지역으로서 기존 시가지 평균표고 보다 약 200m 높은 지역과 경사도 15°이상이 되는 지역, 녹지자연도, 생태계자연도 1등급지역, 댐상류부지역 등임.

-개발억제지는 도시자연공원, 묘지공원, 근린공원 등임.

2) 매각 및 교환 적합지 선정

- 전술한 기준들에 의하여 개발부적격지로 판단되는 토지들은 관리비용의 감소를 도모하는 방법이 합리적이며, 다른 방식으로 관리되어야 하는데 우선적으로 생각할 수 있는 방법 중 하나는 매각을 통한 대체토지 취득을 들 수 있음.

-매각은 장기적인 재정수입의 보장과 토지의 최우효이용 면에서는 바람직하지 않을 수 있으나, 매각을 제한적으로 활용하되 이를 대체할 만한 토지를 취득하는 것이 유리할 수 있음.

-개발이 가능한 토지는 모두 토지임대 및 지상권에 공여 등으로 활용될 수 있는데, 개발은 토지의 최우효이용의 측면에서 바람직하므로 이 또한 제한적으로 이루어져야 할 것임.

- 즉 장기적 토지이용을 목적으로 하는 토지는 개발대상지로 분류하고 그 이외의 토지에 한정하여 토지임대 및 지상권에 공여 등으로 활용할 수 있음

-토지임대 및 지상권에 공여 등으로 활용이 적합한 토지는 향후 5년 이내에 활용계획이 있는 토지들, 혹은 매각 및 교환 대상지, 전, 임야 등을 들 수 있음.

-일반적으로 개발잠재력이 대지에 비해 떨어지는 전, 임야 등은 취미농원, 텃밭 경작, 골프연습장, 물건적치장, 주차장 등으로 활용될 수 있음.

- 도로로 되어있지는 않으나 도로변의 토지도(예: 승강장, 보도), 면적이 150m² 이하의 토지 중 큰 건물 사이의 자투리 땅들은 사실상 활용방법이 모호하므로 이러한 토지들을 유흥지로 방치하여 도시미관을 해치는 것보다는 화단, 혹은 작은 공원(휴식처)화하여 활용하는 것이 바람직함.

4.2.3 부동산 개발사업 참여

- 학교법인의 부동산 개발 사업방식은 학교가 개발하고자 하는 목적, 학교법인의 재정규모 등에 따라 세부적으로 구분되어야 하므로 그에 맞는 개발 방식을 적용하여 사업을 진행하여야 함.

-학교법인이 재정사업 일환으로 자체적인 개발을 할 경우, 사업을 통한 수익이 모두 법인에게 귀속되므로 사업 이익의 극대화를 실현할 수 있으나, 직접적인 자본비용 조달 및 개발로 인해 시장 동향에 따른 사업의 위험이 크기 때문에 학교의 재정 규모가 뒷받침이 되어야 실현 가능한 사업 방식임.

-이러한 이유로 재정규모가 큰 일부의 사립대학을 제외한 나머지 대학에는 다양한 사업 참여자가 개입하는 개발 방식을 적용하여 자금조달을 보다 용이하게 하는 방안들이 모색될 필요성이 있음.

-개발 사업은 투입 자금의 규모가 큰 만큼 다양한 사업자가 참여하여 자금 조달 부담을 줄일 수 있으며, 이에 기반 한 개발사업 방식의 종류가 구분 되므로 학교법인의 개발사업 또한 이를 토대로 이루어져야 함.

- 개발사업 방식의 종류는 개발 주체의 자금조달 방식 및 사업 참여자에 따라 일반적으로 직접개발 외에 신탁개발, 위탁개발, 민간참여개발 등의 간접개발 형태가 존재하며 최근 정부의 주요 정책인 도시재생사업 참여 방식도 고려될 수 있음.

-개발 방식의 구분은 소유주체, 개발대가(사업 참여자의 수익), 개발수익(개발 주체의 수익), 자금조달의 주체, 조달금리와 사업의 주체로 구분하여 살펴볼 수 있으며, 소유주체는 자산의 소유권을 가진 주체를 말하는 것으로, 사업방식마다 소유권 양도에 따른 주체가 상이함.

-개발대가는 사업 참여자의 수익으로 사업 방식에 따른 참여자 즉, 신탁회사 또는 민간투자자 등이 개발로 인한 이익을 분배하는 것을 말하며, 개발수익은 사업 시행의 주체가 얻는 수익으로 개발대가를 제외한 나머지 수익이 해당됨.

-자금조달의 주체는 자금을 조달하는 기관으로 사업 방식에 따라 개발 자금을 조달하는 수단 및 그 주체가 상이하며, 조달금리는 개발 자금을 조달을 위한 이

<표 4-12> 개발 방식의 종류

구분	직접개발	위탁개발	신탁개발	민간참여개발
부동산 소유주체	사학법인	위탁자 (사학법인)	수탁자 (신탁회사)	SPC
사업주체	사학법인	수탁자 (KASFO)	신탁회사	사학 및 민간 공동
개발대가	-	수탁보수	신탁보수	투자자 지분 배당금
개발수익	수익전체	위탁보수 제외한 수익 전체	신탁보수 제외한 수익 전체	투자자 지분 배당금
자금조달	사학법인	위탁개발회사 (KASFO)	신탁회사	SPC
개발대상	특정하지 않으나 일반적으로 소규모의 개발에 적합	일반적인 수익시설	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 보다 전문성이 요구되는 지역 ▪ 분양형 개발에 적합 ▪ 수익성이 우수한 지역 	막대한 자금이 소요되는 대규모 개발

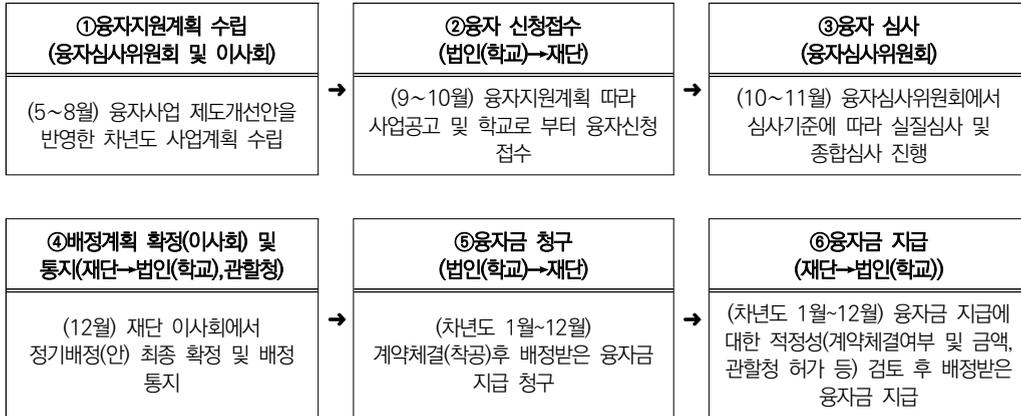
자비용으로 도시재생의 경우 정부 및 지자체가 개입하는 구조임에 따라 조달금리의 측정이 어려우며, 사업주체는 개발 사업을 진행하는 주체로서 사업을 위한 일련의 과정들을 주도함.

1) 사학법인의 직접개발

- 사학법인이 수익용 기본재산의 개발을 직접 수행하는 경우 한국사학진흥재단은 부동산개발 컨설팅 업무와 금융기관 입장에서의 대출을 통해 사업에 참여할 수 있음.

-한국사학진흥재단은 학교법인 수익용 기본재산 건물 개·보수 및 신·증축을 위해 용자하는 경우 학교법인 200억 원 내 대출에 대해 10년 이내, 지원 금리 2%대 수준의 대출을 지원하고 있음을 감안할 때, 이를 활용하는 경우 동 재산을 활용한 수익성은 더욱 개선될 여지가 있을 것으로 판단됨.

- 뿐만 아니라 대환대출사업을 통해 상기한 조건으로 사립학교 노후시설 개선사업, 사립대학 구조개선 사업, 교육지원사업, 교육 특화지원 사업, 학교법인 수익용 기본재산 확충사업에 해당하는 자금을 위한 외부금융기관으로부터의 차입금 대환을



[그림 4-6] 용자 대상 선정 및 지원 절차

지원하고 있음.

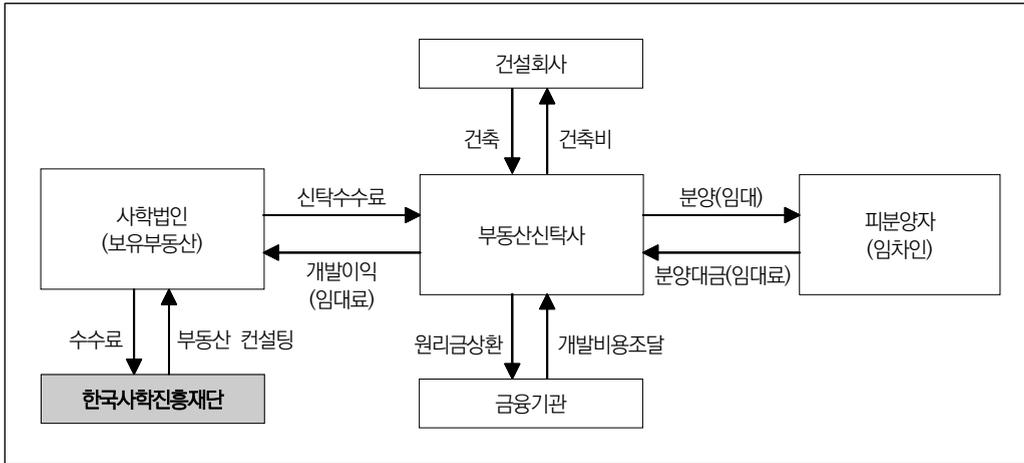
-다만, 용자조건(특약사항)이 존재하여 학교법인은 사학진흥기금 용자금이 투입된 수익용 기본재산에서 생긴 소득 중 용자지원 비율만큼의 소득에서 80%이상 대학운영에 필요한 경비로 충당해야 하며, 이를 이행하지 않을 시 지원한 용자금을 전액 회수 조치함에 유의하여야 함.

- 한국사학진흥재단에서 수행중인 수익용 기본재산 확충지원 및 대환대출사업절차를 살펴보면 사학법인이 재단에 신청 한 후 소정의 심사절차를 걸쳐 연간 배정계획을 수립하여 이를 통지한 이후 사학법인의 청구에 의해 지급 완료함.

2) 신탁개발

- 신탁개발 방식은 위탁자가 수탁자와 신탁계약 체결 후 소유 부동산을 수탁자에게 소유권 이전 및 신탁등기를 하며, 수탁자는 신탁부동산을 개발·관리·처분 후 신탁 종료 시 신탁재산을 수익자에게 교부하는 방식임.
- 신탁에 관한 법률관계는 「신탁법」에서 규정하고 있으며, 신탁업을 영위하기 위해서는 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」에 근거하여 금융위원회로부터 금융투자업 인가를 득 해야 함.

-「신탁법」 제2조에서는 법률상 “신탁”의 정의와 위탁자와 수탁자와의 관계, 수탁 재산의 종류, 신탁행위 등을 명시하고 있음).

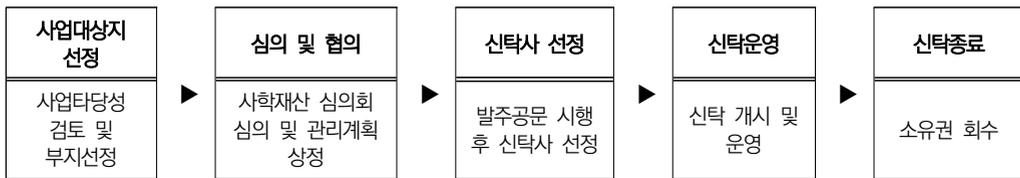


[그림 4-7] 부동산 신탁개발 구조

- 부동산 신탁은 그 목적에 따라 토지신탁, 관리형 토지신탁, 개발신탁, 관리신탁, 처분신탁, 담보신탁, 분양관리신탁 등으로 구분될 수 있음.
- 토지신탁은 부동산 개발경험과 자금이 부족한 토지소유자가 수탁자에게 토지를 위탁하고 수탁자가 가진 개발 노하우를 활용하여 토지를 가장 효율적으로 이용할 수 있도록 자금조달, 시행, 시공, 준공 후 관리 및 운영 등을 대행하고 발생수익을 위탁자에게 되돌려주는 구조임.
- 관리형 토지신탁은 토지신탁방식과 대체로 유사하지만, 위탁자가 사업비를 직접 조달하는 구조로 안정적인 개발사업 추진이 가능하다는 장점이 있음.
- 동 방식은 토지위탁 후 개발에 필요한 자금, 시공, 인허가 등 일련의 활동이 부동산 신탁사가 진행함으로써 사업추진이 빠르며, 민간의 개발노하우를 활용할 수 있어 토지 활용의 효율성이 증대된다는 점을 장점으로 들 수 있음.
-반면 개발 및 운영기간 등 신탁범위에 따라 수수료가 발생하므로 이는 사업성에 영향을 줄 가능성도 상존함.
- 부동산 신탁개발의 절차는 부지선정을 비롯하여 심의절차, 신탁사의 선정, 신탁계약 및 신탁추진의 순으로 구분할 수 있으며, 부지선정 시 신탁사업 후보지를 선정하여 여건분석을 실시하고 대상지를 확정하게 됨.

5) (신탁법 제2조) "신탁"이란 신탁을 설정하는 자(이하 "위탁자"라 한다)와 신탁을 인수하는 자(이하 "수탁자"라 한다) 간의 신임관계에 기하여 위탁자가 수탁자에게 특정의 재산(영업이나 저작재산권의 일부를 포함한다)을 이전하거나 담보권의 설정 또는 그 밖의 처분을 하고 수탁자로 하여금 일정한 자(이하 "수익자"라 한다)의 이익 또는 특정의 목적을 위하여 그 재산의 관리, 처분, 운용, 개발, 그 밖에 신탁 목적의 달성을 위하여 필요한 행위를 하게 하는 법률관계를 의미함.

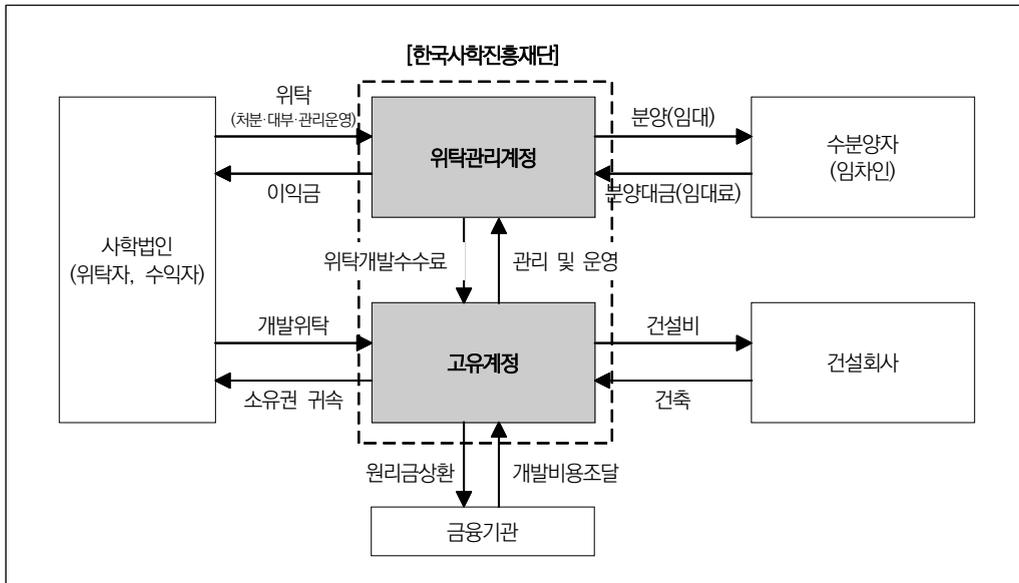
- 수익용 기본재산 심의회를 통해 개발계획을 상정하여 심의절차를 거치게 되고, 신탁사의 선정은 발주공문을 발급하여 신탁사의 참여를 독려한 후 최종 신탁사를 선정하게 됨.
- 최종 신탁사와의 가계약 체결 후 본 계약을 체결하여야 하고 신탁이 개시가 되면 신탁범위에 따라 착공 및 준공에 이르러 분양과 임대와 완료되면 신탁계약이 종료 됨.



[그림 4-8] 부동산 신탁개발 절차

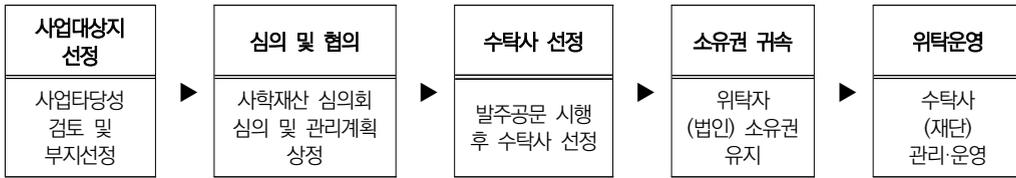
3) 위탁개발

- 위탁자가 보유한 부동산을 수탁자에게 개발사업을 위탁하는 방식으로 부동산의 소유권은 위탁자에게 있으며, 위탁자는 수탁자에게 개발 수수료를 지급하는 구조임.
- 위탁개발은 위탁자의 소유 부동산을 수탁자에게 이전하지 않고 그 소유권을 그대로 유지하며 개발 주체로서 사업을 이행한다는 점에서 신탁개발과 차이가 있음.
 - 수탁자가 개발비용을 부담하여 사업을 시행 후 준공과 동시에 소유권을 사학법인에 귀속시키며 위탁자는 일정기간 동안 수탁기관에 관리·운영을 위탁하는 방식임.
- 수익 배분은 임대·분양 수입 등 개발에 따른 모든 수익이 위탁자에게 귀속되며 수탁자는 개발, 분양, 관리 업무에 따른 대가와 개발비용 상환을 위한 원금과 이자를 받는 구조임.
- 위탁개발의 자금조달은 신탁개발과 같이 수탁자가 개발에 들어가는 모든 비용을 조달하게 되며, 이 경우 차입금의 형태로 자금이 조달되며, 이는 위탁자(사립대학)가 보유한 부동산을 수탁자(한국사학진흥재단)에게 개발사업을 위탁하는 방식으로 수탁자는 개발기획부터 개발 후 관리 및 운영에 이르기까지 모든 개발 활동을 진행하게 됨.



[그림 4-9] 부동산 위탁개발 구조

- 위탁개발사업 방식에서 한국사학진흥재단은 사립대학이 위탁한 부동산에 대하여 개발자의 역할을 담당하게 되며, 자금의 관리는 위탁관리계정과 고유계정을 활용하여 투명성을 확보할 수 있다는 장점이 있음.
 - 한국사학진흥재단은 개발 완료 후 분양 및 임대에 따른 개발비용을 수취하는 한편, 개발비용 상환을 위해 원금과 이자를 지불함.
- 위탁개발 사업에 따른 위험부담은 원칙적으로 수익귀속의 주체인 사학법인에 있으며, 수탁기관이 선량한 관리자로서의 주의의무를 다하지 않은 귀책사유로 인하여 발생한 위험은 수탁기관(한국사학진흥재단)이 부담함.
- 단, 책임 있는 사업계획 수립을 담보하기 위하여 착공 전 건축인허가 불가, 도시계획변경 등의 사유로 사업추진이 불가능한 경우 입찰안내서 작성 용역비 등 관련 발생비용은 수탁기관이 부담함.
- 착공에서 준공시점까지의 건설기간 중 시공사의 부도를 비롯하여 일조 및 조망권 침해 등에 대한 민원발생, 물가상승, 지질구조 및 문화재 출토 등으로 완공이 지연되거나 공사를 더 이상 지속되지 못할 경우의 위험도 고려하여야 함.
 - 발생한 비용은 총 건축원가에 반영하는 동시에 시공사의 부도위험은 연대보증



[그림 4-10] 부동산 위탁개발 절차

및 계약이행 보증보험 증권 징구를 고려할 수 있고, 민원발생 위험은 설명회 강화 및 구체적인 보상계획의 수립을 통해 위험을 최소화 하는 한편, 문화재 출토 등으로 인한 사업 중단 위험은 손해보험 가입을 통해 위험을 방지하여야 함.

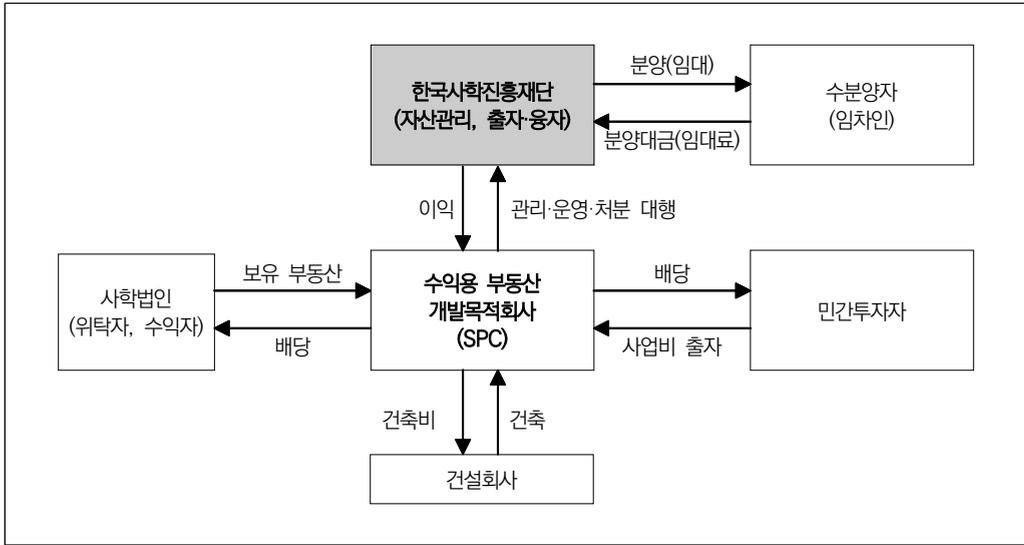
- 준공 이후 시점에서는 시장위험과 금융위험에 노출될 가능성이 존재하며 시장위험은 준공 이후의 임대료 하락으로 인한 공실률의 증가 및 재산관리비용의 증가로 사업성이 당초 예상수익에 미치지 못할 위험을 가리킴.

-또한 예기치 못한 금리의 상승과 자금수급의 불균형 등으로 개발비용의 원리금 상환이 이루어지지 못할 경우 금융위험에 노출될 수 있으므로 사전에 주의를 기울여야 함.

-이러한 준공 후 위험에 대한 위험부담으로서 수탁기관이 귀책사유가 없는 경우 위탁기간의 연장 등을 통하여 지방자치단체가 위험을 부담하도록 방안을 고려할 수 있음.

4) 민간참여개발

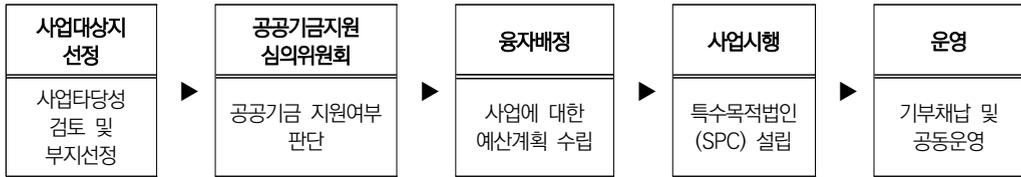
- 민간참여를 통한 개발은 민간사업자를 공모하여 선정된 민간사업자와 공동으로 출자한 부동산 특수목적법인(SPC)를 설립을 통해 개발을 진행하는 방식임.
- SPC는 자산관리회사를 통해 자산을 관리·운영하게 되며 투자자로 참여한 건설사에게 시공을 의뢰하여 사업 종료 이후 사업비 회수가 시작됨에 따라 SPC는 재무적 투자자에게 차입금 상환 제외한 투자 배당 수익을 얻는 구조임.
- 민간참여개발의 자본 조달 방안으로는 자기자본조달과 타인자본조달로 나뉘며, 타인자본의 경우 SPC의 주도로 민간투자자본을 조달하여 경쟁을 통해 자본조달 조



[그림 4-11] 부동산 민간참여개발 구조

건을 결정하도록 함에 따라 최적의 조건하에 투자 자금을 모집하게 됨.

- 민간참여개발은 사학법인의 수익용 부동산 개발을 목적으로 한 특수목적법인(SPC)을 설립하고, 사립대학은 보유부동산을 현물출자하며 한국사학진흥재단은 법인에 출자 및 용자 형태로 참여하는 구조임.
- 개발사업 종료 후 사업비의 회수가 이루어지기 시작하면 차입금 상환이 이루어지며, 특수목적법인에 참여한 사립대학, 한국사학진흥재단, 재무적 투자자 등은 배당을 받는 구조임.
 - 또한 특수목적법인에 금융기관 등 재무적 투자자와 건설사 등이 출자의 형태로 참여할 수 있으며, 이 경우 한국사학진흥재단은 자금관리 등 자산관리회사의 업무를 담당하게 됨.
- 자산관리회사는 자산 관리·운영 및 처분에 관한 업무의 수행을 수익용 부동산 개발목적회사로부터 위탁받은 자산관리회사로 「법인세법 시행령」 제86조의2제5항 제2호 각 목의 어느 하나에 해당하는 법인을 의미함.
 - 당해 회사 출자 법인 또는 출자한 자가 단독 또는 공동으로 설립한 법인임.



[그림 4-12] 부동산 민간참여개발 절차

- 한편 민간사업자와 공동으로 설립하는 투자회사는 「법인세법」 제51조의2 제1항 제9호에 따라 법률상 일정요건을 충족해야함.
- 투자회사는 유동화전문회사, 투자회사·투자목적회사·투자유한회사 및 투자합자회사 (사모투자전문회사는 제외), 기업구조조정투자회사, 기업구조조정 부동산투자회사 및 위탁관리 부동산투자회사, 선박투자회사, 임대주택 특수 목적 법인, 문화산업전문회사, 해외자원개발투자회사 등의 회사 및 유사한 투자회사로서 일정요건을 갖춘 법인⁶⁾을 의미함.
 - 국유재산 개발사례로 살펴보면 투자회사는 아래의 요건을 충족할 경우 보다 안정적인 사업추진을 할 수 있을 것으로 기대됨.
- 현재 한국사학진흥재단에서 진행 중인 행복(공공) 기숙사사업의 구조를 통해 민간 참여 개발 절차를 살펴보면, 민간투자사업방식(BTO)을 준용하여 재단과 학교법인이 공동출자하여 특수목적법인(SPC)설립-운영한 후 수익용 건물건립 후 소유권을 학교법인에 기부채납하고 최대 30년간 SPC(재단 및 해당 법인에서 공동운영)가 운영권을 위탁받아 운영함.
- 행복(공공)기숙사로 운영할 경우 재단은 최대 30년, 장기·저리의 공공기금으로 사업비의 90%까지 지원하여 수익용 건축물을 건립하는 한편, 주택도시기금 53%, 사학진흥기금 37%, 학교 자체부담 10%로 재원조달이 가능함.

6) 가. 회사의 자산을 설비투자, 사회간접자본 시설투자, 자원개발, 그 밖에 상당한 기간과 자금이 소요되는 특정사업에 운용하고 그 수익을 주주에게 배분하는 회사일 것
 나. 본점 외의 영업소를 설치하지 아니하고 직원과 상근하는 임원을 두지 아니할 것
 다. 한시적으로 설립된 회사로서 존립기간이 2년 이상일 것
 라. 「상법」이나 그 밖의 법률의 규정에 따른 주식회사로서 발기설립의 방법으로 설립할 것
 마. 발기인이 「기업구조조정투자회사법」 제4조제2항 각 호의 어느 하나에 해당하지 아니하고 대통령령으로 정하는 요건을 충족할 것
 바. 이사가 「기업구조조정투자회사법」 제12조 각 호의 어느 하나에 해당하지 아니할 것
 사. 감사는 「기업구조조정투자회사법」 제17조에 적합할 것. 이 경우 "기업구조조정투자회사"는 "회사"로 본다.
 아. 자본금 규모, 자산관리업무와 자금관리업무의 위탁 및 설립신고 등에 관하여 대통령령으로 정하는 요건을 충족할 것

-현재 공공기금 최대 90% 지원이 가능하며, 가중평균금리 연 2%대의 자금을 지원하고 있어 사업성이 개선될 여지가 있음.

<표 4-13> 민관협력형 개발사업 관련 제도의 사업추진 절차

구분		민간참여개발			공공주도 민간참여개발		
		민간참여 개발	민간투자 개발방식	리츠방식	위탁개발	공모형 PF방식	
사업 기획 및 검토	개발대상지선정	공공	공공	공공	공공	공공	
	사업기획 및 사업타당성 검토	공공	민간제출 공공검토	공공 (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	공공	공공 (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	
	사업계획서 작성	-	민간	사업자선정	위탁자	사업자선정	
사업 계획	개발관련심의	공공 (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	공공 사업자선정 (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	공공 (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	공공 (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	PFV (도입 가능 설정 및 사업목표 설정)	
	이해관계자 협의	-	- (공공주도)	사전협상제도	-	PFV	
	사업목표 설정 및 조정	-	- (공공주도)	리츠	-	-	
	도시계획시설 결정 변경 및 개발관련 협의 조정	- (공공)	SPC	리츠	-	-	
	도입 가능 설정 및 운영방식 결정	민간사업자 모집 및 선정	SPC	공공주도	공공주도	PFV	
사업 시행	출자자 및 사업자 모집	-	SPC	리츠	-	PFV	
	키 테넌트 모집	-	-	-	-	-	
	사업 시행	개발계획수립	민간사업자 (도시계획시 설 결정변경 등)	SPC (도시계획시 설 결정변경 등)	리츠 (도시계획시 설 결정변경 등)	수탁기관 (도시계획시 설 결정변경 등)	PFV (도시계획시 설 결정변경 등)
		건축계획	민간사업자	SPC	리츠	수탁기관	PFV
		도입가능 조정	민간사업자	SPC	리츠 (운영자모집)	수탁기관	PFV
건설 및 준공		민간사업자	SPC	리츠 (운영자모집)	수탁기관	PFV	
정산 및 운영	분양, 임대 및 청산	민간사업자	SPC (운영자모집)	리츠	수탁기관 (임대자모집)	PFV	
	자산관리 전환	민간사업자	SPC	AMC	수탁기관	AMC	
	운영 및 관리	민간사업자	SPC	AMC	수탁기관	AMC	
귀속	청산	민간사업자	공공/민간사 업자	공공/민간사 업자	공공/수탁기 관	공공/민간사 업자	

출처 : 엄철호 외(2018), 「노후 공공청사 복합개발을 위한 민관협력방식 활성화 방안 연구」, 건축도시공간연구소

5) 소결

- 부동산 개발 수행방식을 구분하면 학교법인이 자체개발을 수행하는 직접개발 방식과 개발의 주체, 자금조달 및 사업 참여자 등에 의해 신탁개발, 위탁개발, 민간참여개발의 방식으로 세분화 될 수 있으며, 최근 정부의 주요 정책인 도시재생사업 참여 방식도 고려될 수 있음.
- 개발 방식을 고려함에 있어 보유 부동산의 성격, 학교법인의 부동산 개발 수행 역량, 수익성, 자금 조달, 운영 기간 등을 종합적인 고려가 선행되어야 함.
- 학교법인이 자체의 보유 역량을 활용한 자체개발 방식의 경우 법인의 입장에서 이익의 극대화를 추구할 수 있으나 자금 조달 및 부동산 시장 상황에 따른 위험이 수반되는 만큼 재정 규모가 뒷받침되어야 실현 가능함.
- 자체개발 방식은 재정규모가 큰 일부의 사립대학에 적합하며, 재정이 충분하지 못한 대학의 경우 다양한 사업 참여자가 개입하는 개발 방식을 적용하여 자금조달을 보다 용이하게 하는 방안들이 모색될 필요성이 있음.
- 사학재단의 수익용 기본재산 자체개발과 관련하여 현재 한국사학진흥재단은 부동산개발 컨설팅 업무와 금융기관 입장에서의 대출을 통해 사업에 참여할 수 있음.
-한국사학진흥재단의 융자프로그램(200억 원 이내, 10년 이내, 2%대 금리)을 활용할 경우 수익성개선의 효과를 기대할 수 있음.
- 신탁개발 방식은 일반적 토지신탁 방식으로 위탁자(사립대학)가 수탁자(부동산신탁회사)와 신탁계약 체결을 위해 한국사학진흥재단은 신탁방식 적용의 적절성과 방식에 대한 사전 컨설팅 지원이 가능할 것으로 판단됨.
- 부동산신탁사와 사립대학 간 신탁계약이 체결되면, 사립대학이 보유한 부동산에 대한 소유권은 부동산신탁사에 위탁되며 부동산신탁사는 개발에 필요한 자금을 조달하고 시공사를 선정하여 공사를 진행하게 됨.
- 신탁방식의 활용상 장점은 토지위탁 후 개발에 필요한 자금, 시공, 인허가 등 일련의 활동이 부동산신탁사가 진행함으로써 사업추진이 빠르며, 민간의 개발노하우를 활용할 수 있어 토지 활용의 효율성이 증대된다는 점을 들 수 있음.

-반면 개발 및 운영기간 등 신탁범위에 따라 수수료가 발생하므로 이는 사업성에 영향을 줄 가능성도 상존함.

- 위탁개발 방식은 위탁자가 보유한 부동산을 수탁자에게 개발사업을 위탁하는 방식으로 부동산의 소유권은 위탁자에게 있으며, 위탁자는 수탁자에게 개발 수수료를 지급하는 구조임.
- 위탁자(사립대학)가 보유한 부동산을 수탁자(한국사학진흥재단)에게 개발사업을 위탁하는 방식으로 수탁자(한국사학진흥재단)는 개발기획부터 개발 후 관리 및 운영에 이르기까지 모든 개발 활동을 진행하게 됨.

-위탁개발은 위탁자의 소유 부동산을 수탁자에게 이전하지 않고 그 소유권을 그대로 유지하며 개발 주체로서 사업을 이행한다는 점에서 신탁개발과 차이가 있음.

- 위탁개발사업 방식의 장점으로 한국사학진흥재단은 사립대학이 위탁한 부동산에 대하여 개발자의 역할을 담당하게 되며, 자금의 관리는 위탁관리계정과 고유계정을 활용하여 투명성을 확보할 수 있음.
- 민간참여를 통한 개발 방식은 민간사업자를 공모하여 선정된 민간사업자와 공동으로 출자한 부동산 개발특수목적법인(SPC) 설립을 통해 개발을 진행함.
- 특수목적법인은 자산관리회사를 통해 자산을 관리·운영하게 되며 투자자로 참여한 건설사에게 시공을 의뢰함. 사업 수익의 배당은 사업 종료 이후 사업비 회수가 시작됨에 따라 특수목적법인은 재무적 투자자에게 차입금 상환 제외한 투자 배당 수익을 얻는 구조임.
- 민간참여개발의 자본 조달 방안으로는 자기자본조달과 타인자본조달로 나뉘며, 타인자본의 경우 개발특수목적법인의 주도로 민간투자자본을 조달하여 경쟁을 통해 자본조달 조건을 결정하도록 함에 따라 최적의 조건하에 투자 자금을 모집하게 됨.
- 도시재생 사업은 정부가 참여하여 공적자금 및 민간자금 투입의 복합금융지원 구조를 활용한 도시재생 리츠 등 특수목적법인을 설립하여 대규모 자금을 조달할 수

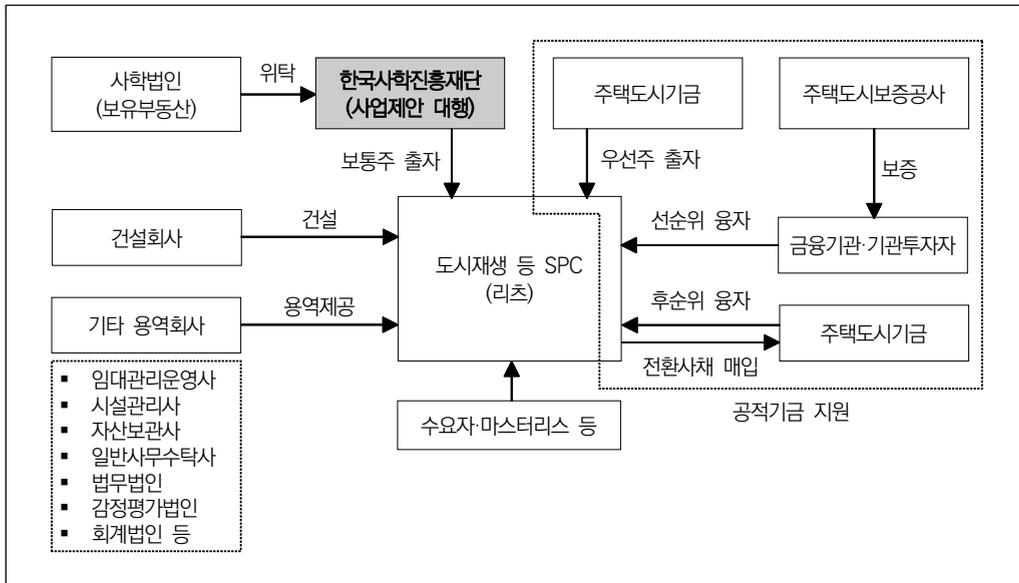
있는 개발 방안임.

- 정부가 추진 중인 도시재생사업과 연계하여 개발하는 방식으로 공공기숙사, 대학 주변 상권 활성화를 위해 한국사학진흥재단이 사업제안자로서 리츠와 같은 도시재생 특수목적법인에 보통주 형태로 출자하는 구조임.
- 도시재생 선도사업으로 선정될 경우 중앙정부의 마중물 예산뿐만 아니라 지방자치단체의 사업추진을 위한 기반시설 확충, 인·허가 등 지원 확보가 가능할 것으로 기대됨.
- 다만, 도시재생사업방식은 사업의 성격성 공공성이 내포되어 있어 수익성을 우선시 하는 일반적 개발방식과는 차별성이 존재하며 중앙 및 지방정부, 공공기금, 민간사업자 등의 참여로 절차가 복잡하여 사업지연의 위험성도 존재함.

4.2.4 위탁개발 사업의 참여방안

- 전술한 방식 외에도 도시재생 사업은 정부가 참여하여 공적기금 및 민간자금 투입의 복합금융지원 구조를 활용한 도시재생 특수목적법인(SPC, 리츠)을 설립하여 막대한 자금을 조달할 수 있는 개발 방안을 검토해 볼 수 있음.
- 현 정부는“도시재생 뉴딜사업”을 주요 국정 과제 중 하나로 선정하여 투입예산을 향후 5년간 총 50조원 규모로 대폭 확대하고, 서울 등 일부 대도시 주도로 추진되던 도시재생사업을 전국단위로 확산하는 등 강력한 추진 의지를 표명함.
- 도시재생개발의 재정지원 및 지원확보는 「도시재생특별법」에 근거하여 국가도시재생기본방침 및 도시재생특별회계 등을 통해 도시재생사업에 대한 국가지원의 근거를 마련하였으며, 2015년 「주택도시기금법」시행으로 기존 국민주택기금이 주택도시기금으로 확대·개편 되면서 도시재생 활성화를 지원하기 위해 운용되고 있는 도시계정의 다양한 방법으로 참여가 가능함.

-도시계정은 도시재생사업에 대해 출자, 투자, 용자가 가능하며 주택도시보증공사의 공적보증 활용도 가능하고, 도시계정의 금융지원 심사대상으로 선정되기 위해서는 한국토지주택공사의 사업인정 심사가 필요함.



[그림 4-13] 도시재생 등 연계형 개발 구조

-한편 민간자금의 투자 유치를 위해 후순위 용자와 같이 사업의 안정성을 보장하기 위해 다양한 방법이 도입되고 있으며, 점차 지원 금액도 확대될 것으로 예상된다.

- 다만, 도시재생사업방식은 공공성이 포함되어 수익성에 근거한 일반적인 개발방식과는 차별성이 존재하는 만큼 사업에 대한 명확한 이해가 선행될 필요가 있음.
- 현 정부가 추진 중인 도시재생사업과 연계하여 개발하는 방식은 한국사학진흥재단이 사업제안자로서 리츠와 같은 도시재생 특수목적법인(SPC)에 보통주 형태로 출자하는 구조임.
- 도시재생 선도사업으로 선정될 경우 중앙정부의 마중물 예산뿐만 아니라 지방자치단체의 사업추진을 위한 기반시설 확충, 인·허가 등 지원 확보가 가능할 것으로 기대됨.
- 다만, 타 개발방식과는 달리 많은 혜택이 예상되는 반면, 국토교통부 또는 지자체 요청에 의해 시행되므로 사업지연 및 절차가 복잡하다는 단점 역시 존재함.
- 도시재생이 시급하거나 파급효과가 큰 지역을 국토부장관이 직접 지정하거나 지자

체 요청에 따라 선도지역으로 지정되며, 도시재생선도지역에는 예산 및 인력을 우선 지원할 수 있음.

-도시재생사업 시행자에게 관련 법률에 따라 법인세·소득세·취득세 등 조세와 각종 부담금 감면혜택이 있으며, 건폐율·용적률·높이제한 등의 건축규제 또한 완화가 가능함.

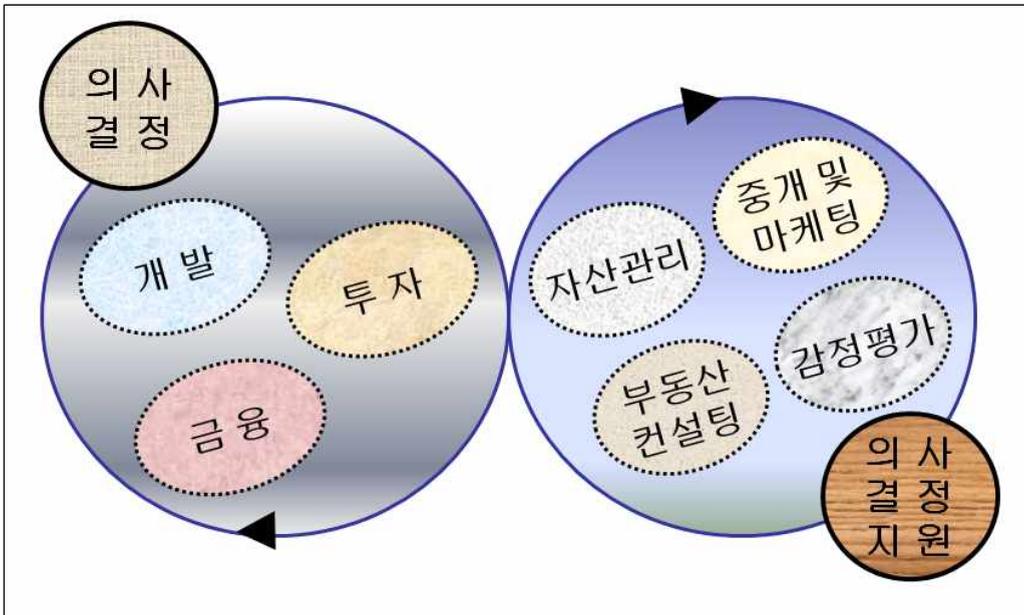
- 한국사학진흥재단은 현재 천안 도시재생사업에 참여하여 대학생 기숙사 건립을 추진 중에 있으며, 재단에서 특수목적법인(SPC)을 설립한 후 공공기금(사학진흥기금, 주택도시기금)으로부터 용자를 통해 사업비를 마련하였음.
- 마련된 사업비는 리츠에게 지원하여 300실(약 600명) 규모의 기숙사를 건설하게 되며, 사학진흥재단이 일정기간(약 30년) 시설을 운영·관리한 후 천안시에 기부채납 할 예정이며, 이와 연계하여 지속·확대함이 바람직 할 것으로 판단됨.

<표 4-14> 사업추진 절차 및 주체별 역할

구 분		주체별 역할		
		학교법인	한국사학진흥재단	
사업 기획 및 검토	개발후보지 선정	▪ 개발가능성이 있는 개발대상지 후보 선정	▪ 아이디어 제시(시장성, 실현가능성, 사업조건 등) ▪ 필요시 후보지 대상 민간 아이디어 공모 및 민간사업자 제안	
	정보공개 및 민간사업자 의견수렴	▪ 민간사업자 의견수렴을 위한 커뮤니케이션		
	개발대상지 선정	▪ 사업추진절차 검토(도시계획변경 등 행정절차 파악) ▪ 사업자 선정방식 결정 ▪ 필수도입기능 등 검토 ▪ 재정부담 총액의 현재 가치 환산에 따른 평가 ▪ KASFO(AMC)와의 계약 등을 통해 사업기획 및 사업계획서 작성 등 위탁	▪ 개발 컨셉 제안 ▪ 사업계획서(안)을 제시하여 민간사업자의 의견 수렴	
	사업기획 및 사업타당성 검토			
	사업계획서 작성			
사업 계획	개발관련 심의	▪ 사학법인 주도	▪ 의견제시	
	이해관계자 협의	▪ 확정된 사업계획서(안) 제시 ▪ 사전협상 진행	▪ 의향서 제출 ▪ 사전협상 참여 ▪ 사전협상을 통해 사업계획서(안), 요구수준, 구체적인 사업방식 등 조정	
	사업목표 설정 및 조정			
	도입 기능 설정 및 운영방식 결정			
	도시계획시설 결정 변경 및 개발관련 협의 조정	▪ 사학법인 주도	▪ 의견제시	
사업 시행	출자자 및 사업자 모집	▪ 제안서 심사 ▪ 우선협상 대상자 선정	▪ 제안서 제출 ▪ 사업방식에 따른 출자자 모집	
	사업목표 공유 및 리스크 분담을 위한 협상	▪ 사업실현가능성 등 측면에서 목표 공유 ▪ 사업추진에 따른 위험분담표 작성 협의(제도적·사회적·경제적 리스크 분담)		
	계약체결	▪ 제안 내용 및 계약 금액 등의 조정 ▪ 리스크 분담, 수익 배분 등 세부사항 협의 및 결정		
	키 테넌트 모집	▪ 제안사항 검토	▪ 한국사학진흥재단 주도	
	사업 시행	개발계획수립	▪ 모니터링 및 의견 제시	▪ 한국사학진흥재단 주도 (사업과정 중 예상치 못한 상황에 대한 협의체널 운영 및 조정방식 사전 결정)
		건축계획		
		도입기능 조정		
건설 및 준공	▪ 모니터링 및 의견 제시			
정산 및 운영	분양, 임대 및 청산	▪ 분양, 전대 등 허용여부 결정	▪ 한국사학진흥재단 주도	
	자산관리 전환		▪ 한국사학진흥재단 주도	
	운영 및 관리	▪ 모니터링 및 의견 제시	▪ 한국사학진흥재단 주도	
귀속	성과분석 및 모니터링보고서	▪ 수익률 측면의 성과분석 ▪ 모니터링 종합보고서 작성을 통한 한계 및 개선사항 도출		
	청산	▪ 재산 처분 등(필요 시 사업기간 연장 검토)		

4.2.5 사학재산 전문 자산관리사(AMC)로서의 역할 강화

- 부동산시장은 의사결정 및 의사결정 지원 시장으로 구분할 수 있으며, 의사결정 시장은 부동산 개발, 투자, 금융 시장으로 구분됨.
 - 부동산 개발시장은 시행사 등과 같이 부동산의 개발 아이템을 기초로 금융시장 등에서 투자금 확보를 통해 개발사업을 시행하는 시장임.
 - 부동산 투자시장은 대기업, 외국계 투자사, 연기금, 개인투자자 등과 같이 자산 포트폴리오를 바탕으로 부동산에 투자하는 시장임.
 - 부동산 금융시장은 증권사, 투자신탁사, 리츠사, 자산운용사 등과 같이 개발시장과 투자시장의 매개 역할을 하는 자금시장임.
- 의사결정 지원시장은 감정평가, 중개 및 마케팅, 부동산컨설팅 시장으로 구분됨.
 - 감정평가시장은 부동산의 가치를 공식적으로 평가하는 시장이며, 중개 및 마케팅시장은 소유주 또는 투자자를 대신해 부동산의 임대분양이나 매입매각을 대행하는 시장임.



[그림 4-14] 부동산시장의 구조

-자산관리시장은 소유주 또는 투자자를 대신해 부동산의 가치상승을 위한 자산관리 서비스를 제공하는 시장이며, 마지막으로 부동산컨설팅시장은 부동산 투자 및 운용과 관련된 법률, 회계 등의 서비스를 제공하는 시장임.

- 국내 자산관리 업무는 1997년 말 외환위기 전까지는 시설관리(facility management) 소극적 유지관리 개념에서 벗어나지 못하였으나, 외환위기 이후 미국의 1980년대와 유사한 기업과 금융권 구조조정이 시작되었고, 이에 따라 부실자산을 처리하기 위한 제도들이 급속하게 확대 도입됨.

-이러한 제도적인 변화는 부동산 시장의 근본적인 변화를 초래하게 되었고, 외국계 투자회사와 컨설팅회사가 국내로 대거 진출하게 되면서 기존 빌딩자산에 대한 새로운 개념의 종합적인 자산관리의 필요성이 대두됨.

- IMF이후 외국계투자회사 및 대기업소유 자산 위주로 전문적 PM(개념의 종합자산관리서비스가 도입 적용되어 전문영역을 구축하여 관련시장이 형성되기 시작함.

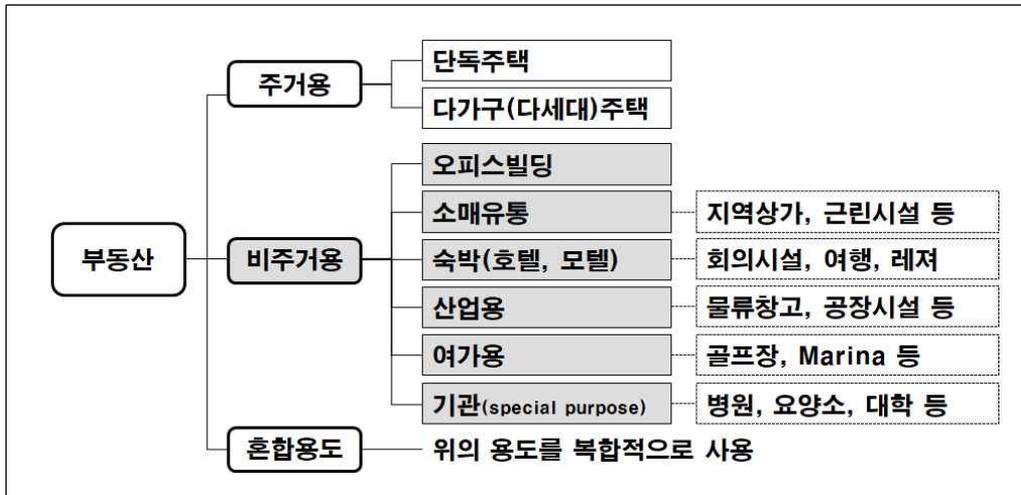
-2002년 이후부터는 부동산(특히, 오피스빌딩)이 주식,채권의 대체투자 수단으로 부상하면서 전문 투자사 및 운영사의 등장으로 자산관리시장에서 PM의 중요성 및 업무범위의 확대에 대한 요구가 더욱 부각되고 있는 추세임.

- 사학법인의 경우 대부분 부동산을 보유하게 되며 부동산의 효율적 관리여부에 따라 영향을 받게 됨.

-사학법인의 총 자산 중 약 70%가 부동산임을 감안할 때, 취득(acquisition), 처분(disposition), 협상(negotiation) 뿐 아니라 재원조달, 지속적인 분석, 부동산자산의 통제 등이 주 사학법인의 가치향상에 필요하기 때문에 부동산자산은 지속적으로 관리되어야 함.

- 특히, 부동산 활용과 관련한 결정에는 다양한 용도에 기인하여 부동산자산관리 전문가의 영향이 크게 나타남.

-부동산 전문 기업이 아닌 사학법인의 부동산결정은 법인의 전략, 경영성과, 신용등급 등에 영향을 주게 되므로 주로 이사회 등에서 이루어지나 부동산에 관한 전문성이 부족하므로 부동산 컨설턴트 등 전문가의 조언이 필요함.



[그림 4-15] 다양한 부동산 용도별 분류

-사학법인의 자산관리는 이용자의 목적을 달성하기 위해서 취득, 관리, 재활용하는 행위로서 일반적으로 부동산 투자자는 부의 극대화를 위한 투자기회를 추구하지만 부동산관리자는 사학법인의 주요업무에 위배되지 않아야 하므로 법인의 가치를 증진시키기 위해 부동산의 취득, 관리, 처분이 요구됨.

- 부동산관리는 시설관리(facility management), 자산관리(asset management, 그리고 기업가적 관리(entrepreneurial management)의 크게 세 가지 유형으로 구분됨.

-시설관리는 사학법인 타부문의 요구에 부응하기 위한 정도의 수동적(passive) 관리이며, 자산관리는 사학법인 부동산의 가치와 주주의 가치를 향상시키는 방법을 찾는 능동적(active) 관리이고, 마지막으로 기업가적 관리는 부동산 투자기회를 찾는 공격적 관리를 의미함.

- 부동산은 기타 자산처럼 유동성이 크지 않고 추가적인 위험을 수반하며 부동산시장, 금융, 법, 평가 등에 대한 전반적인 이해가 필요하므로 한국사학진흥재단의 부동산자산관리자로서의 역할이 중요시 됨.

-잘못된 부동산자산관리는 사학법인의 수익성에 막대한 지장을 초래하게 되며, 공간소요계획, 부지선정, 임대차계약, 유희부동산의 발생으로 인해 법인의 현금

흐름 악화시키거나 가치를 저하시킬 수 있기 때문임.

- 한국사학진흥재단의 부동산자산관리 업무는 크게 추가공간소요계획(planning additional capacity), 부지선정(site selection), 자금조달방안모색(financing alternatives), 일반관리(management), 재배치(redeployment), 그리고 협상(negotiation) 여섯 가지 기능을 갖게 됨.

1) 추가공간소요계획

- 추가공간소요계획 기능은 생산량과 판매량의 증가는 추가적인 부동산 수요를 초래한다는데 기인하며, 기존건물의 증개축, 다른 건물 매입, 신규건물 건축 등이 대안으로 존재하므로 의사권자는 수요증대에 부응하는 적합한 대안선택이 필요함.
 - 자산관리자는 각 대안별 비용-편익분석을 통해 장·단점 등 정보를 제공하므로 향후 필요 없어지는 시점에서의 처분시의 잠재적 손실도 반드시 고려하여야 함.
 - 이 경우 각 대안별 예상현금흐름의 현재가치를 분석하여 선택할 필요가 있음.

2) 부지선정

- 부지선정 기능은 과거 중역들로 구성된 팀에 의하여 이루어지며 주로 부동산분야 중역이 주도하였으나, 사학법인의 목적에 최선인 부지를 선정해야 함에 기인함.
 - 대상부지의 활용가능성과 비용을 비교하여 선정하는 한편, 대상부지가 전략적 위치에 있는 경우(예: 소매점포 및 대리점)에는 단기적으로 다른 부지에 비해 이익이 적을 수 있으나 기타 자사 점포, 경쟁사 점포, 고객 등을 고려할 때 선택할 수도 있음.
- 부지선정 시 고려요인은 부동산의 유형에 따라 다양하며 예컨대, 매장용 부동산부지(retail property)의 경우 매출액이 중요하며 부지 간 비용차이는 그리 중요하지 않으므로 개별부지의 매출액은 거래지역의 대상(targeted) 구매자의 규모, 소득, 접근성, 가시성, 경쟁점포의 존재에 영향을 받게됨.

-공업용 부동산부지(manufacturing property)는 업종의 유형에 따라 부지선정 고려요인이 다를 수 있으며 예컨대, 시장지향형 산업의 경우 최종상품의 특성 및 운송비용(공장→시장)이 중요하고, 원료지향형 산업의 경우에는 원자재의 성격 및 운송비용(원산지→공장)이 중요하게 인식됨.

-업무용 부동산부지(office building)에는 고객지향기능, 경영통제기능, 그리고 정보처리기능이 중요시 되는데 이는 고객지향기능 측면에서 부지탐색방법은 매장용 부동산부지와 유사하며, 경영통제기능에서는 관장해야 할 지역 및 요구 서비스내용에 의존하게 되는 한편, 정보처리기능 측면에서는 초기투입비용 및 영업현금유출의 정도에 의존하게 됨.

3) 자금조달방안모색

- 자금조달이 법인의 재무구조, 신용등급, 법인세, 주주가치, 부채/자본비율 등에 미치는 영향을 고려하여 선택해야 하는 문제임.

-중요한 결정사항은 매입·임차간의 선택으로서 각 대안별 예상현금흐름의 현재가치를 추정하여 선택하여야 하며, 기타 임대공간과 소유공간의 이용유연성, 시설의 유효사용기간 등 요인들에 대한 장단점도 고려할 필요가 있음.

4) 일반관리

- 잉여(surplus) 또는 유향(underutilized)부동산의 식별, 임대차 재계약에 대한 지속적 관리, 매수옵션, 세금산정, 재금융(refinancing)결정, 관리비용통제 및 건물관리감독을 의미함.

-잉여부동산은 사학법인의 자산으로 취급되나 소득창출에 기여하지 못하므로 사학재산의 가치를 증대시킬 수 없으므로 이러한 업무를 수행하기 위한 조직이 필요하다.

- 부동산관련 부서가 소유권을 가지고 외부기업의 이용자에게 적절한 가격으로 임대하는 것이 하나의 대안이 될 수 있으며, 부동산업무를 효과적으로 결정하고 수행

하기 위해서는 효과적인 정보시스템이 필요함.

-예컨대, 위치, 면적, 임대차 재계약시점 및 옵션, 매수옵션, 재산세평가 등 내적 정보와 시장가치 또는 시장임대료 등 외적 정보를 활용할 수 있음.

- 부동산정보시스템을 이용하여 월별, 분기별, 연간 단위로 부동산재고, 매수·임차여부, 매각·임대여부, 잉여부동산 여부 등에 대한 보고서를 작성하게 됨.

-보고서를 통하여 부동산관리부서가 공간이용에 대한 지속적인 관찰을 할 뿐만 아니라, 잉여부동산의 매각·임대를 통한 자금확보, 운영부동산의 매각 후 재임대 (sale-leaseback), 공간소요에 부응하기 위한 추가부동산의 매수 여부 등과 관련한 내용을 제공할 수 있음.

5) 사학대학 기본재산의 재배치

- 부동산 처분은 잠재적 매입자, 매입자의 요구에 알맞은 부동산의 바람직한 특성, 분할, 변형, 개축, 투자자본에 대한 공정한 수익을 받고 처분하는 것 등을 결정하는 마케팅 기능임.

-이런 측면에서 볼 때 부동산을 처분하는 경우 모든 사학법인이 부동산업에 속해 있다고 볼 수 있으나 대부분의 사학법인들이 그들의 사업영역이 부동산업이 아니라고 생각하므로 여러 가지 갈등이 존재하게 됨.

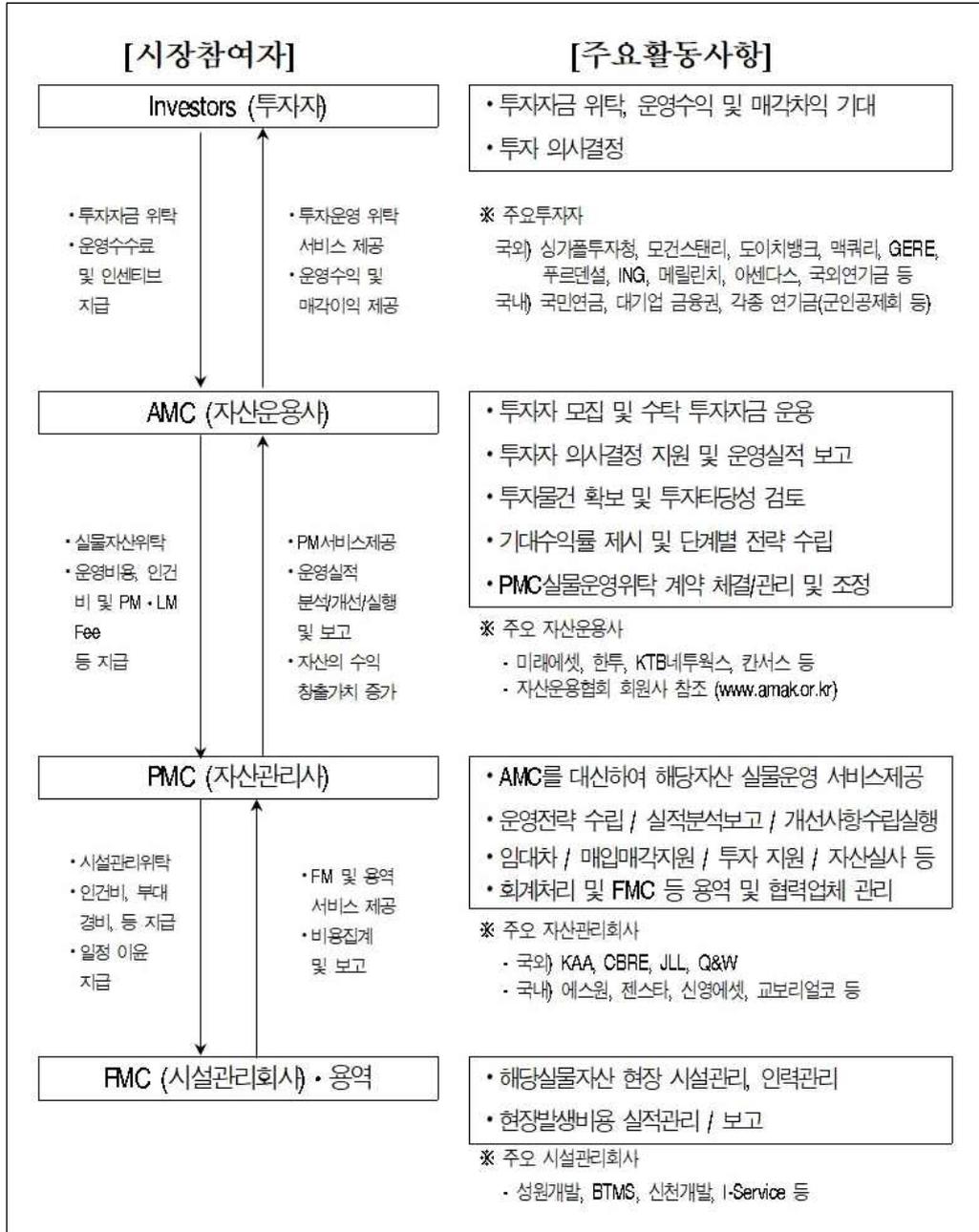
- 대부분의 사학법인은 현 상태(as is)로 부동산을 처분하는 경향이 있으나 부동산을 임대해 주고 매각하게 되면 더 높은 수익을 얻을 수 있음.

-대규모 부동산은 쉽게 매각되지 않으므로 이를 분할, 임대한 후에 매각하면 쉬울 수 있으며, 또한 주변지역이 개발되면 해당 용도에 알맞게 재개발하여 매각하면 가치를 증대시킬 수 있음.

6) 협상

- 부동산 취득, 임대, 매각 시 협상이 필요하며, 이는 대안을 실행하는 방법일 뿐 아

나라 수행하는 과정이므로 내부적으로는 최고경영자, 재무, 인사, 법, 위험관리, 마케팅, 생산담당자 등 부동산을 이용하는 부서를 설득하기 위한 노력이하고 볼 수



[그림 4-16] 부동산 회사별 활동사항

있음.

-추가공간소요계획, 적정부지 선정, 최적 금융대안 모색, 잉여/유휴부동산 식별, 적절한 임대차 재계약, 재활용, 재금융을 통한 자산관리를 위해 필요한 작업들에서 발생함.

4.3 소결

- 국내 사립대학이 직면한 위기를 극복하기 위해 사립대학의 경영지원기관으로서 한국사학진흥재단이 가진 역량을 활용하여 사학이 보유한 부동산의 고수익화를 위해 보다 적극적인 역할 수행이 필요함.

-한국사학진흥재단이 현재 수행 가능한 업무는 자체개발, 신탁개발, 위탁개발, 민간참여개발 방식 등의 선정을 위한 초기단계의 컨설팅 업무에 국한되며, 사업타당성 모의분석을 실시한 3개 사례 중 재단의 역할은 대출 등 일부로 제한됨,

-앞서 제시한 개발 방식 중 신탁개발 방식으로 추진할 경우 이에 대한 컨설팅업무를 수행함으로써 참여할 수 있으나, 위탁개발 사업을 추진할 경우 공급규모에 대한 제약이 있음.

-현재 영위가 가능한 컨설팅 업무에서 확장하여 위탁개발의 직접 수행 및 민간 참여 개발 및 도시재생사업에 참여하기 위해서는 한국사학진흥재단의 정관 및 법률상 일정요건을 충족하여 개발업 등록을 하는 것이 사업추진에 바람직 할 것으로 판단됨.

-현재 한국사학진흥재단이 사업자등록을 할 경우 2,000㎡ 이하(연간 5,000㎡ 이하)의 사업만을 직접 수행할 수 있어 위탁개발 업무를 보다 적극적으로 수행하기 위해서는 부동산개발업 등록에 대한 고려가 선행되어야 함.

-현재 민간참여개발 및 도시재생사업에 한국사학진흥재단이 직접참여하기 위해서는 기숙사 건립과 관련하여 기금의 출자 및 운영 등으로 제한적이거나, 사학보유 부동산의 개발에 참여를 위한 특수목적법인 운영 등 보다 적극적인 참여를 위해서는 자산관리회사 요건을 충족 한 후 등록이 필요함.

- 앞서 제시한 사업 확대방안을 종합적으로 고려할 때, 중장기적으로 전문화된 컨설팅 및 직접적인 사업 참여가 가능한 조직 및 인력의 구성이 필요하며, 단기적으로는 외부 부동산관련 전문기관과의 협업방안 마련도 고려할 필요가 있음.
 - 부동산개발업 및 자산관리회사 등록 등 업무 확장을 효율적으로 수행하기 위한 전담 조직의 설치와 부동산 전문 인력의 보강이 필요함.
 - 전문인력을 보강하기 위해서는 단기적으로 즉시 업무 투입이 가능한 외부전문가를 영입하는 방안이 우선 고려될 수 있으며, 장기적으로 내부전문가 풀(Pool)을 구성하고 교육을 통해 자체적으로 인력을 조달하는 것이 효율적일 것으로 판단됨.
 - 인력 육성을 위해서는 다양한 직무를 경험할 수 있는 순환보직을 지양하고 부동산과 관련한 전문 업무 수행을 위해 자격증, 경험, 네트워크 등이 축적될 수 있도록 장기적 안목의 인력활용방안이 마련되어야 함.
 - 또한 부동산 자산운용사, 컨설팅 회사, 부동산 정보회사, 금융기관 등과 업무협약 체결 및 교류를 통해 향후 부동산 사업 확대를 위한 기반을 마련할 필요가 있음.
- 한국사학진흥재단이 부동산과 관련한 업무 영역을 확장하기 위해서는 재단이 제공하는 서비스의 수혜자인 사학법인을 대상으로 적극적인 홍보가 진행되어야 하며, 학교재산의 운영담당자를 대상으로 부동산 재산의 관리 및 개발 등에 관한 교육을 지속적으로 제공해야 함.
 - 부동산과 관련한 사학재단의 현재 수행가능 한 업무뿐만 아니라 과거 수행실적 및 성공사례, 향후 수행가능 업무, 전문 인력보유사항 등을 학교법인에게 홍보함으로써 부동산 업무와 관련한 서비스 수요를 적극적으로 창출해야 함.
 - 또한, 사학법인의 재정 건전성 제고를 위한 보유 부동산의 적극적인 활용의 필요성뿐만 아니라 부동산 운용 및 개발과 관련한 전문적이고 실무적인 지식을 학교재산 운영담당자에게 제공해야 함.
 - 보다 긴밀한 교류를 통해 사학법인은 수익을 창출하는 한편, 재단은 사업범위를 역량을 넓히는 계기를 마련할 수 있을 것으로 기대됨.

제5장 수익형 투자사업 지원의 타당성

5.1 사업수행의 기대효과

5.1.1 정책적 타당성

- 최근 대학 학령인구 감소와 대학 구조개혁 추진이 진행 중인 상황에서 등록금 의존율이 높은 국내 사립대학은 재정구조 악화가 예상되고 있으며, 이는 사립대학의 교육여건 및 경쟁력을 악화시키는 요인으로 지적됨.
 - 해외 선진국과 같이 대학 기부문화가 활성화되지 않은 상황에서 대학이 직면한 재정 문제를 해결하기 위해서는 등록금 외에 다양한 재정 확보를 위한 노력이 필요한 상황임.
 - 국내 사립대학들은 재정 경쟁력 제고를 위한 노력의 일환으로 민자 유치, 학교 기업설치·운영, 수익사업 실시 등 영리추구 노력을 지속하고 있지만 여전히 학생 등록금 수입에 의존하고 있는 실정으로 수입 다변화를 통한 재정확충은 대학교육의 질적 향상과 사립대학의 지속성장의 기반 마련을 위해 해결해야 할 과제임.
- 사학기관의 장기적이고 안정적인 수익원 확보를 위해 대학이 보유한 부동산을 통한 수익창출 방안은 대학의 재정구조 개선을 위한 현실적 대안이며 대학이 보유한 저수익성 부동산을 고수익으로 전환할 수 있는 모델 개발이 필요하며, 이 역할을 한국사학진흥재단에서 수행함.
 - 수익용 기본재산 규모는 전체 평가액 중 63% 비중을 차지하는 보유토지의 평가액 상승과 유가증권 투자의 증가로 24%가 상승하여 보유토지를 통한 수익성 증대와 유가증권의 안정적 관리가 중요함.
 - 사립대학법인의 수익형 기본재산의 현황 및 정부의 규제완화정책을 고려할 때 수익률 제고를 위해서는 유희토지의 활용이 가장 중요하게 작용할 것으로 판단 됨.

- 또한 이번 교지 인정 기준거리의 완화로 유휴교지가 증가할 것으로 예상되는 가운데 기본재산 관리지침으로 유휴교지를 수익용 재산으로 전환하는 것이 용이해졌으므로 유휴교지 중 개발가능 토지에 대한 현황파악도 필요함.
- 최근의 규제완화 방향을 적용하여 수요가 있는 교내 및 인접부지를 개발한 이화여자대학교와 부산대학교, 서강대학교 등과 유사한 형태의 개발을 추진하기가 용이해 질 것으로 판단됨.
- 「사립대학 기본재산관리 안내서」의 개정으로 유휴교사시설 내 입주가능 한 업종이 확대되고 교지 위에 수익용 기본재산 건물건축이 가능하도록 규제완화를 하였음.
 - 이에 따라서 사립대학은 유휴교사시설을 임대하여 편의시설을 유치하거나 유휴교지에 적절한 비용을 부담하고 수익용 기본재산을 건축할 수 있게 됨.
 - 다만 이 경우에도 「도시·군 계획시설의 결정·구조 및 설치기준에 관한 규칙」에 따른 편의시설에는 해당되어야 하고 유휴교지에 수익용 기본재산 건축 시 용도지역 등 관련 법령에 적합해야 할 것으로 판단됨.
 - 학교시설로 인한 제한으로 설치가 어려운 경우 유휴교지를 수익용 기본재산으로 변경하여 개발하는 것도 고려할 필요가 있음.
- 한국사학진흥재단의 전문인력 확충 등 전문성 확보를 통해 학교법인의 재산관리에 대해 전문조직에 아웃소싱 하는 것이 타당함.
- 정부의 입장에서도 학교재정의 충당을 통해 지방교육재정교부금 등 지원금을 절감하는 등 정책적으로 바람직한 효과가 기대됨.
 - 등록금 수입으로 교직원 인건비와 교내장학금도 충당하지 못하는 사립대학이 전국에 상당 수 되는 것으로 보도되고 있음.
 - 10년 이상 대학등록금이 동결된 데다 시설 보수·관리 등 고정지출이 증가하면서 정작 중요한 교육·연구비는 감소해 대학의 국제 경쟁력이 뒤처지고 있다는 지적도 제기되고 있음.

5.1.2 경제적 타당성

- 영업적 측면의 경제성 분석 시 한국사학진흥재단 업무의 효율적이고 효과적 운영이 가능할 것으로 기대되며, 사학법인 간 업무 통합 및 업무절차 간소화를 통해 중복된 업무범위로 인한 업무의 비효율성을 개선하여 공통 간접비 등의 절감이 가능하며, 간접비 절감을 통한 경제적 여력 확보가 가능함.
 - 인력 통합으로 효율적인 안전점검이 가능하며, 안전사고 예방원가가 절감되어 경영의 효율성이 증대됨.
- 장기적인 데이터 구축이 가능하여 보다 효율적·효과적인 학교시설운영이 기대되며, 재무적 측면에서 각 사학법인이 보유한 부동산 관리를 한국사학진흥재단에서 통합관리하므로 유보금이 증가하는 등 재무적 측면에서 규모의 경제가 발생하여 재무적 안정성과 수익성 증대됨.
- 한국사학진흥재단의 통합된 투자사업 추진을 통해 기존의 사학법인별로 실시하였

<표 5-1> 투자사업 지원의 수익구조 예시

구 분	구 조	지 급 기 준	지급형태
위탁개발 수수료	수익 연동형	부동산위탁개발에 따른 부동산 취득액의 5~6%	월별 정액 지급 후 정산
PM 수수료	정액형	• 평당 정액 기준 • 평균가 약 1,000원(시장가: 평당 800~2,500원 형성)	월별 정액 지급
	수익 연동형	• PM사의 관리 상태를 평가하여 수익에 따라 수수료를 적용	
LM 수수료	임대마케팅 신규	• 신규계약 체결시 임대료 1개월분 • 계약기간에 따라 적용을 차등(기본: 2년 계약 적용)	수익발생 후 지급
	임대 재계약	• 재계약 체결시 임대료 1개월분의 10%~30% 지급 (1년~3년 재계약: 10%~30% 차등 적용) • 계약 기간중 인상계약 체결시 동일 기준 적용	수익발생 후 지급
컨설팅 수수료	정액형	• 컨설팅 및 임차 대행 등 기타업무 등에 대한 수수료	계약체결 후 지급
FM 수수료	정액형	·인건비 기준 관리이윤 형태로 관리원가에 포함	월별 정액 지급

던 부동산 투자사업 검토 시 발생하는 간접비용의 절감 가능하며, 재단의 높은 신용도로 인해 시중금리보다 저리로 사업시행자가 자금조달 가능할 것으로 기대됨.

-부동산 위탁개발 등 사업수행 별 수수료의 징수로 재단의 수익 증대 및 안정적인 사업 유지가 가능할 것으로 기대됨.

- 부동산 자산관리를 위한 통합관리 시스템의 구축으로 기존의 지역교육청과 사업장에서 발생하는 인건비 및 간접비를 절감할 수 있는 기대효과가 있음

-운영 및 관리, 성과평가가 필요한 투자사업에서는 학교시설의 사업관리 뿐만 아니라 정부지급금 관리, 성과평가보고서 관리가 시스템으로 관리되어 경비 절감과 운용의 효율성이 증대되는 기대효과가 예상됨.

-학교시설에 대한 통합적인 데이터를 구축하고 총투자비 및 생애주기원가(LCC)를 관리함으로써 사업자와 협상 시 우위를 점할 수 있으며 불필요한 원자재, 설계를 조정하여 선진형 학교시설을 공급할 것으로 기대됨.

-학교시설 재개발/재건축 시 주무관청에 사업을 위탁받아 참여할 경우 축적된 자료와 표준화된 사업을 토대로 학교부지의 자산가치를 증대시켜 우수한 학교시설을 공급할 것으로 기대됨.

5.2 사업 지원을 위한 소요 인력 및 예산

5.2.1 기본방향

- 현재 민간참여개발 및 도시재생사업에 한국사학진흥재단이 직접참여하기 위해서는 기숙사 건립과 관련하여 기금의 출자 및 운영 등으로 제한적이나, 사학보유 부동산의 개발에 참여를 위한 특수목적법인 운영 등 보다 적극적인 참여를 위해서는 자산관리회사 요건을 충족 한 후 등록이 필요함.
- 앞서 제시한 사업 확대방안을 종합적으로 고려할 때, 중장기적으로 전문화된 컨설팅 및 직접적인 사업 참여가 가능한 조직 및 인력의 구성이 필요하며, 단기적으로는 외부 부동산관련 전문기관과의 협업방안 마련도 고려할 필요가 있음.

-부동산개발업 및 자산관리회사 등록 등 업무 확장을 효율적으로 수행하기 위한 전담 조직의 설치와 부동산 전문 인력의 보강이 필요함.

- 전문인력을 보강하기 위해서는 단기적으로 즉시 업무 투입이 가능한 외부전문가를 영입하는 방안이 우선 고려될 수 있으며, 장기적으로 내부전문가 풀(Pool)을 구성하고 교육을 통해 자체적으로 인력을 조달하는 것이 효율적일 것으로 판단됨.

-인력 육성을 위해서는 다양한 직무를 경험할 수 있는 순환보직을 지양하고 부동산과 관련한 전문 업무 수행을 위해 자격증, 경험, 네트워크 등이 축적될 수 있도록 장기적 안목의 인력활용방안이 마련되어야 함.

- 또한 부동산 자산운용사, 컨설팅 회사, 부동산 정보회사, 금융기관 등과 업무협약 체결 및 교류를 통해 향후 부동산 사업 확대를 위한 기반을 마련할 필요가 있음.
- 한국사학진흥재단이 부동산과 관련한 업무 영역을 확장하기 위해서는 재단이 제공하는 서비스의 수혜자인 사학법인을 대상으로 적극적인 홍보가 진행되어야 하며, 학교재산의 운영담당자를 대상으로 부동산 재산의 관리 및 개발 등에 관한 교육을 지속적으로 제공해야 함.
- 부동산과 관련한 사학재단의 현재 수행가능 한 업무뿐만 아니라 과거 수행실적 및 성공사례, 향후 수행가능 업무, 전문 인력보유사항 등을 학교법인에게 홍보함으로써 부동산 업무와 관련한 서비스 수요를 적극적으로 창출해야 함.
- 또한, 사학법인의 재정 건전성 제고를 위한 보유 부동산의 적극적인 활용의 필요성뿐만 아니라 부동산 운용 및 개발과 관련한 전문적이고 실무적인 지식을 학교재산 운영담당자에게 제공해야 함.
- 보다 긴밀한 교류를 통해 사학법인은 수익을 창출하는 한편, 재단은 사업범위를 역량을 넓히는 계기를 마련할 수 있을 것으로 기대됨.
- 부동산개발업등록제는 전문성이 부족한 개발업체가 난립하면서 사기 분양이나 허위·과장 광고 등으로 인한 소비자의 피해를 방지하기 위해 도입된 제도로 2007년 11월 18일부터 시행됨.

-건축물의 연면적 2천㎡(연간 5천㎡) 이상, 토지의 면적이 3천㎡(연간 1만㎡) 이

상 부동산개발을 하기 위해서는 등록해야 함.

-등록요건으로는 자본금 3억 원 이상(개인은 영업용자산평가액 6억 원 이상)으로서 대통령령으로 정하는 금액 이상, 사무실 전용 면적 33㎡ 이상, 상근 부동산 개발 전문인력 2명 이상을 확보해야 함.

- 부동산개발전문인력은 부동산개발업의 전문성을 제고하고 소비자를 보호하기 위하여 부동산개발 전문인력을 법률·금융·개발실무 등의 분야의 경력 등을 갖춘 자로, 일정 교육기관이 실시하는 부동산개발에 관한 교육과정을 이수한 자를 의미함.

-사전교육 기관은 부동산개발 관련 교육과정이 개설된 대학, 부동산개발 및 관련 분야의 교육에 관한 전문성이 있는 공공기관, 부동산개발업자단체 및 소속 연구기관, 국토교통부 소속 교육기관 중에서 국토교통부장관이 지정·고시한 기관임.

-또한 교육과정에는 부동산개발에 관한 법률·조세·회계 등 제도와 관련된 사항, 부동산개발에 필요한 자금조달 및 부동산개발사례 분석 등에 관련된 사항, 그 밖에 부동산개발 및 부동산개발업의 운영과 관련된 사항이 포함됨.

-구체적인 교육과정 및 자격분야별 면제 대상 등은 국토교통부장관이 정하여 고시하며, 사전교육의 교육시간은 60시간 이상 80시간 이하의 범위에서 국토교통부장관이 정하여 고시하며, 관련법은 「부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률」임.

- 또한 사학진흥재단이 사업제안자로서 리츠와 같은 도시재생 특수목적회사(SPC)에 보통주 형태로 출자하여 참여하기 위해서는 자산운용전문인력 확보가 필요함.

-이는 「부동산투자회사법」상 자기관리부동산투자회사가 자산을 투자·운용하기 위해 전문성을 높이고 주주를 보호하기 위해 두어야 하는 부동산 전문인력이며, 전문인력의 범위는 다음과 같음.

- ① 감정평가사 또는 공인중개사로서 해당 분야에 5년 이상 종사한 사람
- ② 부동산 관련 분야의 석사학위 이상의 소지자로서 부동산의 투자·운용과 관련된 업무에 3년 이상 종사한 사람
- ③ 부동산투자회사, 자산관리회사, 부동산투자자문회사, 그 밖에 이에 준하는

부동산관계 회사나 기관 등에서 5년 이상 근무한 사람으로서 부동산의 취득·처분·관리·개발 또는 자문 등의 업무에 3년 이상 종사한 경력이 있는 사람

- ④ 부동산자산의 투자·운용 업무를 수행하는 외국의 부동산투자회사 또는 이와 유사한 업무를 수행하는 기관에서 5년 이상 근무한 사람으로서 부동산의 취득·처분·관리·개발 또는 자문 등의 업무에 3년 이상 종사한 경력이 있는 사람

-「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」에 정해 놓은 투자운용인력(집합투자재산·신탁재산 또는 투자일임재산을 운용하는 업무를 수행하는 자를 말함).

-자산운용 전문인력은 자산운용에 관한 사전교육을 부동산이나 금융관련 연구기관 및 단체·대학·국토교통부장관이 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여 정하는 전문교육기관에서 이수해야 하며, 그 내용은 다음과 같음.

- ① 부동산자산의 투자·운용과 관련된 사항
- ② 부동산 관련 법률·조세 및 회계 등 제도와 관련된 사항
- ③ 부동산관련 증권의 발행·유통 및 자본시장에 관한 사항
- ④ 자산의 평가 및 분석에 관한 사항

5.2.2 조직의 구성과 주요업무

- 일반적으로 조직의 적정인력규모를 유지하는 것은 조직설계의 중요한 상황적 논리의 하나로 간주되고 있으나 실제로 적정한 인력규모가 어느 정도인가에 대해서는 많은 논란에 있어 왔음.
- 부서 내 업무연관성을 고려하여 최근 일반적으로 적용되고 있는 팀제 운영구조의 모형과 조건(행자부, 2005)을 고려하여 재단의 업무영역에 적합하다고 판단되는 혼합형 모형을 적용함.
- 부서의 형태에는 독립 담당형, 파트형, 그리고 이를 혼합한 혼합형이 있으며, 재단의 여건에 따라 적절한 형태를 선택할 필요가 있음.
- 독립 담당형은 단위 업무의 모든 프로세스를 1명이 단독으로 수행하며, 팀원 개개인

이 독립된 업무를 수행하여 의사결정이 빠르고 역량과 능력을 충분히 발휘할 수 있음

-다만 순환보직 시 업무인수인계 미흡, 업무처리 지연 등이 예상되며, 신입직원 등 근속년수가 적은 직원에 대한 지도 조언 등의 결여로 당해 직원의 잠재력 개발 및 성장이 지연 될 가능성이 큼.

-계획적 비정형적 업무, 팀원간 직무의존도가 집합적 의존관계인 경우, 1인이 독립된 기능을 수행할 수 있는 능력을 보유한 경우에 적합한 형태임.

◦ 파트형은 단위업무의 모든 프로세스를 2명 이상이 공동 작업을 하며, 업무의 특성에 따라 파트로 세분화하여 운영 됨.

-파트장은 파트를 총괄하면서 담당업무에 관한 고유기능도 수행하며, 지식이전

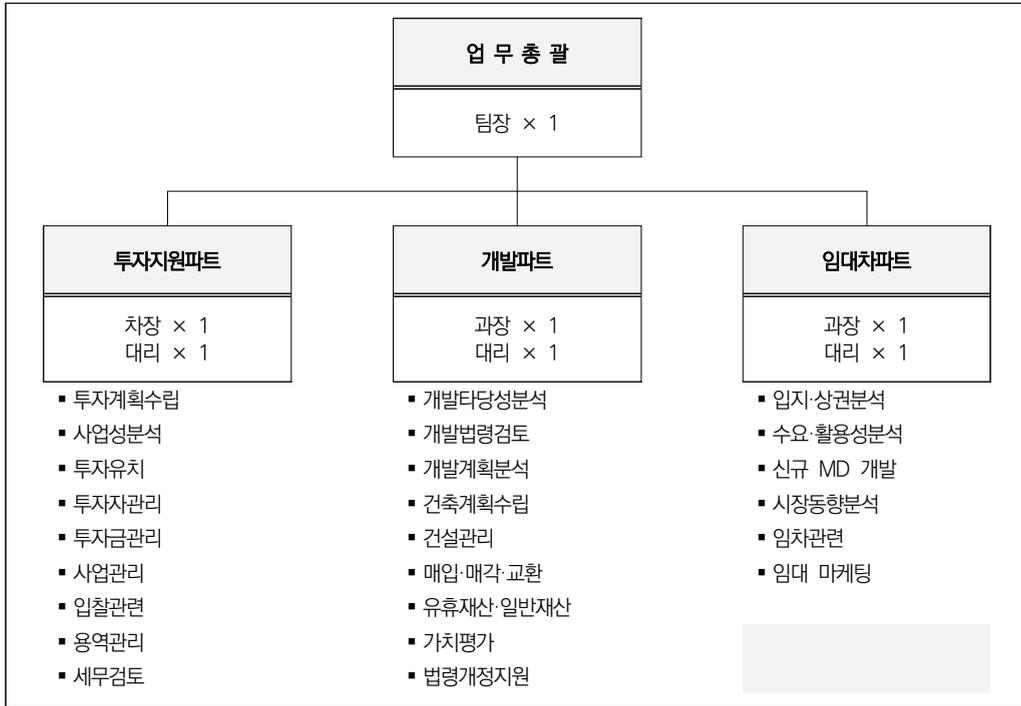
<표 5-2> 팀제 운영구조의 모형과 조건

구분	특징	조건
독립 담당형	<ul style="list-style-type: none"> 단위 업무의 모든 프로세스를 1명이 단독으로 수행 팀원 개개인이 독립된 업무를 수행하여 의사결정이 빠르고 역량과 능력을 충분히 발휘할 수 있음 순환보직 시 업무인수인계 미흡, 업무처리 지연 등이 예상 신입직원 등 근속년수가 적은 직원에 대한 지도 조언 등의 결여로 당해 직원의 잠재력 개발 및 성장이 지연 될 가능성이 큼 	<ul style="list-style-type: none"> 계획적 비정형적 업무에 적합 팀원간 직무의존도가 집합적 의존관계인 경우에 적합 1인이 독립된 기능을 수행할 수 있는 능력을 보유한 경우에 적합
파트형	<ul style="list-style-type: none"> 단위업무의 모든 프로세스를 2명 이상이 공동 작업을 함 업무의 특성에 따라 Part로 세분화하여 운영 됨 파트장은 Part를 총괄하면서 담당업무에 관한 고유기능도 수행함 지식이전 효과발생, 조직의 핵심가치나 조직문화를 강화 또는 유지하는데 기여 핵심인력이나 리더 육성 가능, 조직생활에 신속한 적응에 도움, 단기간에 업무능력 향상 가능 새로운 지식과 다양한 관점에 대한 이해와 학습효과 등을 기대할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 인원이 많거나 기능이 복잡한 팀에 적합 전문성 정도가 상위수준에서 하위 수준까지 다양하게 혼합된 경우에 적합 팀원 간 직무 의존도가 순차적 의존관계이거나 상호의존관계인 경우에 적합 정형적 관리적 반복적 업무에 적합
혼합형	<ul style="list-style-type: none"> 팀의 업무를 파트, 독립담당별로 별도 수행하거나, 필요시 팀 내 조직원 동등 업무수행 전문성 정도가 상위수준인 자는 독립담당, 전문성 정도가 상위수준인 자와 하위수준인 자를 연결하여 파트를 구성 각 파트당 2명 이상, 담당자 1명으로 구성 	<ul style="list-style-type: none"> 가장 일반적인 팀제의 형태 정형적 반복적 계획적 업무가 혼재해 있어 각각의 업무특성에 맞는 다양한 형태의 기본모형 적용이 필요한 경우에 적합

출처 : 행자부(2005)

- 효과발생, 조직의 핵심가치나 조직문화를 강화 또는 유지하는데 기여함.
- 핵심인력이나 리더 육성 가능, 조직생활에 신속한 적응에 도움, 단기간에 업무 능력 향상 가능하며, 새로운 지식과 다양한 관점에 대한 이해와 학습효과 등을 기대할 수 있음.
 - 인원이 많거나 기능이 복잡한 팀, 전문성 정도가 상위수준에서 하위수준까지 다양하게 혼합된 경우, 팀원 간 직무 의존도가 순차적 의존관계이거나 상호의존관계인 경우, 그리고 정형적 관리적 반복적 업무에 적합함.
 - 혼합형은 팀의 업무를 파트, 독립담당별로 별도 수행 하거나, 필요시 팀 내 조직원 동등 업무수행하는 형태임.
 - 전문성 정도가 상위수준인 자는 독립담당, 전문성정도가 상위수준인 자와 하위수준인 자를 연결하여 파트를 구성하며, 이 경우 각 파트당 2명 이상, 담당자 1명으로 구성함.
 - 가장 일반적인 팀제의 형태이며, 정형적 반복적 기획적 업무가 혼재해 있어 각각의 업무특성에 맞는 다양한 형태의 기본모형 적용이 필요한 경우에 적합함.
 - 정책변화에 적극적 대응이 가능하고 부동산 분야의 전문성 및 업무 효율성을 제고할 수 있는 업무분장 고려하며, 부동산 개발·투자 관련 효율적 업무수행을 위해 업무 연계성이 높고 전문성이 확보된 인력을 자산관리팀과 별도 분리하여 특화함.
 - 전문인력 충원을 통해 총 7명으로 부동산 개발·투자 관련 전문 팀을 구성하며, 이 경우 277,774천원⁷⁾이 소요 사업 진행 정도에 따라 탄력적으로 조정함.
 - 한편 부동산정보시스템 구축을 통해 업무절차를 체계화할 수 있으며, 부동산정보시스템 모듈구성 및 업무흐름은 [부록 3]에 제시하였음.
 - 예산은 5~6억 원 정도가 소요될 것으로 예상되며, 이 경우 한국사학진흥재단의 사업범위와 요구사항(모듈구성) 정도에 따라 금액 및 구축기간이 변경될 수 있음.
 - 이 외에도 매년 유지보수비가 발생할 수 있으며, 환율변화 등을 고려하여 보다 구체적인 사업예산 등은 사업범위를 확정된 이후 재검토가 필요함.

7) 알리오에 공시된 2022년 일반 정규직 평균 연봉 예산(39,682천원)을 근거로 산출하였음.



[그림 4-17] 부동산팀 조직구성(안)

<표 5-3> 부동산정보시스템 구축의 소요예산 비교

구분	MRI	iValue-TMS	비고
제조원	미국 Intuit사	한국 (주)아이밸류	
상품성격	Package + Customization	SI 개발	
대표기능	AM + PM	AM + PM + FM	
소요 비용	기본모듈	USD430,000	4억원
	추가옵션모듈	USD110,000	1억원
	총 소요비용	USD450,000 ~ USD540,000	4억원 ~ 5억원
소요 기간	기본	5개월	6개월
	Customization	2개월	3개월
	총 소요기간	5 ~ 7개월	6 ~ 9개월

<표 5-4> 부동산정보시스템의 국내외업체 장단점 비교

구분	MRI (AM + PM 기능)	iValue-TMS (AM + PM + FM 기능)
장점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 세계표준화 부동산 자산관리 솔루션(40여개 국 8,000여 부동산자산 관리) ▪ 단기적 시스템구축 가능 (4~6개월) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국제표준화 솔루션의 국산화 실현 ▪ 5년간 총 9건의 MRI 국내 구축 및 MRI 교육/컨설팅/운영/기술지원 중 ▪ 총 16건의 국내부동산 운영관리 솔루션 개발 ▪ 시설/토지관리기능 강화 ▪ 자체 Upgrade 및 유지보수관리 가능 ▪ 기간시스템 환경에 맞추어 개발 가능 ▪ 문제발생 시 Helpdesk를 통해 즉각적 문제해결 지원 가능
단점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매년 유지보수비용발생(구매모델의 16.75% ≙ \$60,000) ▪ 시설관리 기능 미흡 ▪ 토지관리 기능 없음 ▪ Upgrade / Customization / Training 시 \$1,000/day 비용 발생 ▪ 기간시스템과의 연동성이 떨어짐 ▪ 문제발생 시 즉각적 대응 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 솔루션 안정성 미검증 ▪ 패키지상품에 비해 다소 긴 개발일정(6~9개월)

5.3 사업수행 시 예상 위험과 관리방안

5.3.1 부동산 투자 위험의 발생 가능성

- 위험(risk)은 어떠한 투자를 함에 있어서 고려해야 할 가장 중요한 요소 중의 하나로서 기대수익률과 실현수익률이 상이하게 나타나는 것을 위험이라고 정의함.
 - 부동산투자에 있어서 각 투자 안에 대한 위험수준이 다양하므로 주의 깊게 각 투자대안과 관련된 위험을 평가하고 측정하여야 함.
- 위험과 불확실성(uncertainty)에 대한 중요성을 이해하지 못하면 투자자들이 기대했던 것과 매우 다른 결과를 얻게 되며, 수익성 높은 투자대안에 투자할 기회를 잃게 되는 경우도 있음.
 - 즉, 투자에 대한 위험과 수익은 직접적인 상관관계가 있다고 할 수 있으므로 부동산투자자 및 분석가들은 위험관리를 통하여 예상수익이 위험을 충분히 보상할 수 있도록 해야 함.
- 어떠한 투자에 따른 미래의 투자성과를 예측할 경우, 확실·불확실·위험 중 어느 하나로 분류할 수 있음.

-확실한 투자성과는 현금유입과 현금유출이 확실하게 정해져 있는 경우로서 유일하게 하나의 투자 성과만이 존재하며 투자수익률은 투자시점에서 정해짐.

-불확실한 투자성과는 장래에 발생하리라고 예상되는 결과에 관해 의사결정권자가 객관적 확률을 전혀 알 수 없는 경우이며, 위험한 투자성과는 어떠한 투자 성과가 발생할 가능성 또는 확률을 알고 있거나 추정할 수 있는 경우임.

- 투자위험(Investment Risk)은 투자에 따른 결과가 투자의사결정을 할 때 기대했던 예상수익과 다르게 나타날 가능성을 의미함.

-이는 투자 시 예측했던 기대 현금흐름과 실제 현금흐름이 달라질 확률이며, 실제수익률이 기대수익률 보다 크거나 작을 확률임.

-이러한 불확실성(Uncertainty)은 계량화할 수 없는 것을 말하며, 따라서 분석대상이 될 수 없다. 불확실한 자료들이 많이 모이면 확률분포 즉, 위험요소(risk factor)를 얻게 되며, 비로소 이를 통하여 계량적인 분석이 가능해짐.

- 대부분의 투자자들은 위험을 피하고자 하므로 조사분석을 통하여 위험 확률을 낮춤으로써 예상수익률을 높일 수 있으나 위험이 큰 투자 상품에는 더 높은 수익률이 요구되지만 위험이 크다고 반드시 투자수익이 커지는 것은 아님.

-위험을 상쇄할 수 있을 정도로 높은 수익률을 기대할 수 있을 때 투자가 이루어지며, 이는 기대수익률이 다음과 같이 결정되기 때문임.

$$\text{기대수익률} = \text{무위험이자율} + \text{위험프리미엄}$$

- 투자 목적으로 어떤 자산을 선택하는 이유는 기본적으로 자산으로부터 발생하는 기대수익을 얻기 위함일 것이며, 기대수익은 미래에 발생되기 때문에 불확실성이 내포되어 있으므로 위험과 수익을 고려하여 투자자산의 가치를 평가해야 함.

-부동산투자에 따른 위험은 다음 5가지의 유형으로 구분할 수 있음.

- ① 사업상의 위험(시장위험, 운영위험, 위치적위험)
- ② 금융적 위험
- ③ 법적 위험

④ 인플레이션 위험

⑤ 유동성 위험

- 먼저, 사업상의 위험은 부동산사업 자체에서 발생하는 수익성에 관한 위험을 의미하며, 부동산의 수요공급의 변동과 같은 시장위험, 사무실 관리나 근로자의 파업 등의 운영위험, 부동산의 지리적 위치의 고정성으로 인해 즉, 환경으로 상대적 위치가 변하는 것에 의한 위치적 위험이 있음.
 - 예컨대, 치킨집을 열었는데 조류독감이 발생해 수요공급이 줄어 시장위험이 발생했다거나, 아르바이트생이 무단으로 그만둬 운영위험이 발생하고, 주변에 치킨집이 하나 더 생겨 독점을 할 수 없게 되는 위치적위험이 발생할 수 있음.
- 금융적 위험은 재무적 위험으로도 표현할 수 있음.
 - 금융은 ‘자금을 융통한다’는 말 즉, 타인에게 빌린다는 것이다. 전술한 바와 같이 투자 결정 시 ‘자기자본 + 부채사용’시 자기자본에 대한 수익률이 증가하는 것을 지렛대 효과라고 하는데, 그 부채의 비율이 커질수록 깊어야 할 원금과 이자가 증가하게 됨.
 - 따라서 위험이 증대될 수밖에 없고 심한 경우에는 파산까지 이를 수 있으며 즉, 부채감당률은 떨어지고 채무불이행률은 높아지며, 부(-)의 지렛대효과가 발생할 수 있음.
 - 투자금액을 모두 자기자본으로 조달할 경우 금융적 위험은 제거할 수 있으나, 부동산투자로 인한 다양한 혜택은 향유가 어려운 측면이 있음.
- 법적 위험은 행정적 위험이란 말로도 쓸 수 있는데, 부동산에 가지는 재산권의 법적 환경변화에 따른 위험을 의미함.
 - 즉, 정부의 각종 정책 등의 변화로 수익의 불확실성이 야기된다는 것이며, 또한 인플레이션이 발생할 경우 물가는 상승, 화폐가치는 하락하며 구매력 역시 하락하게 됨.
 - 투자자들의 요구수익률도 인플레이션을 만큼 상승하게 된다.
- 마지막으로 유동성 위험은 환금성 위험으로서 이는 투자부동산을 현금으로 전환하

는 과정에서 발생하는 시장가치의 손실가능성으로 급매 등이 그 예가 됨.

5.3.2 위탁개발 수행에 따른 위험

1) 투자위험에 대한 관리전략

- 투자위험에 대한 관리전략은 다음의 8가지를 들 수 있음.
 - ① 자산실사(Due Diligence)
 - ② 특정형태의 투자 회피(Avoidance of Particular Types of Investments)
 - ③ 분산투자(Diversification and Portfolio Considerations)
 - ④ 보험(Insurance) 및 보증(Guarantees)
 - ⑤ 위험헷지(Risk Hedging)
 - ⑥ 유한책임제도(Limiting Liability to The Investor or Borrower)
 - ⑦ 매각전략과 최적보유기간(Exit Strategy And Optimal Holding Period)
 - ⑧ 세입자와 위험분담(Sharing of Risk to Tenants)
- 이를 간략하게 살펴보면 자산실사는 투자수익 및 가치에 영향을 미칠 재무적 법적 환경요소 등 모든 사항에 대한 자산실사로서 투자위험(Investment Risk)을 낮출 수 있는 가장 기본적인 방법임.
- 다음으로는 특정형태의 투자를 회피하는 것으로서 이는 보다 세밀한 위험분석을 통하여 궁극적으로 안전한 부동산을 선택하는 과정임.
- 분산투자는 아무리 위험분석을 하고 조치를 한다고 해도 예상치 못한 사건으로 인하여 투자가 실패할 가능성은 언제나 존재하므로 투자재원을 적정수준만큼 분산하여 투자하고 운용하는 것이 바람직함.
 - 부동산의 가격이 상승하고 규모가 대형화되면서 하나의 부동산을 여러 명이 공유하는 형태로 투자하게 되는 경우도 많이 발생함.

-이는 소형의 부동산에도 여러 명의 투자자가 여러 개의 부동산에 공동 투자하는 형식의 펀드를 형성함으로써, 각 부동산에 대한 소유분산을 할 수 있게 되어 위험을 분산시키는 효과를 얻을 수 있음.

- 또한 보험 및 보증을 통해 부동산 자산에 문제가 발생한 경우 손실을 보전하는 방법이 있을 수 있으며, 매수옵션, 변동금리부 담보대출, 금융선물 등 부정적인 결과에 대비해 사전에 조치하는 위험 헷지(Hedging)를 통한 방법도 검토되어야 함.
- 유한책임제도는 투자자가 유한책임회사나 유한동업체(Limited Partnership)를 구성함으로써, 예상치 못한 책임에 대한 부담한계를 설정하는 것임.
- 또한 시장의 수급상황이나 국가·지역의 경제동향, 건축트렌드 등은 시간경과에 따라 변하게 되므로 과도한 기간 동안 부동산을 보유하게 될 경우 손실을 볼 가능성도 높아짐을 감안하여 매각전략과 최적보유기간 검토하는 것이 바람직하므로 적당한 시기에 보유부동산을 처분하는 전략을 수립할 필요가 있음.
- 마지막으로 협상을 통해 세입자와 위험을 분담하는 것임.

-주로 상업용 건물에서 많이 사용하는 것이다. 이는 건물을 비롯한 부동산을 임대 관리하는 경우, 보험료와 세금, 관리비 및 수선비 등의 변동에 따른 비용증가위험을 임대인과 임차인 간에 어떻게 배분할 것인가의 문제시됨.

-임대자산의 세금·관리비·재산세 상승 시 그 상승분을 세입자가 부담하도록 하는 조건의 임대차계약을 통하여, 임대인은 미래의 불확실한 비용부담의 위험을 분담할 수 있으며, 이 경우 임대인이 정기적으로 받게 되는 임대료는 낮아지게 되는데, 위험분담의 정도는 임대료의 증감과 연계하여 결정됨.

<표 5-5> 세입자에 대한 위험전가 방법

종 류	내 용
Net lease	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 단일 순 임차료 지급 방법 ▪ 임차인이 재산세를 지불함
Double Net	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임차인이 재산세와 보험료(화재보험 등)를 지불
Triple Net	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임차인 입장에서는 운영비용을 전부 부담한다는 점에서 gross lease와 동일함. ▪ 임차인이 원칙적으로 운영비용을 전부지불하고 소유자는 일체 지불하지 않음

2) 위탁개발사업의 위험

- 위탁개발사업의 위험부담 방안은 사전평가, 준공 전 위험, 그리고 준공 후 위험으로 구분하여 살펴볼 수 있음
- 사전평가 단계에서는 사업계획 및 수탁자에 대한 위험으로 구분될 수 있으며, 사업계획에서의 위험은 개발컨셉, 비용계획, 임대(분양)가 책정 등 사업성 검토의 부적정한 경우임
 - 이는 계획의 유동성 확보 및 내·외부 전문인력 활용으로 계획의 적정성 제고하는 방안이 검토될 수 있음.
- 수탁자 위험은 수탁자 파산, 청산 및 우발채무 발생 등 위탁 곤란사유 발생하는 위험으로 수탁자 선정 시 엄격한 평가기준을 적용하거나 위험발생 시 수탁자를 변경하여 업무 이관함으로써 회피할 수 있음.
- 준공 전 위험은 인허가 위험과 공사위험으로 구분되며, 인허가 위험은 착공 전 도시계

<표 5-6> 위탁개발사업의 위험부담

구 분		내 용	위험부담 및 대책방안
사 전 평 가	사업 계획	개발컨셉, 비용계획, 임대(분양)가 책정 등 사업성 검토의 부적정	계획의 유동성 확보 및 내·외부 전문인력 활용으로 계획의 적정성 제고
	수탁자	수탁자 파산, 청산 및 우발채무 발생 등 위탁 곤란 사유 발생	수탁자 선정 시 엄격한 평가기준 적용 위험발생 시 수탁자를 변경하여 업무 이관
준 공 전 위 험	인허가 위험	착공 전 도시계획변경, 건축인허가 등의 법률적 위험	사업추진이 불가할 경우 발생 비용은 수탁기관이 부담
	공사 위험	착공에서 준공시점까지의 건설기간 중에 시공사의 부도, 민원발생 (일조, 조망권 등), 물가상승, 지질 구조(암석, 수맥), 문화재 출토 등으로 완공 지연 또는 공사를 더 이상 계속할 수 없게 될 위험	1. 발생비용은 총 건축원가에 반영 2. 시공사의 부도위험은 연대보증, 계약이행 보증보험 증권 징구 등의 방법을 통해 위험 최소화 3. 민원발생 위험은 설명회 강화 및 보상계획 수립 등의 방법을 통해 위험 최소화 4. 문화재 출토 등으로 인한 사업 중단 위험은 손해보험 가입을 통해 위험 최소화
준 공 후 위 험	시장 위험	준공이후 임료하락, 공실률증가, 재산관리비용 증가 등에 따라 예상수익에 미달할 위험	수탁기관에 귀책사유가 없는 경우 위탁기간 연장 등의 방법으로 발주처가 위험부담
	금융 위험	금리상승, 자금수급불균형 등으로 개발비용의 원리금 상황이 곤란하게 될 위험	

획변경, 건축인허가 등의 법률적 위험으로서 사업추진이 불가할 경우 발생비용은 수탁기관이 부담하게 됨에 유의하여야 함.

- 공사위험은 착공에서 준공시점까지의 건설기간 중에 시공사의 부도, 민원발생(일조, 조망권 등), 물가상승, 지질구조(암석, 수맥), 문화재 출토 등으로 완공 지연 또는 공사를 더 이상 계속할 수 없게 될 위험을 의미함.

-발생비용은 총 건축원가에 반영하며, 시공사의 부도위험은 연대보증, 계약이행 보증보험 증권 징구 등의 방법을 통해 위험을 최소화함.

-민원발생 위험은 설명회 강화 및 보상계획 수립 등의 방법을 통해 위험 최소화하며, 문화재 출토 등으로 인한 사업 중단 위험은 손해보험 가입을 통해 위험 최소화할 수 있음.

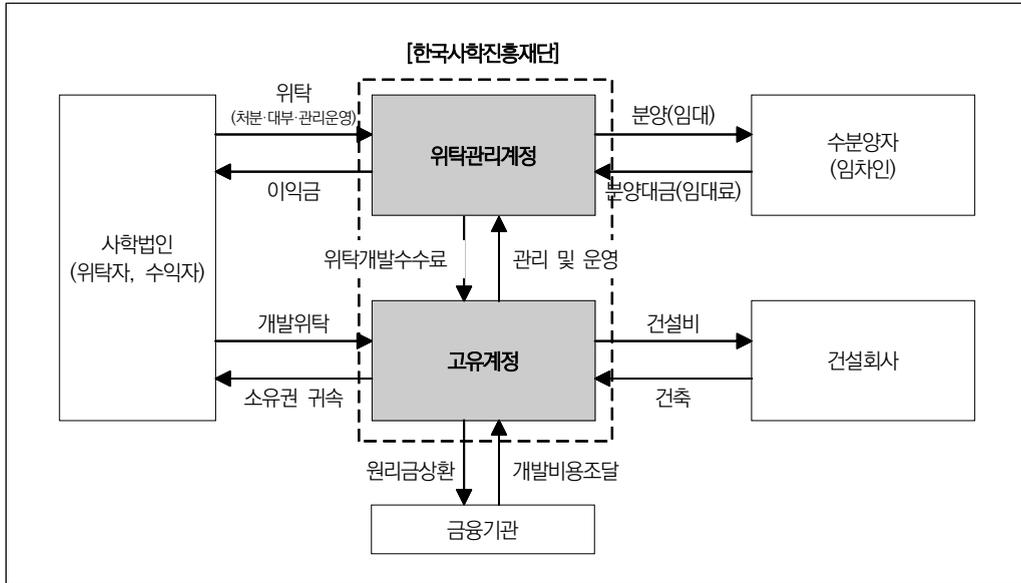
- 준공 후 위험은 시장 및 금융 위험으로 구분할 수 있으며, 시장위험은 준공이후 임료하락, 공실률증가, 재산관리비용 증가 등에 따라 예상수익에 미달할 위험이며, 금융위험은 금리상승, 자금수급불균형 등으로 개발비용의 원리금 상환이 곤란하게 될 위험임.

-수탁기관에 귀책사유가 없는 경우 위탁기간 연장 등의 방법으로 발주처가 위험을 부담하도록 유도함.

- 이 외에도 부동산 위탁개발사업계정과 한국사학진흥재단의 고유계정을 구분함으로써 개별사업 도산의 영향이 본 계정에 영향을 주지 않게 하는 도산절연(=파산절연, Insolvency Protection, bankruptcy remoteness) 방식을 고려하거나 자회사 설립을 검토해 볼 수 있음.

-신탁재산의 독립성에서 파생된 이러한 신탁의 담보적 기능을 ‘도산절연(도산격리)’이라 하며, 신탁사업의 경우 신탁의 수익권을 취득하거나 신탁재산에 물상담보를 갖는 채권자는 채무자에 대한 회생절차가 개시되더라도 그 영향을 받지 않으므로, 회생절차와 관계없이 수익권 또는 물상담보권을 행사하여 채권을 회수할 수 있음.

-위탁자의 입장에서 설명하면, 도산절연 효과로 인해 위탁자의 일반채권자는 특별한 사정이 없는 한 신탁재산을 책임재산으로 파악할 수 없게 되므로, 위탁자



[그림 5-1] 부동산 위탁개발 사업의 도산절연 구조

에 대하여 회생절차나 파산절차가 진행되더라도 신탁재산은 이에 구속되지 않은 결과, 신탁의 수익자나 신탁채권자는 위탁자의 채권자로부터 방해를 받지 않고 신탁재산에 대한 권리를 행사할 수 있음.

5.3.3 개별 부동산 개발사업의 위험

- 부동산 개발사업의 위험요인은 재무 5개 항목, 사업 4개 항목, 시행 4개 항목, 시공사 4개 항목, 시장 7개 항목, 채권보전 7개 항목으로 구분되며, 면밀한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.

1) 재무위험

- 재무위험은 현금흐름 안정성, LTV 비율, 자기자금 출자 비율, 자금인출순위, 그리고 스트레스분석에 대한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.

-현금흐름 안정성은 현금흐름의 안정성과 원리금 상환능력(Debt Service)이행

가능성, 재무추정에 따른 미래상환능력을 평가하고, 평가지표는 DSCR(Debt Service Coverage Ratio)임.

-LTV 비율은 매출액 대비 대출금비율, 대출금 상환 가능성을 평가하고, 평가지표는 LTV(Loan to Value)임.

-자기자금 출자 비율은 총 소요자금 대비 자기자본 투입 비율, 프로젝트 자체의 상환재원 부족 시 출자자 등으로부터의 보전 가능성, 출자비율의 타당성을 평가하고, 평가지표는 '자기자금/총 소요자금'임.

-자금인출순위는 자금인출 순위를 통해 대출금의 우선 상환 가능성, 시행사/공사 투입자금 인출순위 및 시점을 평가하며, 평가지표는 대출금과 공사비 지급순위로 함.

-스트레스 분석은 경제 및 산업부문의 지속적이고 심각한 스트레스 상황과 경기순환 과정에서의 돌발적인 스트레스 상황에서의 금융채무 상환능력을 평가하며, 평가지표는 스트레스상황에서의 재무지표임.

2) 사업위험

◦ 사업위험은 사업부지 확보, 사업부지 매입가격, 인허가, 민원발생 가능성에 대한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.

-사업부지 확보는 사업부지 확보 가능성 및 여부, 토지확보 완료 정도를 평가하며, 평가지표는 사업부지 계약 등 확보 정도로 함.

-사업부지 매입가격은 사업부지 매입 가격이 주변시세 대비 적정한지를 평가하며, 평가지표는 시세대비가격으로 하는 한편, 인허가는 인허가 수행정도, 인허가 가능성 등 인허가 취득여부 확실성, 교통영향평가사업계획승인·분양승인·건축허가(심의)진행정도, 개발유형별 관련법률 및 인허가 절차 확인정도를 평가하며, 평가정도는 인허가 완료 정도로 함.

-민원발생 가능성은 민원 등으로 인허가사업지연가능성 유무, 명도 지연 가능성, 상업시설 개발 시 임차상인 명도 문제로 인한 지연 등을 평가하며, 평가지표는

민원발생여부, 명도지연 가능성 여부로 함.

3) 시행사 위험

- 시행사 위험은 시행사 사업수행 경험, 시행사 신용도, SPC설립, 그리고 시행사 지원 능력에 대한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.
 - 시행사 사업수행 경험은 사업추진상의 전반적인 문제 해결 능력, 프로젝트 사업에 대한 과거실적·경험·기술력, 시행사 사업 능력을 평가하며, 평가지표는 사업실적, 사업경험 횟수로 함.
 - 시행사 신용도는 기업내용, 업계에서의 지위·평가, 재무상태 평가, 대표자 및 주주의 신용을 평가하며, 평가지표는 신용등급, 기업내용, 재무내용으로함.
 - SPC 설립은 사업주의 우발채무 발생, 신용악화로 프로젝트의 추진이 불가능하거나 지연되는 위험, 현금흐름의 독립성, 현금흐름의 법적·경제적 분리 여부를 평가하며, 평가지표는 SPC설립 여부로 함.
 - 시행사 지원능력은 사업에 대한 시행사의 지원 정도, 출자배분·부족자금 투입의 부담능력, 사업주의 자금조달능력을 평가하며, 평가지표는 자금 보충(지원)가능성 및 의지 정도로 함.

4) 시공사 위험

- 시공사 위험은 시공사의 신용도, 시공사 책임준공, 공사비 변동(초과)가능성, 그리고 공사비 비중에 대한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.
 - 시공사 신용도는 시공사의 신용등급, 건설완공능력 및 시공능력, 사업수행 경험을 평가하며, 평가지표는 내·외부 신용등급, 시공능력 순위로 함.
 - 시공사 책임준공은 건설 완공 위험에 대한 대비책, 공기·공사완성 책임, 완공보증 보험부보 등을 평가하며, 평가지표는 책임준공 계약내용, 완공연대시공 보증으로 평가함.

- 공사비 변동(초과)가능성은 공사기간, 공사비, 채용기술의 난이도, 건설 노무자의 확보 및 노동자의 질, 쟁의경험, 비용초과의 처리 평가, 공사계약조건 확인을 평가하며, 평가지표는 공사비 변동(초과)비용 정도로 함.
- 공사비 비중은 매출액 대비 공사비 비중을 평가하며, 평가지표는 '공사비/매출액'으로 함.

5) 시장위험

- 시장위험은 사업대상 유형, 사업대상지역, 입지여건, 분양가 적정성 및 경쟁력, 예상 분양률, 사업 수익성, 그리고 시장·환경상황에 대한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.
 - 사업대상 유형은 사업대상 유형(65)에 따른 위험을 평가하며, 평가지표는 사업대상물건이며, 사업대상 지역은 사업대상 지역에 따른 위험을 평가하며, 평가지표는 사업 소재 지역, 개발형태로 함.
 - 입지여건은 사업대상지의 교통여건, 생활편의 시설 여건, 교육 및 환경 여건, 혐오시설, 조망권 등의 입지여건 현황을 평가하며, 평가지표는 입지현황 상태임.
 - 분양가 적정성 및 경쟁력은 분양가격의 적정성 및 품질 경쟁력을 평가하며, 평가지표는 인근지역 분양가 및 시세, 상품구성의 경쟁력이며, 이는 경쟁상품 대비 평당 분양가, 시세, 브랜드인지도, 투자가치 측면의 가격 타당성, 평형구성, 세대수, 연접단지 규모, 개발호재, 인근 분양시장 동향 및 분양률, 아파트 대비 상가비중, 아파트형 공장 대비 지원시설 비중 등을 평가함.
 - 예상 분양율은 사업계획상의 사업초기 1개월, 3개월, 6개월 내 예상 분양율의 적정성을 평가하며, 평가지표는 예상분양률 임.
 - 사업 수익성은 아파트, 주상복합, 오피스텔, 상가 등 사업 유형별 이익률 (Margin)이며 매출액대비 사업수지 적정성을 평가하고, 평가지표는 사업이익률임.
 - 시장·환경상황은 시장 및 외부 환경, 경제 상황 및 전망 평가이며, 예컨대, 세제 및 금리 정책 변화, 새로운 법률의 제정, 소비자 선호도의 변화, 부동산 경기가

격, 정책 변화, 경제 동향을 평가하고, 평가지표는 시장 환경 Timing의 적정성임.

6) 채권보전 위험

- 채권보전 위험은 신용보강(보증, 채무인수), 분양보증보험, 특별재무약정, 자산 및 권리 보전, 자금관리·통제, 대출기간, 그리고 대출금 분할상환 구조에 대한 평가를 통해 최소화 할 수 있음.
 - 신용보강(보증, 채무인수)은 시공사 연대보증,채무인수 등 신용보강 여부, 보증인 신용등급을 평가하며, 평가지표는 연대보증채무인수 여부, 보증인 신용등급임.
 - 분양보증보험은 분양위험 회피를 위한 보완장치, 보험회사의 역량 및 보험의 범위를 평가하며, 평가지표는 분양보증보험 가입여부임.
 - 특별재무약정은 추가 차입금지, 담보제공 금지, 배당제한 등에 대한 조건들의 명확한 설정 및 조건 이행의 어려움이 없는지 등에 관한 약정에 대한 평가를 하며, 평가지표는 특별재무약정 체결 정도임.
 - 자산 및 권리 보전은 각종 계약·운영권·청구권 등 프로젝트 자산에 대한 담보 등의 채권보전장치의 충분성을 평가하며, 평가지표는 프로젝트 자산 및 권리 담보 제공 정도임.
 - 자금관리·통제는 사업자금 관리를 위한 별도 계정(Escrow Account 등) 개설 여부, 건설 및 분양 자금 등 모든 자금을 대한 통제 정도를 평가하고, 평가지표는 자금관리계좌(Escrow Account계좌 등)개설 및 질권 설정 여부로 함.
 - 대출기간은 사업기간을 고려한 대출기간의 적정성을 평가하며, 평가지표는 사업 기간 대비 대출기간으로 하는 한편, 대출금 분할 상환구조는 분양 잔금 완납 이전에 대출금 상환비율을 평가하며, 평가지표는 대출금 상환비율(상환금액/총대출금)임.

<표 5-7> 부동산 개발사업의 위험과 평가항목

상위 위험	위험 세부항목	내 용
재무 위험	현금흐름 안정성	DSCR로 현금흐름의 안정성과 원리금 상환능력
	LTV비율	매출액 대비 대출금 비율로 대출금 상환 가능성
	자기자금 출자 비율	총소요자금 대비 자기자본 투입 비율로 사업초기 자금조달능력 적정성, 프로젝트 자체의 상환재원 부족 시 출자자 등으로 부더의 보전가능성, 출자비율의 타당성
	자금인출순위	자금인출순위를 통해 대출금의 우선 상환 가능성
	스트레스분석	경제 및 산업부문의 지속적이고 심각한 스트레스 상황과 경기 순환 과정에서의 돌발적인 스트레스 상황에서의 금융채무 상환능력
사업 위험	사업부지 확보	사업부지 확보 가능성 및 완료 정도
	사업부지 매입가격	사업부지 매입 가격이 주변시세 대비 적정성
	인허가	교통영향평가, 사업계획승인, 분양승인, 건축허가 진행정도 등 각종 인허가 수행정도, 가능성, 취득여부 확실성
	민원발생 가능성	민원 등으로 인한 명도지연, 인허가사업 지연 가능성
시행사 위험	시행사 사업수행 경험	해당분야의 과거실적경험기술력 등으로 사업추진상의 전반적인 문제 해결능력
	시행사 신용도	사업주의 업계에서의 지위, 재무역량 등
	SPC설립	사업주의 우발채무 발생, 신용악화로 프로젝트의 추진이 불가능하거나 지연되는 위험, 현금흐름의 법적·경제적 분리여부
	시행사 지원 능력	부족자금 부담능력 및 의지 등으로 전반적인 자금지원능력
시공사 위험	시공사 신용도	시공사의 신용등급, 시공능력 및 건설 완공 능력
	시공사 책임준공	공기 및 공사완성 책임 등으로 건설 완공 위험에 대한 대비책
	공사비 변동(초과)가능성	채용기술의 난이도, 공사기간, 건설 노무자의 확보, 건설 노동자의 질, 쟁의경험 등으로 공사비 초과에 대한 대비책
	공사비 비중	매출액 대비 공사비 비중
시장 위험	사업대상 유형	아파트, 주상복합, 오피스텔, 상가, 아파트형공장, 레지/호텔, 골프장 등 사업대상 유형에 따른 위험
	사업대상지역	사업대상지역 및 개발형태에 따른 위험을 평가
	입지여건	사업대상지의 교통여건, 생활편의시설 여건, 교육 및 환경 여건, 혐오시설, 조망권 등 입지여건 현황
	분양가 적정성 및 경쟁력	경쟁상품 대비 평당 분양가, 시세, 브랜드인지도, 평형구성, 세대수, 연접단지규모, 개발호재, 인근 분양시장 동향 및 분양률 등으로 분양가격의 적정성 및 품질 경쟁력 평가
	예상 분양률	사업초기 1개월, 3개월, 6개월 내 분양률로 사업계획상 예상 분양율의 적정성
	사업 수익성	매출액대비 사업 수익성으로 사업수지 적정성
	시장·환경상황	세계 및 금리 정책 변화, 새로운 법률의 제정, 소비자 선호도의 변화, 부동산경기가격, 정책변화, 경제동향 등으로 시장 및 외부환경, 경제상황 및 전망 평가
채권 보전 위험	신용보강(보증,채무인수)	시공사 연대보증, 채무인수, 보증인 신용등급 등으로 신용보강 여부
	분양보증보험	분양위험 회피를 위한 보험가입 등 보완장치
	특별채무약정	추가 차입금지, 담보제공 금지, 배당제한 등에 대한 조건들의 명확한 설정 및 조건 이행의 어려움이 없는지 등에 관한 약정
	자산 및 권리 보전	각종 계약운영권·청구권 등 프로젝트 자산에 대한 담보등의 채권보전장치의 충분성
	자금관리통제	사업자금관리를 위한 별도 계정(Escrow Account 등) 개설 여부, 건설 및 분양자금 등 모든 자금에 대한 통제정도
	대출기간	사업기간을 고려한 대출기간의 적정성
	대출금 분할상환 구조	분양잔금 완납 이전의 대출금 상환비율

5.4 부동산 투자지원사업을 위한 정관 개정

- 한국사학진흥재단이 위탁개발 업무를 직접 수행하기 위해서는 개발업 등록 등의 절차를 거쳐야 하며, 재단의 법인격 상 재단법인의 개발업 수행 가능성 여부가 중점적으로 검토되어야 함.
- 법무법인의 법률의견 청취 결과 재단법인의 비영리성과 관련하여 특정한 목적에 비쳐진 재산으로서 주무관청의 허가를 받아 설립한 재단을 재단법인이며, 재단법인은 성질상 영리법인이 될 수 없으므로 모든 재단법인은 비영리법인으로 분류됨.
 - 다만, 비영리재단법인은 그 설립목적의 취지에 따른 목적사업을 수행하며, 이때의 목적사업은 법인 설립허가를 신청할 때 제출한 사업계획서 등에 기재된 목적사업을 의미함.
- 비영리재단법인은 영리를 추구하지 않는 목적사업을 운영해야 하지만, 비영리사업의 목적을 달성하는데 필요하여 그 본질에 반하지 않는 정도의 영리행위는 할 수 있으므로 목적사업의 경비를 충당하기 위한 수익사업은 영위할 수 있음.
- 비영리재단법인의 부동산 개발업 영위와 관련된 현행 법령을 살펴보면, 「법인세법」 제3조 제3항 제1호는 비영리 내국법인의 과세소득의 범위와 관련하여 '제조업, 건설업, 도매업·소매업, 소비자용품수리업, 부동산·임대 및 사업서비스업 등의 사업으로서 대통령령으로 정하는 것'에서 생기는 소득을 포함하고 있음.
 - 동법 시행령 제2조 제1항은 위 '대통령령으로 정하는 것'에 대하여 '통계청장이 고시하는 한국표준산업분류에 의한 각 사업'이라고 규정하고 있음.
 - 또한 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류는 L6812항목으로 '부동산 개발 및 공급업'을 규정하고 있으므로 현행 법인세법은 비영리재단법인이 부동산 개발업을 영위할 수 있다는 전제 하에 이에 대한 과세 규정을 두고 있는 것으로 판단됨.
- 비영리재단법인의 부동산 개발업 영위와 관련된 판례에서도 마찬가지로 대법원 1996. 6. 14. 선고 95누14435 판결은 비영리법인의 수익사업이 인정된다는 전제 하에, 그 소득이 수익사업으로 인한 것이어서 법인세 부과대상이 된다고 판시한

바 있음.

-대법원도 비영리재단법인이 부동산 개발업을 영위할 수 있다는 점에 대해서는 이견이 없는 것으로 알려짐.

- 재단법인의 개발업 등록 시 재단법인이 영위하는 부동산 개발업은 귀 재단법인의 설립목적과 본질에 반하지 않는 정도의 것으로 목적사업의 경비충당을 위해 필요한 범위 내에서만 인정된다는 점에 유의하여야 함.
- 이에 정관 검토 및 변경을 통해 법인은 법률의 규정에 쫓아 정관으로 정한 목적의 범위 내에서 권리와 의무의 주체가 되므로(민법 제34조), 재단법인은 정관이 정하는 바에 따라 부동산 개발업을 영위할 수 있음.

-정관에 수익사업의 근거조항 및 구체적인 사업종목의 등재가 없는 경우에는 정관을 변경하여 수익사업의 근거조항 등을 신설해야 함.

- 한국사학진흥재단이 부동산 개발업을 개시한 후, 개시일 부터 20일 이내에 사업자 등록신청서(법인세법 시행규칙 별지 제73호 서식)를 납세지 관할세무서장에게 제출해야 함(동법 시행령 제154조 제1항).
- 한편, 비영리재단법인이 설립목적 달성을 위해 사업을 운영하여도 법인세를 부과하지 않지만, 수익사업을 운영하는 경우에는 해당 수익사업에서 발생하는 소득에 대해서는 영리법인과 같은 입장에서 법인세 납세의무를 부담하게 됨.

-따라서 한국사학진흥재단의 경우 부동산 개발업을 개시한 후, 개시일 부터 2개월 이내에 수익사업 개시신고서와 함께 수익사업과 관련된 대차대조표 등을 납세지 관할 세무서장에게 신고해야 함(법인세법 제110조).

- [그림 5-2]에서 보는 바와 같이 「부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률」에 의거 국토교통부 등록 여부에 따라 건축물 및 토지 개발의 범위가 달라짐⁸⁾.

8) 부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률 시행령 제3조(부동산개발업의 등록대상 등)

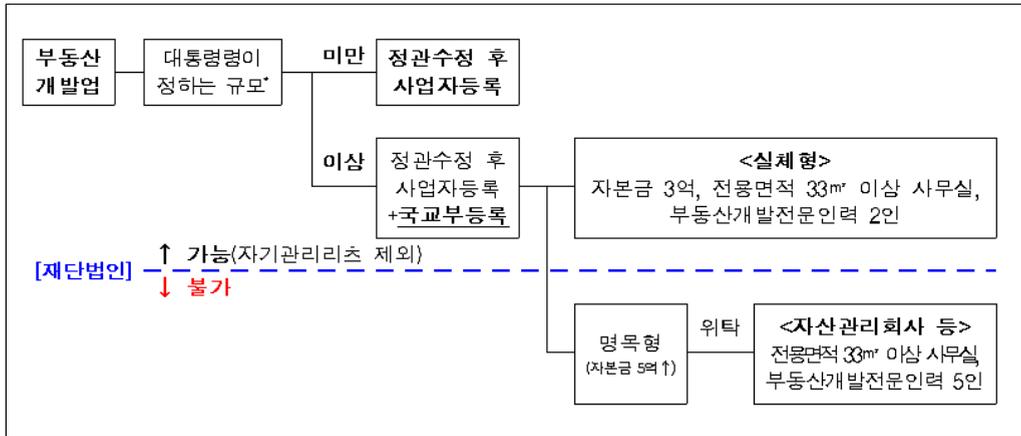
1. 건축물

가. 주택과 주거용 외의 용도가 복합된 건축물(다수의 건축물이 연결된 하나의 건축물 포함)

: 전체 연면적 중 주거용 외의 용도로 사용되는 부분의 연면적의 합계가 2,000㎡ 또는 연간 5,000㎡. 다만, 전체 연면적에 대하여 주거용 외의 용도로 사용되는 부분의 연면적의 합계의 비율이 30% 이상인 경우에 한정

나. 가목 외의 건축물 : 연면적이 2,000㎡ 또는 연간 5,000㎡

2. 토지 : 면적이 3,000㎡ 또는 연간 10,000㎡



[그림 5-2] 부동산 개발업 체계도

-국토교통부에 등록된 개발업자 중 실체형(상근직원이 있는 법인)은 법인격의 제한이 없으나, 명목형(상근직원 없어 자산관리 등의 업무를 위탁하는 법인, 페이퍼컴퍼니)은 법인격에 제한이 존재함.

-실체형의 경우 주식회사 및 그 외 법인이 가능하나 부동산투자회사(REITs) 중 자기관리리츠는 주식회사에 한하는 반면, 「부동산투자회사법」에 따른 위탁관리·구조조정 부동산투자회사(REITs), 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」에 따른 부동산집합투자기구 중 투자회사(REF), 「법인세법」에 따른 프로젝트금융투자회사(PFV)등과 같은 명목형의 경우 수탁사의 법인격은 각 개별법에 의거 주식회사일 것을 요건으로 함.

- 국내 사립대학이 직면한 위기를 극복하기 위해 사립대학의 경영지원기관으로서 한국사학진흥재단이 가진 역량을 활용하여 사학이 보유한 부동산의 고수익화를 위해 보다 적극적인 역할 수행이 필요함.
- 한국사학진흥재단이 현재 수행 가능한 업무는 자체개발, 신탁개발, 위탁개발, 민간 참여개발 방식 등의 선정을 위한 초기단계의 컨설팅 업무에 국한되며, 사업 타당성 모의분석을 실시한 3개 사례 중 재단의 역할은 대출 등 일부로 제한됨,

-앞서 제시한 개발 방식 중 신탁개발 방식으로 추진할 경우 이에 대한 컨설팅 업무를 수행함으로써 참여할 수 있으나, 위탁개발 사업을 추진할 경우 공급규모에

대한 제약이 있음.

- 현재 영위가 가능한 컨설팅 업무에서 확장하여 위탁개발의 직접 수행 및 민간참여 개발 및 도시재생사업에 참여하기 위해서는 한국사학진흥재단의 정관 및 법률상 일정요건을 충족하여 개발업 등록을 하는 것이 사업추진에 바람직 할 것으로 판단 됨.9)

-현재 한국사학진흥재단이 사업자등록을 할 경우 2,000㎡ 이하(연간 5,000㎡ 이하)의 사업만을 직접 수행할 수 있어 위탁개발 업무를 보다 적극적으로 수행하기 위해서는 부동산개발업 등록에 대한 고려가 선행되어야 함.

9) 「한국사학진흥재단법」 제6조(사업) ① 재단은 사학기관을 지원하기 위하여 다음 각 호의 사업을 한다.

1. 기금의 조성·운용 및 관리
 2. 사학기관 경영개선을 위한 연수 및 조사·연구 사업
 - 2의2. 학교 경영컨설팅 및 경영상담 지원사업
 3. 관리·처분이 위탁된 사학기관의 재산 관리·처분
 - 3의2. 「사립학교법」 제34조제2항 또는 제47조에 따라 해산된 학교법인의 효율적 청산 절차 진행을 위한 행정적·재정적 지원 사업
 - 3의3. 「사립학교법」 제48조의2에 따른 해산된 학교법인 및 폐지·폐쇄된 학교의 기록물 이관 및 관리 사업
 4. 교육부장관으로부터 위탁받은 사업
 5. 다른 법률의 규정에 따라 재단이 시행할 수 있는 사업
 6. 그 밖에 사학진흥 및 경영개선을 위하여 필요한 사업
- ② 제1항의 사업 운영에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

제6장 결론

- 사학기관의 장기적이고 안정적인 수익원 확보를 위해 대학이 보유한 부동산을 통한 수익창출 방안은 대학의 재정구조 개선을 위한 현실적 대안이며 대학이 보유한 저수익성 부동산을 고수익으로 전환할 수 있는 모델 개발이 필요함.
 - 최근 대학 학령인구 감소와 대학 구조개혁 추진이 진행 중인 상황에서 등록금 의존율이 높은 국내 사립대학은 재정구조 악화가 예상되고 있으며, 이는 사립대학의 교육여건 및 경쟁력을 악화시키는 요인으로 지적됨.
 - 사립대학의 재정 여건 개선을 위해 교육부 주도로 「사립대학(법인) 기본재산 관리 지침」 개정을 추진 중이므로 재단 주도의 공공투자 사업 수행을 통해 사립대학의 재정건전성에 기여할 수 있도록 사업모델 개발 및 수행 타당성 검토 연구를 통하여 신수종 사업 개발 기초자료로 활용하고자 함.
- 이러한 배경에서 본 연구는 대학의 재정 강화를 뒷받침 할 수 있도록 국내의 제도적 여건과 시장상황 하에서 실질적으로 적용가능한 부동산 활용방안 모델을 제안하는 한편, 한국사학진흥재단의 역할을 제시하고자 하였음.

참고문헌

연구 보고서 및 단행본

국토교통부(2020), 「2019 주거실태조사」, 국토교통부

국토교통부(2020), 「2020 주택도시기금 업무편람」, 국토교통부

국토교통부(2020), 「2020 주택업무편람」

서울주택도시공사 내부자료

부록 1, 용도지역별 건축물 용도제한

구 분		주거지역					상업지역				공업지역			녹지지역			관리지역			농림 지역	자연 환경 보전		
		전용		일반			준	중심	일반	근린	유통	전용	일반	준	자연*	생산*	보전*	계획*	생산*			보전*	
		1종	2종	1종***	2종**	3종																	
단 독 주 택	단독주택	●	●	●	●	●	●	▲ ¹⁾	●	●	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	▲ ²⁾	▲ ²⁾
	다중주택	●	●	●	●	●	●	▲ ¹⁾	●	●	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	▲ ²⁾	▲ ²⁾
	다가구주택	●	●	●	●	●	●	▲ ¹⁾	●	●	×	×	●	●	●	●	×	●	●	●	●	▲ ²⁾	▲ ²⁾
	공관	●	●	●	●	●	●	▲ ¹⁾	●	●	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	▲ ²⁾	▲ ²⁾
공 중 주 택	아파트	×	●	×	●	●	●	▲ ³⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	×	×	×	×	×	×	○ ⁵⁾	×	×	×	×	×	
	연립주택	●	●	●	●	●	●	▲ ³⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	×	×	×	●	●	●	×	●	●	×	×	×	
	다세대주택	●	●	●	●	●	●	▲ ³⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	×	×	×	●	●	●	×	●	●	×	×	×	
	기숙사	×	●	●	●	●	●	▲ ³⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	▲ ³⁾ ▲ ⁴⁾	×	●	●	●	●	●	×	●	●	×	×	×	
제 1 종 근 린 생 활 시 설	수퍼마켓과 일용품 등의 소매점	1,000㎡ 미만	○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●	●	●	●	●
	휴게음식점, 제과점	300㎡ 미만	○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●	×	×	×	×
	이·미용원, 일반목욕장, 세탁소 (공장이 부설된 것 제외)		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●	●	●	●	×
	의원, 치과의원, 한의원, 침술원, 접골원, 조산소, 인마원		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●	●	●	●	×

구 분			주거지역					상업지역				공업지역			녹지지역			관리지역		
			전용		일반			준	중심	일반	근린	유통	전용	일반	준	자연*	생산*	보전*	계획*	생산*
			1종	2종	1종***	2종**	3종													
	탁구장, 체육도장	500㎡ 미만	○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●		
	지역자치센터, 파출소, 소방서, 우체국, 보건소 등	1,000㎡ 미만	○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●		
	마을회관, 마을공동작업소, 마을공동구판장		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●		
	변전소, 양수장, 정수장, 대피소, 공중화장실		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●		
	지역아동센터		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●		
	가스배관시설		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁶⁾	●	●		
제 2 종 근린 생활 시설	일반음식점·기원		×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	▲ ⁷⁾ ▲ ⁸⁾	○ ⁵⁾	×	▲ ⁷⁾ ▲ ⁸⁾	▲ ⁷⁾	
	휴게음식점, 제과	300㎡ 이상	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	×	
	서점	1,000㎡ 이상	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	
	테니스장, 체력단련장, 에어로빅장, 볼링장, 당구장, 실내누시터, 골프연습장 등	500㎡ 미만	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	
	공연장(극장, 비디오물감상실 등), 종교집회장 (교회, 성당 등)	300㎡ 미만	▲ ⁹⁾	▲ ⁹⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	▲ ⁹⁾	●	●	

구 분		주거지역						상업지역				공업지역			녹지지역			관리지역			농림 지역	자연 환경 보전
		전용		일반			준	중심	일반	근린	유통	전용	일반	준	자연*	생산*	보전*	계획*	생산*	보전*		
		1종	2종	1종***	2종**	3종																
금융업소, 사무소, 부동산중개업소, 결혼상담소, 출판사	500㎡ 미만	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	●	●	×	
제조업소, 수리점, 세탁소	500㎡ 미만	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	×	×	×	×	
청소년·복합유통 게임제공업 (500㎡ 미만) 인터넷컴퓨터게임시 설제공업 (300㎡ 미만)		×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	●	●	×	
사진관, 표구점, 장의사, 동물병원, 독서실, 종포판매사, 학원(500㎡미만 자동차/무도제외), 직업훈련소(500㎡ 미만, 운전/정비제외)		×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	●	●	×	
단란주점	150㎡ 미만	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
의약품판매소, 의료기기판매소, 자동차영업소	1,000㎡ 이상	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	●	●	×	
안마시술소, 노래연습장		×	×	▲ ¹¹⁾	▲ ¹¹⁾	▲ ¹¹⁾	▲ ¹¹⁾ ▲ ¹²⁾	●	●	●	●	●	▲ ¹¹⁾ ▲ ¹²⁾	▲ ¹¹⁾ ▲ ¹²⁾	▲ ¹¹⁾ ▲ ¹²⁾	○ ⁵⁾	×	▲ ¹¹⁾ ▲ ¹²⁾	●	●	▲ ¹¹⁾	×
고시원(독립된 주거의 형태를 갖추지 아니한 것)	500㎡ 미만	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○ ⁵⁾	×	●	●	●	●	×	

구 분			주거지역					상업지역				공업지역			녹지지역			관리지역		
			전용		일반			준	중심	일반	근린	유통	전용	일반	준	자연*	생산*	보전*	계획*	생산*
			1종	2종	1종***	2종**	3종													
민 화 및 집 회 시 설	공연장	300㎡ 이상	×	×	×	●	●	●	●	●	●	×	×	●	●	×	×	●	×	
	집회장	300㎡ 이상	×	×	●	●	●	●	●	●	●	×	×	●	●	●	×	●	×	
	관람장	1,000㎡ 이상	×	×	×	×	×	●	●	●	●	●	×	×	●	●	●	×	●	×
	전시장		△ ¹³⁾	△ ¹³⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	▲ ¹⁴⁾	●	●	●	●	●	●	×
	동·식물원		×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	×	×	●	●	×	×	●	×
종 교 시 설	종교집회장	300㎡ 이상	○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	×	●	●	●	×	●	●	×	
	종교집회장 안에 설치하는 봉안당		○ ⁵⁾	○ ⁵⁾	●	●	●	●	●	●	●	×	●	●	●	×	●	●	×	

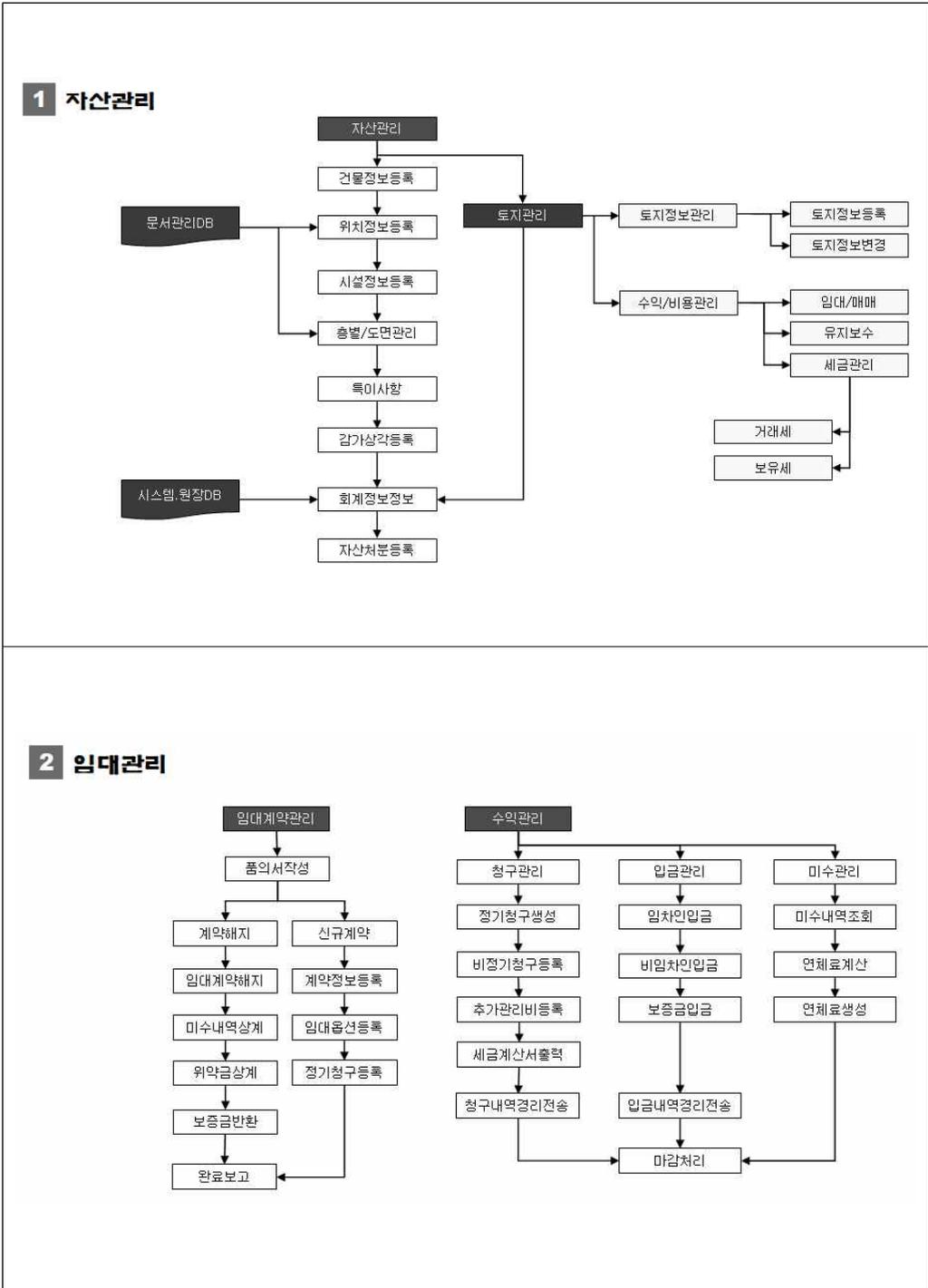
● : 전면허용, ○ : 일부 규모만 허용, ▲ : 일부용도만 허용, △ : 일부용도 및 규모만 허용, × : 금지
 ■ : 도시계획조례가 정하는 바에 의하여 건축할 수 있는 건축물
 * : 4층 이하 건축물에 한함(다만, 4층 이하의 범위 안에서 도시·군계획조례로 정하는 경우에는 그 층수 이하의 건축물에 한함)
 ** : 경관관리 등을 위하여 도시·군계획조례로 건축물의 층수를 제한하는 경우에는 그 층수 이하의 건축물에 한함)
 *** : 4층 이하(단지형 연립주택·다세대주택 5층이하) 건축물에 한함(다만, 4층 이하의 범위 안에서 도시·군계획조례로 정하는 경우에는 그 층수 이하의 건축물에 한함)
 ※ 단독주택 및 공동주택은 가정어린이집, 공동생활가정, 지역아동센터 및 노인복지시설 포함

- 1) 단독주택으로서 다른 용도와 복합된 것에 한함
- 2) 현저한 자연훼손을 가져오지 않는 범위 안에서 농어가주택을 건축하는 것에 한함
- 3) 복합용도 건축물(다수의 건축물이 일체적으로 연결된 하나의 건축물 포함)로서 공동주택 부분의 면적이 연면적의 합계 90%미만(다만, 90%미만의 범위안에서 도시·군계획조례가 따로 비율을 정한 경우에는 그 비율이하인 것에 한함)
- 4) 3)에 해당하지 아니하는 것에 한함
- 5) 바닥면적 합계가 1,000㎡ 미만인 것에 한함
- 6) 바닥면적 합계가 500㎡미만인 것에 한함
- 7) 일반음식점 제외
- 8) 일반음식점에 한함
- 9) 종교집회장에 한함
- 10) 지목이 종교용지인 토지에 건축하는 것에 한함
- 11) 안마시술소 제외
- 12) 안마시술소에 한함
- 13) 박물관, 미술관, 기념관에 한하며, 규모는 바닥면적 합계가 1천㎡미만인 것에 한함
- 14) 산업전시장, 박람회장에 한함

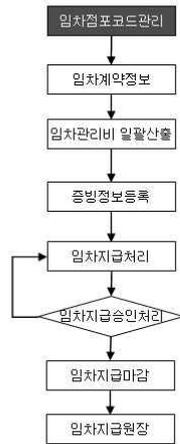
부록 2. 용도지역별 건축물 기준

건축물 등 세부용도			건폐율 한도(%)	용적률 한도(%)	시행령 별표	
도시지역	주거지역	전용	1층	50	50~100	별표2
			2층	50	100~150	별표3
		일반	1층	60	100~200	별표4
			2층	60	150~250	별표5
			3층	50	200~300	별표6
		준주거		70	200~500	별표7
		상업지역	중심	90	400~1500	별표8
	일반		80	300~1300	별표9	
	근린		70	200~900	별표10	
	유통		80	900~1100	별표11	
	공업지역	전용	70	150~300	별표12	
		일반	70	100~350	별표13	
		준	70	200~400	별표14	
	녹지지역	보전	20	50~80	별표15	
		생산	20	50~100	별표16	
		자연	20	50~100	별표17	
	비도시지역	관리지역	보전	20	50~80	별표18
생산			20	50~80	별표19	
계획			40	50~100	별표20	
미세분			20	50~80	-	
농림		지역	20	50~80	별표21	
자연		보전	20	50~80	별표22	

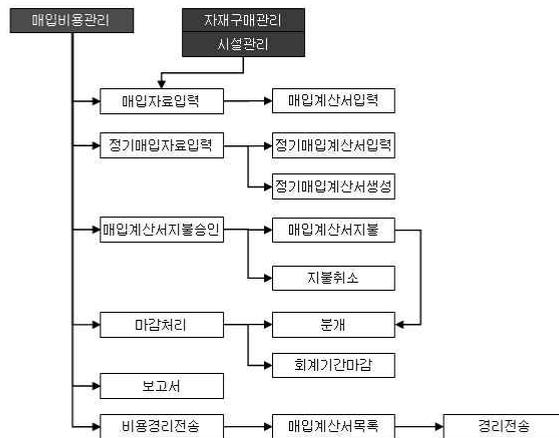
부록 3. 부동산정보시스템 모듈구성 및 업무흐름 예시



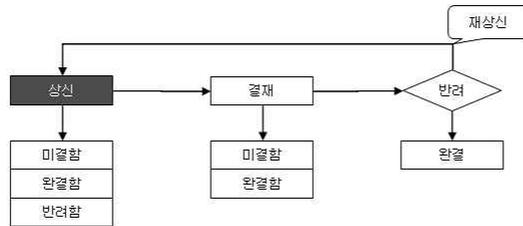
3 임차관리



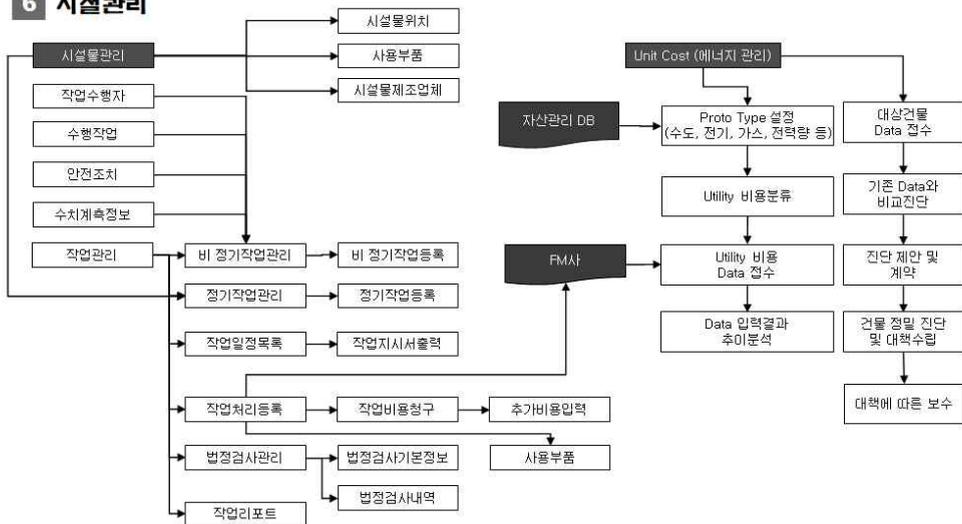
4 비용관리



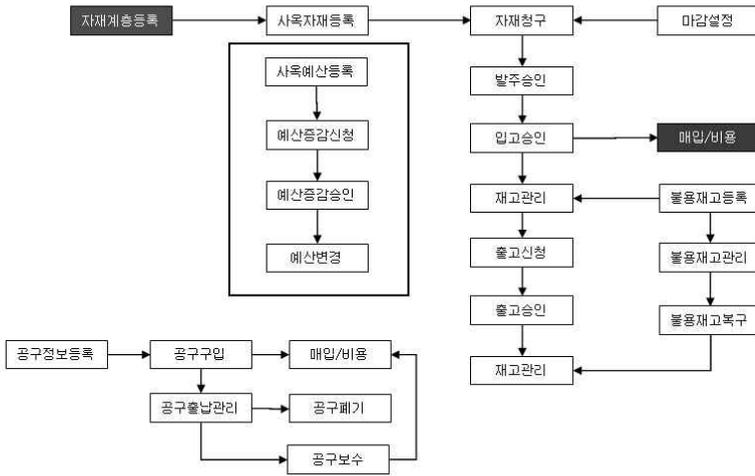
5 전자결재



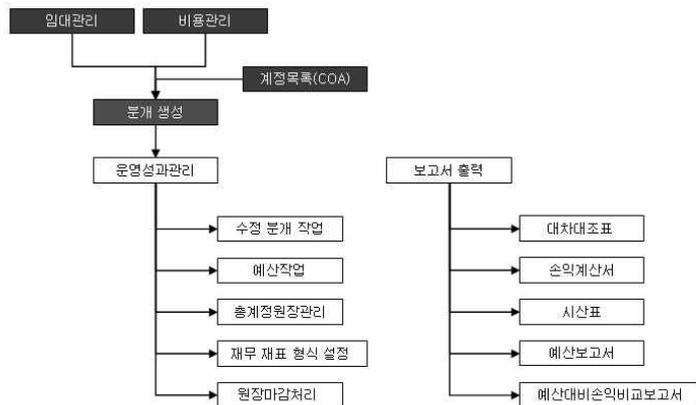
6 시설관리



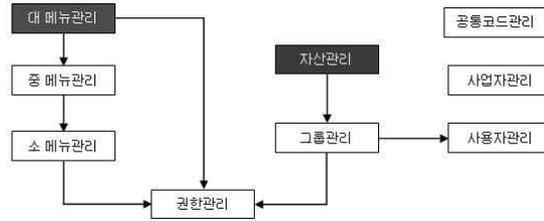
7 자재관리



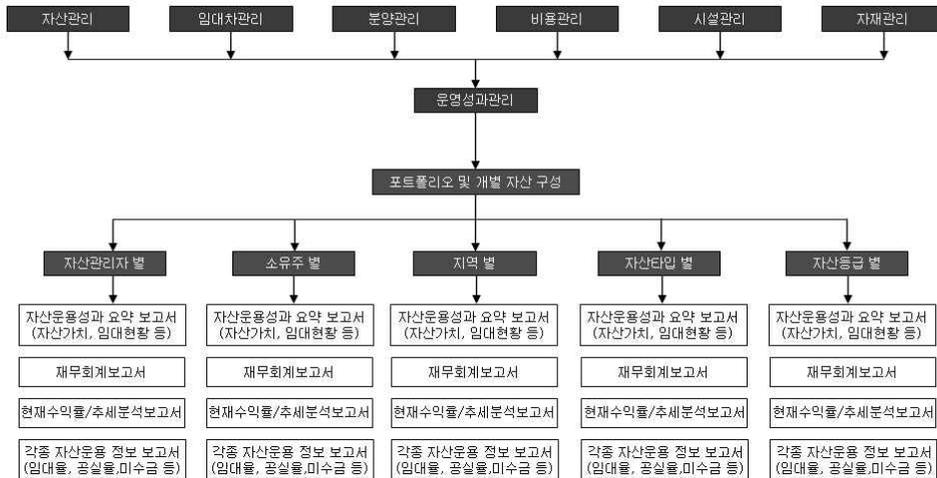
8 운영성과



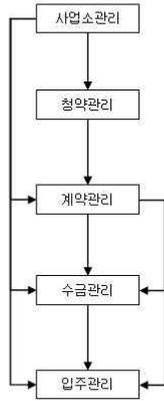
9 시스템관리



10 의사결정관리



11 분양관리



- 1. 사업소 현장 정보
2. 건축물 정보
3. 건축물 공간 정보
- 1. 청약자 정보
2. 청약 접수
- 1. 계약자 정보
2. 계약 정보
3. 분양 현황
- 1. 수금관리 정보
2. 입금 내역
3. 미수금 내역
- 1. 입주정보
2. 입주정산

12 문서관리

