

발간등록번호

11-1543000-000708-01

농지은행 사업 관리수수료 체계 개선 연구

2014 년 12 월

연구기관 : 삼덕회계법인



농림축산식품부
Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

제 출 문

농림축산식품부장관 귀하

본 보고서를 귀 농림축산식품부의 “농지은행 사업 관리수수료 체계 개선 연구”에 대한 최종 보고서로 제출합니다.

2014 년 12 월



책임연구원 : 공인회계사 김진수

참여연구원 : 공인회계사 고창환

공인회계사 정규석

공인회계사 정현교

보고서 요약

1. 용역의 개요

1.1. 용역의 배경

농림축산식품부는 농지규모화사업, 경영회생지원 농지매입사업, 농지매입비축사업, 농지연금사업(이하 "농지관리기금사업")을 한국농어촌공사에 위탁하여 운영되고 있으며, 농지관리기금사업에 대하여 "한국농어촌공사 및 농지관리기금법시행령 제15조"에 근거하여 각 사업별로 수수료기준에 따른 정산을 통하여 관리수수료를 지급하고 있습니다.

<현행 농지관리기금사업의 수수료 체계>

사 업	지급방식	기준금액	수수료율
농지규모화사업	수수료율방식	기말채권잔액	1.38%
경영회생지원 농지매입사업	수수료율방식	기말채권잔액	1.28%
농지매입비축사업	수수료율방식	당해연도사업비	1.28%
농지연금사업	실비정산	-	-

현행 체계상으로는 개별사업별 수수료율체계가 상이함에 따라 예산편성 및 사업 정산 시에 행정업무부담요소가 존재하게 되며, 2010년 이후 매입비축사업 및 농지연금사업의 신규도입 등 환경변화에 따른 수수료율체계개선에 대한 필요성이 증대되는 등 수수료체계에 대한 합리성 및 일관성확보에 대한 요구사항이 커지고 있는 현황입니다.

1.2. 용역의 목적

본 용역의 목적은 한국농어촌공사에서 수행하고 있는 농지규모화사업, 경영회생 지원 농지매입사업, 농지매입비축사업 및 농지연금사업에서 발생하는 사업관리원가를 종합적으로 검토하여, 해당 농지은행사업의 현행 관리수수료 지급체계를 합리적으로 개선하는데 있습니다.

2. 현황분석

2.1. 수수료지급현황분석

최근 5개년 농지은행 사업 수수료지급현황은 아래와 같습니다.

(단위:억원)

사업구분	구분	'09	'10	'11	'12	'13
농지규모화 (*1)	채권잔액	23,381	22,082	20,483	19,355	18,544
	수수료	323	304	283	257	249
	요율	1.38%	1.38%	1.38%	1.33%	1.34%
경영회생 (*1)	채권잔액	4,225	6,576	8,916	11,364	13,676
	수수료	53	82	114	145	172
	요율	1.25%	1.24%	1.28%	1.28%	1.26%
매입비축	누적사업비		750	2,323	3,922	5,587
	사업비		750	1,573	1,599	1,665
	수수료		8	22	20	17
	요율(*2)		1.01%	1.41%	1.28%	1.05%
농지연금	누적사업비			72	225	452
	사업비			72	153	227
	수수료			20	21	21
	요율(*2)			27.76%	13.86%	9.20%
합계(*3)	잔액	27,606	29,408	31,794	34,866	38,259
	수수료	376	393	439	444	459
	요율	1.36%	1.34%	1.38%	1.27%	1.20%

(*1) 농지규모화사업 및 경영회생사업의 기준요율과의 차이는 주로 정부예산편성 시 적용된 추정채권잔액과 결산이후 실제채권잔액과의 변동에 기인합니다.

(*2) 매입비축과 농지연금은 사업비 대비 요율을 의미하며, 매입비축의 경우 정산 시점에 정산금액조정에 따라 기준요율과 차이가 발생합니다.

(*3) 합계란의 잔액은 연도별 채권잔액과 누적사업비의 합계이며, 수수료율은 합계잔액 대비 수수료율입니다.

2.2. 업무수행현황분석

지사 및 지역본부 방문을 통하여 파악된 적정인력산정모델에 고려되어야 할 중요 시사점은 다음과 같습니다.

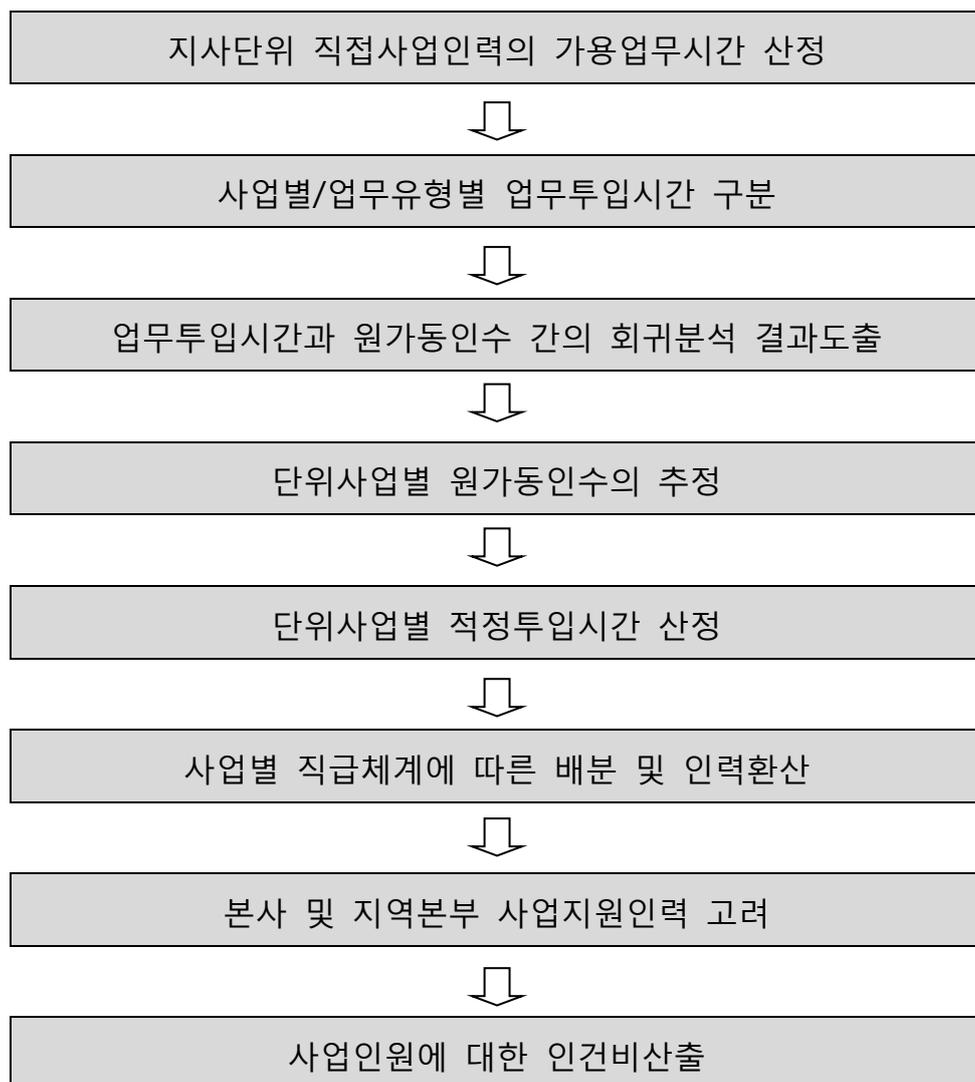
- 지사 및 지역본부의 조직도상 농지은행부는 농지은행파트와 고객지원파트 (재무, 총무 등 공통부서)으로 구분되어 있으며, 부장(팀장) 1인이 농지은행사업 외에 관리업무를 병행하고 있음.
- 농지은행부 배속인원의 문서수발신 현황을 전수조사한 결과, 타사업 업무를 진행한 사례가 없으며, 농지은행 관련 사업홍보, 계약, 관리, 보고에 해당하는 업무를 전속하여 수행함.
- 농지은행부의 수행인력은 부장을 제외하고 평균 4~5명 수준으로 인원 1인이 수개의 농지은행 단위사업을 겸임하고 있는 실정임.
- 농지은행부내의 3급~4급의 인력은 상대적으로 대민업무성격이 짙고, 업무난이도가 높은 단위사업(경영회생, 규모화)위주로 업무분장되어 있으며, 업무유형별로 보면 사업계약, 채권관리 형태의 업무를 수행하고 있음.
- 농지은행부내의 5급이하의 인력의 경우 임대수탁, 경영이양직불, 농지보전부담금 등의 비교적 난이도가 낮은 단위사업업무가 배정되고, 업무유형별로 보면 사업업무보조위주로 인력을 운영함.
- 업무계량화 관점에서 사업실적은 지사별 농지은행사업 업무량을 측정하는데 있어 현실적인 지표로서, 단위사업의 실적에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 지역농지가격, 관할지역범위임. 예를 들어, 업무계량과 관련하여 농지가격은 규모화의 경우 역상관, 연금은 상관관계가 있음.

3. 적정 투입인적자원의 분석 및 산정

3.1. 적정 투입인적자원의 산정 방법론

본 용역의 농지은행사업 적정 투입시간 산정방법은 활동기준원가계산을 바탕으로 하여 이를 응용한 원가계산방식을 적용하였으며, 활동으로부터 발생하는 원가를 산정함에 있어 농지은행 사업수행인력의 과거 2개년 동안의 설문조사결과 및 사업실적자료(원가동인: 계약수, 관리채권수)를 이용하여 농지은행사업의 단위세부사업별 적정투입시간 산출결과를 도출하고, 이를 바탕으로 적정사업인력 및 적정인건비를 산정하였습니다.

단위사업별 적정 인적자원(투입시간, 인력, 인건비)의 산출절차는 다음과 같습니다.



3.2. 적정 투입시간의 산출

단위사업별 정부 중기재정운용계획(2015년 국회 확정 사업예산 반영)을 바탕으로 추정한 원가동인수(향후 5개년 계약수, 관리채권수)에 따라 산출한 사업별 투입시간결과는 아래표와 같습니다.

(단위: 시간)

사업별	원가동인		투입시간산출결과		
	계약수	관리채권수	사업시간	관리시간	합계
농지규모화	3,532	129,648	222,839	94,940	317,779
경영회생지원	1,014	8,430	105,482	54,277	159,759
농지매입비축	980	11,835	58,923	30,556	89,479
농지연금	1,396	6,030	65,142	37,403	102,545
과원규모화	345	4,582	36,856	17,167	54,023
농지임대수탁	19,367	61,161	71,183	31,896	103,079
경영이양직접지불	2,186	21,913	45,475	19,343	64,818
쌀소득보전(*1)					59,037
농지보전부담금(*1)					34,774
결산및관리(*1)					74,263
합계			605,900	285,582	1,059,556

(*1) 쌀소득보전직접지불사업, 농지보전부담금징수관리, 결산및관리 시간은 원가동인에 따른 변동가능성이 낮으므로 지사별 투입시간 합계로 산출하였습니다.

(*2) 표시수치와 실제계산수치차이로 인하여 단수차이가 발생합니다(이하 동일).

3.3. 단위사업별 투입인력 환산

본사 및 지역본부를 제외한 농지은행사업 투입시간결과를 인력으로 환산한 결과는 다음과 같습니다.

(단위: 명)

사업별(*2)	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
농지규모화	12	42	37	2	40	133	39	172
경영회생지원	6	32	34	-	9	81	5	86
농지매입비축	4	14	16	-	9	43	6	49
농지연금	2	13	16	1	14	46	11	57
과원규모화	1	9	7	-	9	26	4	30
농지임대수탁	4	9	9	2	14	38	19	57
경영이양	1	5	9	-	10	25	10	35
쌀소득보전	1	4	8	2	8	23	10	33
농지보전부담금	1	2	3	-	6	12	7	19
합계	32	130	139	7	119	427	111	538

농지은행사업의 본사 및 지역본부 인력을 포함한 총 사업인력은 다음과 같습니다.

(단위: 명)

구분	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
지사	32	130	139	7	119	427	111	538
지역본부	5	12	21	5	12	55	8	63
본사농지처	4	9	13	4	1	31	7	38
합계	41	151	173	16	132	513	126	639

3.4. 사업인력에 대한 추정인건비 산출

지사와 지역본부 및 본사의 투입인력에 대한 사업별 인건비 및 향후 5개년 인건비 추정내역은 다음과 같습니다.

(단위: 명, 백만원)

구분	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
총사업인력	41	151	173	16	132	513	126	639
평균인건비	94.6	81.5	62.7	31.8	47.6		28.6	
추정인건비	3,879	12,299	10,847	510	6,282	33,817	3,606	37,423

본사 및 지역본부의 인건비를 투입시간비율로 사업별로 배분한 후의 단위사업별 인건비는 다음과 같습니다.

(단위: 백만원)

사업별	지사	지역본부			본사			합계 (A)+(B)+ (C)
	인건비 (A)	인건 비합 계	투입 시간 비율	배분 액 (B)	인건 비합 계	투입 시간 비율	배분 액 (C)	
농지규모화	9,909		32%	1,205		33%	764	11,878
경영회생지원	5,898		16%	606		17%	384	6,888
농지매입비축	3,130		9%	339		9%	215	3,684
농지연금	3,282		10%	389		11%	247	3,918
과원규모화	1,787	3,736	5%	205	2,286	6%	130	2,122
농지임대수탁	2,967		10%	391		11%	248	3,606
경영이양	1,853		7%	246		7%	156	2,255
쌀소득	1,640		6%	224		6%	141	2,005
농지보전부담금	935		4%	132				1,067
	31,401		100%	3,736		100%	2,286	37,423

농지은행사업에 대하여 향후 5 개년 인건비 추정내역은 다음과 같습니다.

(단위: 백만원)

	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
농지규모화	12,080	12,370	12,667	12,971	13,282
경영회생지원	7,005	7,173	7,345	7,521	7,702
농지매입비축	3,747	3,837	3,929	4,023	4,120
농지연금	3,985	4,081	4,179	4,279	4,382
과원규모화	2,158	2,210	2,263	2,317	2,373
농지은행수탁	3,667	3,755	3,845	3,937	4,031
경영이양	2,293	2,348	2,404	2,462	2,521
쌀소득	2,039	2,088	2,138	2,189	2,242
농지보전부담금	1,085	1,111	1,138	1,165	1,193
합계	38,059	38,973	39,908	40,864	41,846

공사자체사업인 농지임대수탁사업 등 농지관리기금 외의 타사업의 경우 투입시간, 인원 및 인건비 산출을 위한 연관관계관점에서 비교산출하였으며, 이후 경비 산정 및 수수료체계(안) 도출단계에서는 타사업부분을 제외하고 분석하였습니다.

4. 각 사업의 적정 경비의 산정

4.1. 경비배부비율 산정

(1) 원가동인 파악

사업비 성격	사업비 구분	원가동인
직접비	광고선전비	계약수
	여비교통비	
	소송비	관리채권수
간접비	인건비	인건비
	인건비성경비	
	관리비	
	기타경비	

(2) 경비 배부비율 산출

과거 3개년의 경비 배부비율은 각 사업연도에 발생한 사업비를 해당 원가동인수로 나누어 산출하였습니다.

추정사업연도에 적용한 경비 배부비율은 최근 3개년 사업연도의 비율을 가중평균(2013년, 2012년, 2011년 배부비율을 3 : 2 : 1의 가중치 부여)하여 산정하였습니다.

(단위: 천원, %)

구분	직접비			간접비			
	광고 선전비	여비 교통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비
농지구묘화	43.7	411.0	3.0	21.26%	14.18%	16.04%	16.83%
경영회생지원	44.9	467.2	39.0	21.67%	14.44%	15.57%	16.06%
농지매입비축	4.8	107.7	14.3	13.89%	12.38%	15.28%	16.00%
농지연금	622.8	135.3	1.4	13.15%	11.54%	15.32%	27.94%

4.2. 경비배부

<2014년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	147	1,380	415	2,569	1,713	1,938	2,033	10,194
경영회생	47	487	265	1,518	1,011	1,091	1,125	5,544
매입비축	4	91	142	520	464	573	600	2,394
농지연금	678	147	5	524	460	611	1,113	3,537
합계	875	2,106	827	5,131	3,647	4,212	4,871	21,670

<2015년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	169	1,592	411	2,630	1,754	1,984	2,082	10,622
경영회생	48	495	313	1,554	1,036	1,117	1,152	5,715
매입비축	5	113	161	533	475	586	614	2,487
농지연금	711	155	6	537	471	625	1,140	3,645
합계	933	2,355	891	5,254	3,735	4,313	4,988	22,469

<2016년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	158	1,486	412	2,693	1,796	2,032	2,132	10,709
경영회생	48	504	357	1,592	1,060	1,144	1,180	5,885
매입비축	5	115	180	546	486	600	629	2,561
농지연금	875	190	9	550	482	640	1,168	3,913
합계	1,086	2,295	957	5,380	3,825	4,416	5,108	23,067

<2017년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	169	1,588	414	2,758	1,839	2,081	2,183	11,032
경영회생	49	512	393	1,630	1,086	1,171	1,208	6,049
매입비축	5	119	200	559	498	615	644	2,640
농지연금	1,075	234	11	563	494	656	1,196	4,227
합계	1,298	2,454	1,019	5,509	3,916	4,522	5,230	23,949

<2018년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	179	1,681	418	2,824	1,883	2,131	2,236	11,350
경영회생	50	521	428	1,669	1,112	1,199	1,237	6,216
매입비축	5	124	221	572	510	630	659	2,721
농지연금	1,321	287	14	576	506	671	1,224	4,600
합계	1,555	2,612	1,081	5,642	4,010	4,631	5,356	24,887

연도별 경비 배부 추정액을 요약하면, 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
농지규모화	10,194	10,622	10,709	11,032	11,350
경영회생	5,544	5,715	5,885	6,049	6,216
매입비축	2,394	2,487	2,561	2,640	2,721
농지연금	3,537	3,645	3,913	4,227	4,600
합계	21,670	22,469	23,067	23,949	24,887

5. 수수료체계(안) 도출

5.1. 수수료방식에 따른 산출결과

농지규모화, 경영회생, 매입비축, 농지연금의 4개사업에 대한 수수료산정방식은 크게 실비정산방식, 수수료율방식, 물량연동방식을 고려해 볼 수 있으며, 수수료율방식의 경우 사업비기준, 채권잔액기준, 평균채권액기준이 적용가능하고, 물량연동의 경우 계약별 기준단가, 관리채권별 기준단가를 적용하는 방법을 고려해 볼 수 있습니다.

각각의 방식에 따른 산출결과는 다음과 같습니다.

5.1.1. 실비정산 방식

실비정산방식에 따른 각 사업에 대한 연도별 추정원가집계내역은 다음과 같습니다.

(단위: 백만원)

사업구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
농지규모화	22,275	22,992	23,376	24,002	24,632
경영회생	12,549	12,888	13,230	13,570	13,918
매입비축	6,141	6,324	6,490	6,663	6,841
농지연금	7,522	7,726	8,092	8,506	8,982
전체사업기준	48,487	49,930	51,187	52,743	54,373

(*1) 농지규모화사업의 경우 단수차이조정이 이루어진 결과로 본문과 단수차이가 발생합니다.

5.1.2. 수수료율 방식

수수료율방식의 각 사업별 사업비, 채권잔액, 평균채권액 기준에 따른 수수료율 산정내역은 다음과 같습니다.

① 사업비 기준

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<농지규모화>					
사업비	143,000	188,620	161,920	169,875	176,390
수수료율	15.576%	12.190%	14.437%	14.130%	13.965%
<경영회생>					
사업비	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000
수수료율	4.827%	4.957%	5.088%	5.219%	5.353%
<매입비축>					
사업비	117,500	144,000	145,584	149,733	154,000
수수료율	5.226%	4.391%	4.458%	4.450%	4.442%
<농지연금>					
사업비	33,935	39,359	49,811	59,422	68,520
수수료율	22.167%	19.631%	16.246%	14.315%	13.108%
<전체사업기준>					
사업비	554,435	631,979	617,315	639,030	658,910
수수료율	8.745%	7.901%	8.292%	8.254%	8.252%

(*1) 사업비는 정부 중기재정운용계획(2015년 국회 확정 사업예산 반영)에 따른 연도별 사업비예산입니다.

② 채권잔액 기준

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<농지규모화>					
채권잔액	1,814,666	1,812,549	1,791,904	1,792,981	1,813,736
수수료율	1.227%	1.269%	1.305%	1.339%	1.358%
<경영회생>					
채권잔액	1,602,335	1,837,040	2,053,157	2,239,034	2,404,835
수수료율	0.783%	0.702%	0.644%	0.606%	0.579%
<매입비축>					
채권잔액	675,899	819,899	965,483	1,115,216	1,269,216
수수료율	0.909%	0.771%	0.672%	0.597%	0.539%
<농지연금>					
채권잔액	75,875	102,404	134,535	170,582	209,404
수수료율	9.914%	7.545%	6.015%	4.987%	4.289%
<전체사업기준>					
채권잔액	4,168,775	4,571,892	4,945,078	5,317,812	5,697,191
수수료율	1.163%	1.092%	1.035%	0.992%	0.954%

(*1) 채권잔액은 추정사업비에 농지은행시스템의 채권회수스케줄에 따른 감소액 및 신규사업비 증가액을 반영하여 추정한 금액입니다.

③ 평균채권액 기준

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<농지규모화>					
평균채권액	1,834,553	1,813,608	1,802,226	1,792,442	1,803,358
수수료율	1.214%	1.268%	1.297%	1.339%	1.366%
<경영회생>					
평균채권액	1,484,968	1,719,688	1,945,099	2,146,096	2,321,935
수수료율	0.845%	0.749%	0.680%	0.632%	0.599%
<매입비축>					
평균채권액	617,149	747,899	892,691	1,040,350	1,192,216
수수료율	0.995%	0.846%	0.727%	0.640%	0.574%
<농지연금>					
평균채권액	63,132	89,140	118,469	152,558	189,993
수수료율	11.916%	8.668%	6.831%	5.576%	4.727%
<전체사업기준>					
평균채권액	3,999,801	4,370,334	4,758,485	5,131,445	5,507,502
수수료율	1.212%	1.142%	1.076%	1.028%	0.987%

(*1) 평균채권액은 기초채권액과 기말채권액의 평균으로 산정된 금액입니다.

5.1.3. 물량연동 방식

물량연동방식의 각 사업별 계약수 또는 관리채권수 기준에 따른 단위수수료금액 산정내역은 다음과 같습니다.

① 계약물량 기준단가

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<농지규모화>					
계약수	3,312	3,730	3,400	3,549	3,667
계약수 대비 기준단가	6,725	6,164	6,876	6,763	6,716
<경영회생>					
계약수	1,028	1,021	1,014	1,007	1,000
계약수 대비 기준단가	12,207	12,623	13,047	13,476	13,918
<매입비축>					
계약수	837	1,010	1,005	1,018	1,031
계약수 대비 기준단가	7,337	6,261	6,458	6,545	6,636
<농지연금>					
계약수	1,073	1,100	1,321	1,585	1,902
계약수 대비 기준단가	7,011	7,024	6,126	5,367	4,722
<전체사업기준>					
계약수	6,250	6,861	6,740	7,159	7,600
계약수 대비 기준단가	7,758	7,277	7,595	7,367	7,154

② 관리채권물량 기준단가

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<농지규모화>					
관리채권수	136,224	131,703	128,949	126,652	124,709
채권수 대비 기준단가	164	175	181	190	198
<경영회생>					
관리채권수	6,710	7,731	8,610	9,262	9,837
채권수 대비 기준단가	1,870	1,667	1,537	1,465	1,415
<매입비축>					
관리채권수	9,811	10,821	11,826	12,844	13,875
채권수 대비 기준단가	626	584	549	519	493
<농지연금>					
관리채권수	3,343	4,443	5,764	7,349	9,251
채권수 대비 기준단가	2,250	1,739	1,404	1,157	971
<전체사업기준>					
관리채권수	156,088	154,698	155,149	156,107	157,672
채권수 대비 기준단가	311	323	330	338	345

5.2. 수수료방식별 비교

5.2.1. 수수료방식별 장단점

실비정산방식, 수수료율방식, 물량연동방식에 대한 각각의 방식별 장단점은 다음과 같이 고려될 수 있습니다.

구분	장점	단점
실비정산방식	<ul style="list-style-type: none"> • 직접적인 사업원가에 대한 보상이 가능함(실비변상개념) • 매년의 예산변동액을 상대적으로 적시에 반영하는 효과가 있음 • 안정된 수수료체계구축이전의 사업 도입시점에 적합함 	<ul style="list-style-type: none"> • 매 사업연도에 정확한 업무량분석 및 소요인력, 소요예산 판단에 있어 주관적 관점이 개입될 가능성이 높음 • 예산편성 및 적정성에 대한 기관간 협의절차 등의 행정낭비요소가 발생할 수 있음
수수료율방식	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적인 기금사업의 형태로 타사업과의 수수료산정기준에 대한 일관성이 확보되고, 대하대출형태의 용자사업방식과 유사하므로 수수료의 예측이 간편하고 주관적 관점이 개입될 여지가 낮음 • 수수료금액수준에 대한 변동폭이 상대적으로 안정되고, 다수의 사업을 운영하거나 성장기이후 사업에 적합함(*1) 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업별로 실제원가와 수수료금액의 괴리발생가능성이 있음 • 수수료수준에 대한 주기적인 검토가 필요함(예: 3~5년)
물량연동방식	<ul style="list-style-type: none"> • 검사·시험·전력·운송 등 위탁독점형태의 공공서비스에서 일반적으로 적용되는 방식임 • 농지가상승 등의 외부요인이 수수료금액에 미치는 영향이 상대적으로 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업예산금액 외에 사업예산물량, 규모, 형태에 대한 협의 및 관리통제가 요구됨 • 정의된 물량요소별로 수수료추정이 필요하고 실제원가와 수수료금액의 괴리발생가능성이 있음 • 수수료수준에 대한 주기적인 검토가 필요함(예: 3~5년)

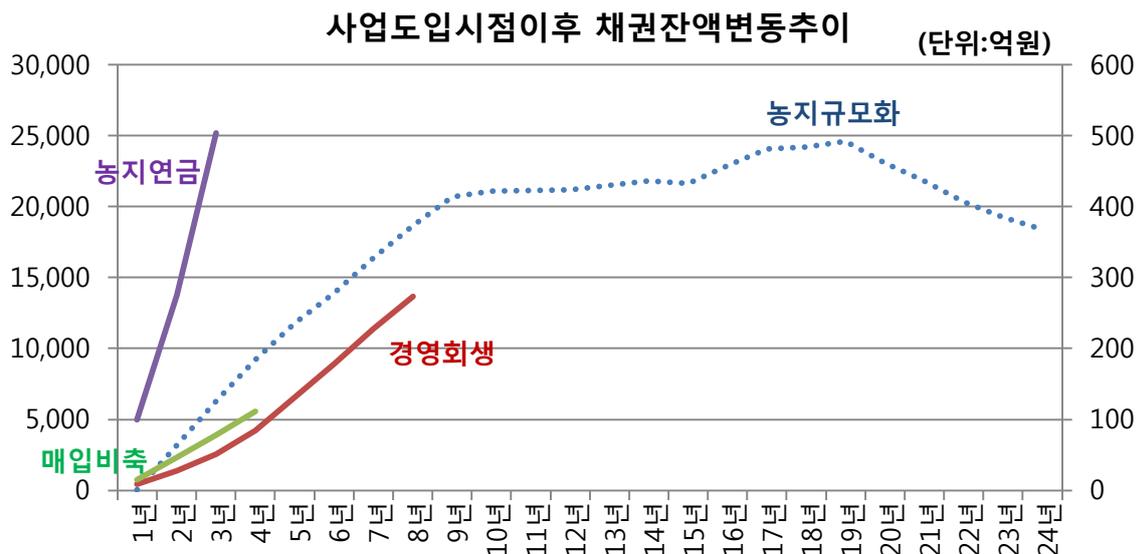
(*1) 다수의 사업을 운영하는 경우로 단일 수수료율 체계인 경우 상호 보완효과가 발생함. 예를 들어 사업별 해당사업연도의 특수한 환경 변화에 의하여 어느 사업에 손실이 발생하는 경우에도 다른 사업에서 이익이 발생하여 전체적인 원가대비 수수료가 안정적인 구조를 보이는 경향이 있습니다.

5.2.2. 사업주기 고려

사업초기단계에서는 상대적으로 사업홍보 및 사업체계구축 등을 위한 업무량이 크므로 실비정산에 따른 수수료체계가 합리적일 수 있으며(또는 사업비 내에서 사업시행을 유도), 사업성장단계에서는 사업비 또는 계약물량 위주의 수수료체계가 적용될 수 있고, 이후 사업안정화단계에서는 상대적으로 사후채권관리업무량 증가로 인한 누적채권금액 또는 관리채권물량 위주의 수수료체계가 합리적일 수 있습니다.¹

현행 농지관리기금사업 내 농지규모화사업은 1990년에 도입되어 장기간 운영되고 있는 반면, 농가경영회생사업은 2006년에 도입되어 운영되고, 농지매입비축사업 및 농지연금사업의 경우 각각 2010년 및 2011년에 도입되어 운영되고 있습니다.

각 사업도입 이후 채권잔액변동추이는 아래 그림과 같습니다.



(*1) 농지연금사업의 경우 사업간 추이비교목적으로 잔액규모와 상관없이 상단영역에 표시함.

¹ 사업주기에 대한 사전적인 정의는 없으나 다음사항을 고려하여 구분될 수 있습니다.

- 사업초기단계 : 사업에 대한 홍보, 마케팅을 시작하는 단계로 사업에 대한 인지도 확보에 업무가 집중되는 단계임(홍보 및 사업체계구축시점, 전체지사로 사업을 확대하기 이전 시점).
- 사업성장단계 : 매년 체결되는 사업계약수가 증가하고 사업에 대한 인지도가 정착되는 단계로 사업계약 체결에 업무가 집중되는 단계임(채권잔액이 증가추세).
- 사업안정화단계 : 매년 체결되는 사업계약수가 일정하게 유지되고 동일규모의 채권회수가 이루어지는 단계로 상대적으로 채권 관리에 업무가 집중되는 단계임(채권잔액 유지 또는 체감증가/감소추세).

5.3. 현행 수수료체계와의 비교

중장기사업예산을 기준으로 현행 적용하고 있는 수수료체계에 따른 향후 5개년 관리수수료 추정치와 본 용역을 통하여 도출된 향후 5개년 추정원가와의 비교 결과는 다음과 같습니다.

(단위:억원)

사업(요율)	구분	'14(E)	'15(E)	'16(E)	'17(E)	'18(E)
농지규모화 (1.38%)	채권액(*1)	18,147	18,125	17,919	17,930	18,137
	추정수수료(*2)	250	250	247	247	250
	추정원가(*2)	223	230	234	240	246
경영회생지원 (1.28%)	채권액(*1)	16,023	18,370	20,532	22,390	24,048
	수수료금액	205	235	263	287	308
	추정원가	125	129	132	136	139
농지매입비축 (1.28%)	사업비(*3)	1,175	1,440	1,456	1,497	1,540
	수수료금액	15	18	19	19	20
	추정원가	61	63	65	67	68
농지연금 (실비)	실비기준(*4)	21	21	21	21	21
	추정원가	75	77	81	85	90
합계	수수료금액	491	524	550	574	599
	추정원가	484	499	512	528	543
	차이	7	25	38	46	56

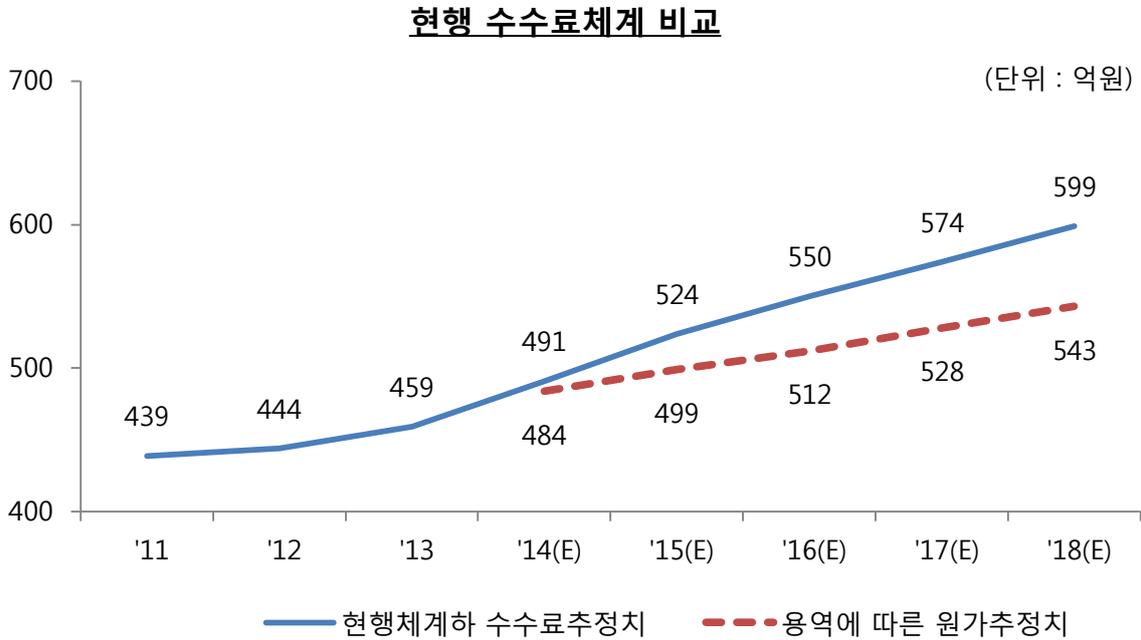
(*1) 농지규모화 및 경영회생지원사업의 채권잔액은 농지은행시스템의 채권회수스케줄에 따른 감소액 및 신규사업비 증가액을 반영하여 추정한 금액입니다.

(*2) 추정수수료는 현행 수수료체계에 따른 향후 5개년 관리수수료 추정치이며, 추정원가는 본 용역을 통하여 도출된 향후 5개년 추정원가입니다.

(*3) 농지매입비축사업의 사업비는 정부 중기재정운용계획에 따른 연도별 사업비예산을 기준으로 한 금액입니다.

(*4) 농지연금사업의 경우 2013년 정산금액을 기준으로 이후 시점에도 동일하게 가정하였습니다.

상기표에 따른 연도별 현행 수수료체계와의 비교를 도시하면 다음과 같습니다.



향후 5개년 사업운영에 대한 대상 사업전체의 원가추정액은 현행 수수료체계에 따른 수수료를 소폭 하회하는 수준을 보이고 있습니다. 차이 발생이유를 사업유형별 보면 다음과 같습니다.

① 농지관리기금외 타사업에 대한 원가배분의 합리화

농지관리기금에 속하지 않는 농지임대수탁사업, 과원규모화사업, 경영이양직접지불사업, 쌀소득보전직접지불사업, 농지보전부담금징수관리사업 등은 농지규모화사업이후에 추가적으로 시행되어 통합운영되고 있으며, 이에 대한 수수료수준은 기관간 협의에 따른 운영실비 또는 증분원가요소를 고려하여 운영되고 있는 실정입니다.

그러나 본 용역에서는 2012년과 2013년의 농지은행사업인력의 업무비중도 설문 결과를 바탕으로 각 사업별 투입시간을 도출하였으며, 농지규모화 등 4대사업의 인건비를 도출함에 있어, 농지규모화사업 이후에 추가된 모든 사업을 독립된 사업으로 보아 각 사업별로 구분하고 있습니다. 이에 따라 농지관리기금외 타사업

의 원가가 전반적으로 증가하고, 농지관리기금 사업중 농지규모화사업 및 경영회생지원 농지매입사업의 원가가 감소하였습니다.

② 농지관리기금 내 사업의 원가배분의 적정화

농지관리기금 내 사업별 차이분석내역은 다음과 같습니다.

- 농지규모화사업 및 경영회생지원 농지매입사업

농지규모화사업 및 경영회생지원 농지매입사업은 수수료율이 각각 1.38%와 1.28%의 차이를 제외하고 수수료체계는 기말채권잔액에 수수료율을 적용하는 것으로 동일합니다.

사업물량의 감소(농지규모화사업에 한정), 사업의 효율화 등으로 인하여 기존의 사업자원을 신규사업인 농지매입비축 및 연기금사업 등에 배분함에 따라 추정 원가가 감소추세를 보이고 있습니다.

- 농지매입비축사업

현행 수수료체계는 사후관리업무를 감안하지 않고 당해년도 사업비에 1.28%를 적용하여 산정하고 있습니다.

따라서 사업이 지속될수록 사후관리 업무량 증가에 따른 비용을 반영하지 못하게 되어 "원가 > 수수료" 현상이 증가하게 됩니다.

- 농지연금사업

2011년 도입시 증분원가 개념으로 실비정산하고 있으나, 사업량증가 및 사업안착에 따라 사후관리 업무량이 증가하고 있습니다. 따라서 현행 예산만으로는 사업시행이 어려워서 기존 사업조직의 지원이 불가피한 상황입니다.

이러한 유무형의 지원을 원가형태로 안분하는 경우 "원가 > 수수료" 현상이 증가하게 됩니다.

5.4. 수수료체계(안) 제시

"합리적인 사업관리 수수료 산정체계를 도출"함에 있어 본 용역에서 제시하는 사업관리 수수료체계는 아래와 같습니다.

사업	수수료산정방식	기준금액 (*1)	수수료율 (*2)
농지규모화 경영회생지원 농지매입비촉 농지연금	수수료율방식	평균채권액	1.212% ~0.987% 범위

(*1) 본 용역보고서에서의 평균채권액은 접근한계상 기초와 기말의 단순평균수치로 표시하였으나, 연평균적수개념을 의미합니다.

(*2) 수수료율은 향후 5 개년 평균채권액 및 원가비율을 고려하여 발생원가를 지속적으로 보상할 수 있는 수준에서의 범위금액으로 제시하였으며, 이는 2014년부터 2018년까지의 향후 5 개년 동안의 평균채권액 대비 수수료율의 산출값입니다.

상기 사업관리수수료체계를 결정함에 있어 고려한 기준은 다음과 같습니다.

- **(서비스원가주의 관점)** 수수료 산정기준은 수수료 산정 시 발생원가를 지속적으로 보상하는 수준에서 수수료를 결정되어야 합니다.
- **(유사사업간 일관성 확보)** 유사형태의 사업과 비교하여 수수료체계와 크게 상이하지 않으면서도, 개별단위사업간에 일관된 수수료기준이 적용될 수 있어야 합니다.
- **(실무적 운용편의 고려)** 발생원가 보상수준에서 실무적으로 활용가능하도록 직관적이고 가능한 단순화된 기준이 되어야 합니다.

상기 제시된 수수료체계(안)의 확정과 향후 수수료율 및 수수료체계의 변경시 고려되어야 할 사항은 다음과 같습니다.

① 주기적인 수수료수준의 검토필요

수수료율방식의 경우 사업환경변화에 따라서 수수료금액과 실제원가의 괴리가 발생할 가능성이 있으며, 사업환경변화 및 채권금액의 변화를 고려하여 주기적으로 수수료수준의 검토가 이루어질 필요가 있습니다.

② 개별사업간 원가구분기준의 관리필요

현행 농지은행사업은 세부단위사업별로 별도의 운영조직이 구성되어 있지 않으며, 본사 농지은행처 아래 지역본부 및 지사의 농지은행부 또는 농지은행파트에서 전체사업을 통합적으로 운영하고 있습니다. 또한 동일인력이 수 개의 사업을 수행하는 농지은행 사업관리형태에서 사업별로 정확하게 원가를 구분하고 관리하는 것이 현실적으로 어려운 것으로 이해됩니다.

개별사업별 정확한 원가의 산정이 이루어지기 위해서는 개별 사업별로 원가대상이 구분되어야 하며, 이에 대한 방안으로 (1) 사업인력별 타임리포트관리 (2) 농지은행사업의 경우 인근지사의 통합운영 및 타임리포트관리의 병행 등의 방안을 고려해 볼 수 있습니다.

③ 농지관리기금외 타사업에 대한 수수료의 현실화

농지관리기금에 속하지 않는 과원규모화사업, 경영이양직접지불사업, 쌀소득보전 직접지불사업, 농지보전부담금징수관리사업 등의 수수료수준은 해당 기관간 협의에 따른 운영실비 또는 증분원가요소를 고려하여 운영되고 있는 실정입니다.

신규사업의 초기단계 이후에는 해당사업의 발생원가(예: 인건비, 간접비 등)를 개별적으로 구분하여 산정하는 것이 합리적이며, 이에 따라 사업별 수수료를 현실화할 필요가 있습니다.

④ 사업인력에 대한 직급구조 개선의 필요

2014년 7월말 현재 공사전체 직급비중을 요약하면 다음과 같습니다(임원제외).

구분	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
공사전체비중	8%	23%	34%	4%	17%	86%	14%	100%
농지은행사업비중	6%	24%	26%	1%	22%	79%	21%	100%
농지관리기금사업	7%	28%	28%	1%	20%	83%	17%	100%
농기금외 타사업	5%	17%	21%	2%	27%	71%	29%	100%

본 용역결과에 따른 농지은행사업인력의 직급비중과 공사전체의 직급비중을 비교한 결과 농지은행사업의 장기적인 발전 및 성장동력의 확보측면에서 다소 개선의 여지가 필요한 것으로도 볼 수 있으며, 개선과정에서의 직급별 평균급여상승으로 인한 인건비 증가효과가 부담으로 작용될 수 있습니다.

한편, 농지은행사업내에서 사업별로 수수료의 원천이 상이하다는 점을 고려할 때, 지속적인 하위 직급의 능력개발을 통하여 농지은행사업내에 사업별 / 직급별 인원이 사업간에 형평성을 맞게 재구성될 필요가 있어 보입니다.

⑤ 농지연금사업 내 홍보비 비중

농지연금사업의 경우 광고 및 홍보활동이 상대적으로 계약수에 미치는 영향이 큰 것으로 나타나고 있습니다. 따라서 실비정산방식에서 평균채권액 기준의 수수료 율체계로 변경되는 경우, 사업성장단계까지 광고선전비(홍보비) 예산이 타예산항목으로 편성되지 않도록 유의할 필요가 있습니다. 다만, 향후 사업의 성장속도와 사업대상자의 이해정도를 감안하여 광고선전비(홍보비) 비중을 탄력적으로 조정할 필요가 있습니다.

⑥ 용역 접근법의 한계

본 용역은 기간과 비용의 한계로 원가분석시 하향식 접근법(Top-down Approach)을 적용하였으며, 이에 따라 실제(AS-IS) 발생원가를 추정의 기초자료로 이용하고 있습니다. 그러나 분석기간내에 발생원가가 합리적인 조직구조에서 발생하였는지를 보장하는 것은 아닙니다.

따라서 향후에 상향식 접근법(Bottom-up Approach)를 적용하여, 결과의 적정성을 재확인해 볼 필요가 있어 보입니다. 다만, 이 경우에도 농지은행처의 사업별 원가구분이 명확하지 않다면 분석결과가 왜곡될 수 있으므로 선행적으로 적정한 원가구분 및 원가계산을 위한 노력이 전제되어야 합니다.

보고서 본문

- 목 차 -

1. 용역의 개요	
1.1. 용역의 배경	- 3 -
1.2. 용역의 목적	- 4 -
1.3. 용역의 범위	- 4 -
1.4. 용역수행단계 및 방법	- 5 -
1.5. 용역결과에 대한 유의점 및 한계점	- 6 -
2. 현황분석	
2.1. 수수료지급현황분석	- 7 -
2.2. 업무수행현황분석	- 10 -
3. 적정 투입인적자원의 분석 및 산정	
3.1. 적정 투입인적자원의 산정 방법론	- 13 -
3.2. 원가동인의 파악 및 선정	- 15 -
3.3. 적정 투입시간의 산정	- 16 -
3.4. 단위사업별 투입인력 환산	- 25 -
3.5. 사업인력에 대한 추정인건비 산출	- 29 -
4. 각 사업의 적정 경비의 산정	
4.1. 기존 연구결과 요약	- 33 -
4.2. 공통경비 계상 필요성 및 배부방법 검토	- 35 -
4.3. 각 사업별 적정 경비(직접인건비 제외)의 산정	- 43 -
5. 유사사업 사례 연구	
5.1. 농림축산식품부 사업	- 57 -
5.2. 타기관 사업	- 59 -

6. 수수료체계(안) 도출	
6.1. 수수료방식에 따른 산출결과	- 64 -
6.2. 수수료방식별 비교	- 71 -
6.3. 현행 수수료체계와의 비교	- 74 -
6.4. 수수료체계(안) 제시	- 78 -
부 록	- 83 -
[부록1] 지사별 사업시간 및 단위사업별 배분내역	
[부록2] 지사별 사업실적물량	
[부록3] 회귀분석방법과 단위시간방법에 따른 비교	
[부록4] 설문조사표 양식	

1. 용역의 개요

1.1. 용역의 배경

농림축산식품부에서는 농업구조개선, 농지시장안정사업의 일환으로 농지종합관리 기구인 농지은행제도를 통하여 아래와 같은 개별단위사업을 시행운영하고 있으며, 해당 사업은 한국농어촌공사에 위탁하여 운영되고 있습니다.

농지관리기금사업	그 밖의 사업
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 농지규모화사업('90) ✓ 경영회생지원 농지매입사업('06) ✓ 농지매입·비축사업('10) ✓ 농지연금사업('11) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 과원규모화 사업('04) ✓ 농지 임대수탁사업('05) ✓ 경영이양직접지불사업('97) ✓ 쌀소득보전직접지불사업('05)
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 농지보전부담금징수관리사업 ✓ 기타 전업농 및 2030 지원 등

(*) 괄호안의 숫자는 사업도입연도임.

농림축산식품부는 농지관리기금사업에 대하여 "한국농어촌공사 및 농지관리기금 법시행령 제15조"에 근거하여 각 사업별로 수수료기준에 따른 정산을 통하여 관리수수료를 지급하고 있으며, 도입 이후의 수수료체계변동내역은 다음과 같습니다.

- 1990년~2005년까지 농지규모화사업에 대해서 실소요비용을 정산하여 지급함 (1.281% ~ 1.325%이며 평균 1.301%임).
- 2005년 외부기관(삼일회계법인)용역을 통하여 2006년에 관리대상액(전년도 기말잔액 + 당해연도 집행액)에 1.28%의 실비수준의 수수료율을 적용함.
- 2007년 외부기관(화인경영회계법인)용역을 통하여 2009년부터 기말채권잔액(전년도 기말잔액 + 당해연도 집행액 - 당해연도 회수액)에 요율을 적용하는 방식으로 변경함.
- 2010년 이후 신규로 시행된 농지매입비축사업의 경우 사업비 대비 수수료율을 적용하고, 농지연금사업의 경우 실비정산 방식의 수수료지급체계를 적용함.

현행 농지관리기금사업에 적용하고 있는 관리수수료체계는 다음과 같습니다.

<농지관리기금사업의 수수료 체계>

사 업	지급방식	기준금액	수수료율
농지규모화사업	수수료율방식	기말채권잔액	1.38%
경영회생지원 농지매입사업	수수료율방식	기말채권잔액	1.28%
농지매입비축사업	수수료율방식	당해연도사업비	1.28%
농지연금사업	실비정산	-	-

현행 체계상으로는 개별사업별 수수료율체계가 상이함에 따라 예산편성 및 사업정산시에 행정업무부담요소가 존재하게 되며, 2010년 이후 매입비축사업 및 농지연금사업의 신규도입 등 환경변화에 따른 수수료율체계개선에 대한 필요성이 증대되는 등 수수료체계에 대한 합리성 및 일관성확보에 대한 요구사항이 커지고 있는 현황입니다.

1.2. 용역의 목적

본 용역의 목적은 한국농어촌공사에서 수행하고 있는 농지규모화사업, 경영회생지원 농지매입사업, 농지매입비축사업 및 농지연금사업에서 발생하는 사업관리원가를 종합적으로 검토하여, 해당 농지은행사업의 현행 관리수수료 지급체계를 합리적으로 개선하는데 있습니다.

1.3. 용역의 범위

본 용역의 제안요구서에 의하여 진행된 과업의 범위는 다음과 같습니다.

- 농지은행 각 사업의 업무 실태분석
- 각 사업의 적정 업무 투입시간의 분석 및 산정
- 각 사업의 적정 소요 인력의 분석 및 결정
- 각 사업의 적정 경비의 산정
- 유사사업 수수료 지급사례 조사 분석
- 현행 수수료 체계의 문제점 및 적용 방식별 장단점 비교 분석
- 합리적인 사업관리 수수료 산정체계 개선방안 도출

1.4. 용역수행단계 및 방법

① 사전검토

- 농지은행사업과 관련한 사업설명자료, 사업실적보고서 등의 자료를 검토하여 농지은행업무에 대한 이해
- 사업별 관리수수료지급체계를 파악하고, 과거자료분석을 통한 수수료지급내역 검토
- 공사의 농지은행사업을 포함한 사업현황 및 인력·비용구조를 파악

② 사업별 적정투입시간, 인력, 인건비 산정

- 농지은행업무편람, 사업시행지침, 업무비중도설문결과를 바탕으로 사업별 업무프로세스분석
- 지사 등을 방문하여 업무주기에 따른 사업별 단위업무실태를 파악하고, 원가동인을 식별
- 원가동인에 따른 계량화 작업을 통하여 적정시간, 인원, 직급체계 도출
- 인건비분석을 통한 사업별 적정인건비 규모의 산출

③ 사업별 경비산정

- 공사 발생경비의 성격분류 및 비목별 원가동인의 식별
- 배부대상경비에 대한 농지은행사업과의 연관성 검토
- 최근 3개년 경비분석을 통한 사업별 적정경비 규모의 산출

④ 유사사업 수수료체계조사

- 농지은행과 유사한 사업 및 정부로부터 관리수수료를 수령하고 있는 기관에 대한 수수료자료 확보 및 운영현황 검토

⑤ 수수료체계(안) 도출 및 비교

- 개별 또는 통합사업별 적정수수료산정 및 지급방식별 장단점 분석
- 현행 수수료체계의 문제점 및 수수료체계(안)과의 비교검토
- 개별사업별, 통합사업별 수수료산정 비교 검토 및 대안제시

1.5. 용역결과에 대한 유의점 및 한계점

본 용역결과에 대한 유의점 및 한계점은 다음과 같습니다.

- 본 용역은 한국농어촌공사로부터 제시 받은 회계자료, 인원자료와 제반 계량데이터 및 관련설명(이하 '자료 등')을 기초로 사업원가를 추정하였습니다. 한국농어촌공사가 제시한 자료 등이 사실과 다를 경우에 본 보고서의 결과는 달라질 수 있습니다.
- 당 법인이 수행한 수수료원가 검토 업무는 회계감사기준에 따른 감사업무 등 신뢰성 검증업무가 아니므로 본 보고서에 포함된 내용에 대하여 감사의견을 표명하지 아니합니다. 만약 제공된 자료 등에 대하여 회계감사기준에 따른 추가적인 감사절차 등을 수행하였다면 본 보고서의 결과는 달라질 수 있습니다.
- 당 법인은 용역수행기간중 확인된 과거자료 등과 추정예산을 기초로 사업원가를 추정하였습니다. 따라서 용역수행기간 이후에 한국농어촌공사가 통제할 수 없는 주요정책변경, 관련예산의 변동, 경제 환경 등의 변화로 추정자료와 실제 결과는 달라질 수 있습니다.
- 본 보고서는 농림축산식품부와의 용역계약에 따라 농지관리기금사업의 관리수수료 산정을 위한 기초자료를 제공하기 위한 목적으로 작성된 것이므로, 그 외의 목적으로 이용될 수 없습니다.

2. 현황분석

2.1. 수수료지급현황분석

최근 5개년 농지은행 사업 수수료지급현황은 아래와 같습니다.

(단위:억원)

사업구분	구분	'09	'10	'11	'12	'13
농지규모화 (*1)	채권잔액	23,381	22,082	20,483	19,355	18,544
	수수료	323	304	283	257	249
	요율	1.38%	1.38%	1.38%	1.33%	1.34%
경영회생 (*1)	채권잔액	4,225	6,576	8,916	11,364	13,676
	수수료	53	82	114	145	172
	요율	1.25%	1.24%	1.28%	1.28%	1.26%
매입비축	누적사업비		750	2,323	3,922	5,587
	사업비		750	1,573	1,599	1,665
	수수료		8	22	20	17
	요율(*2)		1.01%	1.41%	1.28%	1.05%
농지연금	누적사업비			72	225	452
	사업비			72	153	227
	수수료			19.99	21.21	20.89
	요율(*2)			27.76%	13.86%	9.20%
합계(*3)	잔액	27,606	29,408	31,794	34,866	38,259
	수수료	376	393	439	444	459
	요율	1.36%	1.34%	1.38%	1.27%	1.20%

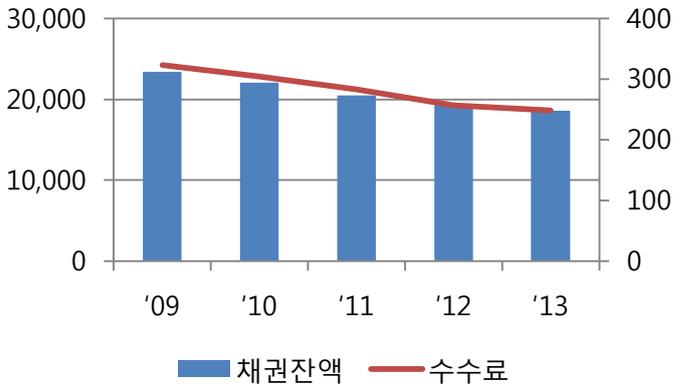
(*1) 농지규모화사업 및 경영회생사업의 기준요율과의 차이는 주로 정부예산편성 시 적용된 추정채권잔액과 결산이후 실제채권잔액과의 변동에 기인합니다.

(*2) 매입비축과 농지연금은 사업비 대비 요율을 의미하며, 매입비축의 경우 정산 시점에 정산금액조정에 따라 기준요율과 차이가 발생합니다.

(*3) 합계란의 잔액은 연도별 채권잔액과 누적사업비의 합계이며, 수수료율은 합계잔액 대비 수수료율입니다.

① 농지규모화사업

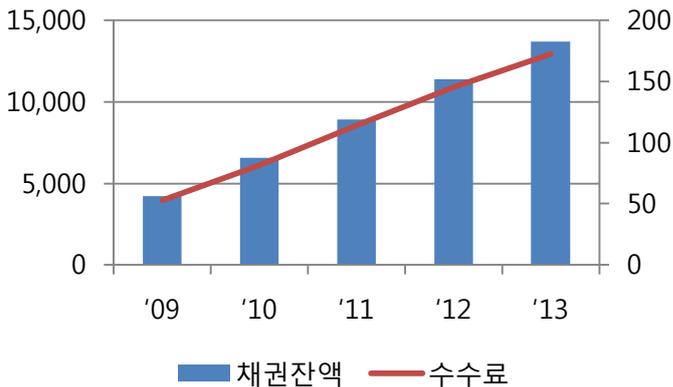
(단위: 억원)



농지가격상승 및 사업 지원단가 고정 등의 요인에 따라 최근 5개년 농지규모화 사업물량이 지속적으로 감소추세에 있으며, 이에 따라 총채권액 및 수수료금액 또한 감소하고 있습니다.

② 경영회생지원사업

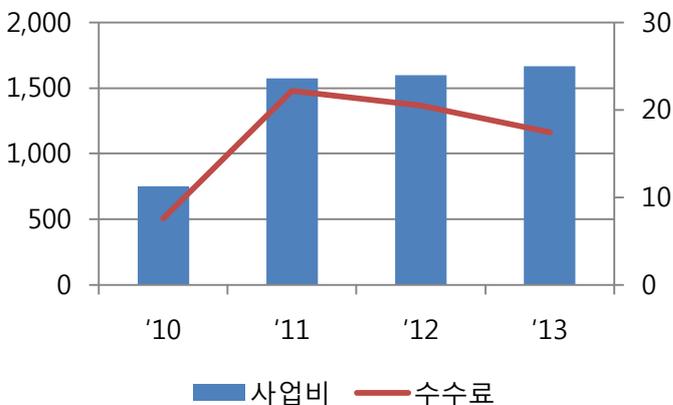
(단위: 억원)



최근 5개년 경영회생지원사업의 경우 자연재해 등으로 인한 경영위기농가가 증가함에 따라 총채권액 및 수수료금액이 지속적으로 증가하고 있습니다.

③ 농지매입비축사업

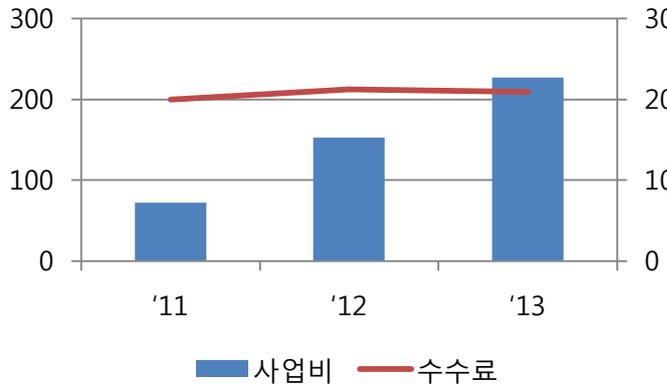
(단위: 억원)



인구고령화에 따른 이탈 농업인의 농지매도가 증가함에 따라 사업물량은 소폭 증가추세에 있는 반면, 실제 정산 수수료금액은 최근 감소추세를 보이고 있습니다.

④ 농지연금사업

(단위: 억원)



'11년에 새로 시행된 사업으로 연도별 가입자 누적으로 인하여 사업규모는 점차 확대되고 있습니다. 실비정산 방식으로 수수료증가율이 높은 추세를 보이고 있습니다.

2.2. 업무수행현황분석

2.2.1. 지사 등 현장방문 결과

본 용역수행을 위하여 2014년 9월 18일부터 2014년 10월 1일에 걸쳐 9개 지사 및 2개 지역본부를 방문하여 사업별, 인원별 업무분장을 파악하였으며, 지사 및 지역본부방문시 파악된 적정인력산정모델에 고려되어야 할 중요 시사점은 다음과 같습니다.

- 지사 및 지역본부의 조직도상 농지은행부는 농지은행파트와 고객지원파트(재무, 총무 등 공통부서)로 구분되어 있으며, 부장(팀장) 1인이 농지은행사업 외에 관리업무를 병행하고 있음.
- 농지은행부 배속인원의 문서수발신 현황을 전수조사한 결과, 타사업 업무를 진행한 사례가 없으며, 농지은행 관련 사업홍보, 계약, 관리, 보고에 해당하는 업무를 전속하여 수행함.
- 농지은행부의 수행인력은 부장을 제외하고 평균 4~5명 수준으로 인원 1인이 수개의 농지은행 단위사업을 겸임하고 있는 실정임.
- 농지은행부내의 3급~4급의 인력은 상대적으로 대민업무성격이 짙고, 업무난이도가 높은 단위사업(경영회생, 규모화)위주로 업무분장되어 있으며, 업무유형별로 보면 사업계약, 채권관리 형태의 업무를 수행하고 있음.
- 농지은행부내의 5급이하의 인력의 경우 임대수탁, 경영이양직불, 농지보전부담금 등의 비교적 난이도가 낮은 단위사업업무가 배정되고, 업무유형별로 보면 사업업무보조위주로 인력을 운영함.
- 업무계량화 관점에서 사업실적은 지사별 농지은행사업 업무량을 측정하는데 있어 현실적인 지표로서, 단위사업의 실적에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 지역농지가격, 관할지역범위임. 예를 들어, 업무계량과 관련하여 농지가격은 규모화의 경우 역상관, 연금은 상관관계가 있음.

2.2.2. 사업유형별 활동분석

농지규모화사업을 기준으로 계약관련활동, 채권관리 및 사후관리활동에 대한 세부활동내역을 분석한 결과는 아래와 같습니다.

① 계약 관련 활동

활동	세부활동내역
물량확보 및 홍보	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 지사 게시판(사업규모, 사업내용, 지원조건 등) 공고 ✓ 지역신문 등 다양한 매체를 이용한 광고 및 자료제공 ✓ 교육, 행사를 활용하여 사업내용 설명 ✓ 쌀전업농 및 고령농업인에 대한 대면 홍보 실시 ✓ 비농가, 부재지주, 쌀전업농 등에게 사업 권유 서신발송 ✓ 정책목표 달성을 위해 대상농가 리스트 작성 및 집중홍보
신청서 및 서류 심사	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 신청서류 접수 ✓ 기재사항과 첨부서류 일치 여부 확인 ✓ 신청자 자격요건, 지원대상농지 적격 확인 ✓ 사업지원신청자 평가 ✓ 사업계획서 타당성 및 실천가능성 검토
현지조사	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 실제지목 및 재배작물의 종류 확인 ✓ 지적도와 대비하여 경계 등 농지보존 상태 조사 ✓ 교통여건 확인 ✓ 농지가격(공시지가, 현지가격, 인근지역 실거래가격), 임차료 조사 ✓ 농지관리위원 또는 이장 의견 수렴
계약	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 매매 및 임대차 조건 협의 ✓ 본인여부 확인 및 자필서명, 날인 ✓ 계약서 작성 ✓ 계약금 지급 및 전산시스템(FIMS) 입력
잔금지급 및 소유권이전	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 잔금지급 및 서면 또는 유무선 등을 통하여 매도자에게 통지, 확인 ✓ 등기서류 징구(등기권리증, 인감증명, 토지대장등본, 주민등록등본 등) ✓ 확인서면 작성(등기권리증 분실자) ✓ 등기용역계약체결 및 법무사 보수 지급

② 채권관리 및 사후관리 활동

활동	세부활동내역
정상채권 관리	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 채권 납부고지서 발송 ✓ 채권수납 ✓ 채권의 기록 및 관계증빙서류 보관관리 ✓ 과오납금의 환급요청 및 관리 ✓ 상환약정변경관리(수용, 전용, 일시납 등 사유발생시) ✓ 자연재해 발생시 유예, 감면처리
연체채권 관리	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 전화, 방문 등에 의한 납부 독려 ✓ 독촉회차별로 채무자 및 연대보증인에게 납부독촉장 발부(납부 가능성 판단 및 대처) ✓ 기한이익 상실통지서 발부, 계약해지예고 통지 ✓ 계약해제시 농지소유권 이전, 미상환원리금 잔액 회수
부실채권 사후관리	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 불건전, 부실채권 관리 ✓ 임의경매 등 법적조치 실시 : 관할법원 채권의 신고 및 배당신청, 법적조치 증빙자료 구비, 법적조치착수통지서 통지 ✓ 가압류 등 채권보전 절차 ✓ 부실채권 손비처리 : 부실채권정리심의위원회 구성 및 심의, 정리신청 서류 및 소명자료 구비
지원농지 관리	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 공사가 지원한 농지 관리조사(소유권, 약정사항 이행 여부 등) ✓ 쌀전업농육성대상자 자격상실여부, 사업계획 이행, 사업장소 변경여부 등 조사 ✓ 유관기관 자료협조를 통한 사후관리(주민등록 전산자료, 추곡약정수매 현황, 국민연금가입 등)

3. 적정 투입인적자원의 분석 및 산정

3.1. 적정 투입인적자원의 산정 방법론

본 용역의 농지은행사업 적정 투입시간 산정방법은 활동기준원가계산을 바탕으로 하여 이를 응용한 원가계산방식을 적용하였습니다.

원가계산을 위해서는 우선 원가계산의 대상이 되는 활동으로부터 발생하는 인건비, 재료비, 기타경비 등의 원가(Cost)를 파악하여야 합니다. 한편, 원가동인(Cost Driver)은 활동에 소비되는 원가측정을 위한 기준으로 인원수(또는 노동시간), 계약수, 생산물량(또는 조업도) 등을 주로 이용합니다. 원가동인별 원가배부액은 활동별로 집계된 원가를 원가동인수로 나누어 산출합니다.

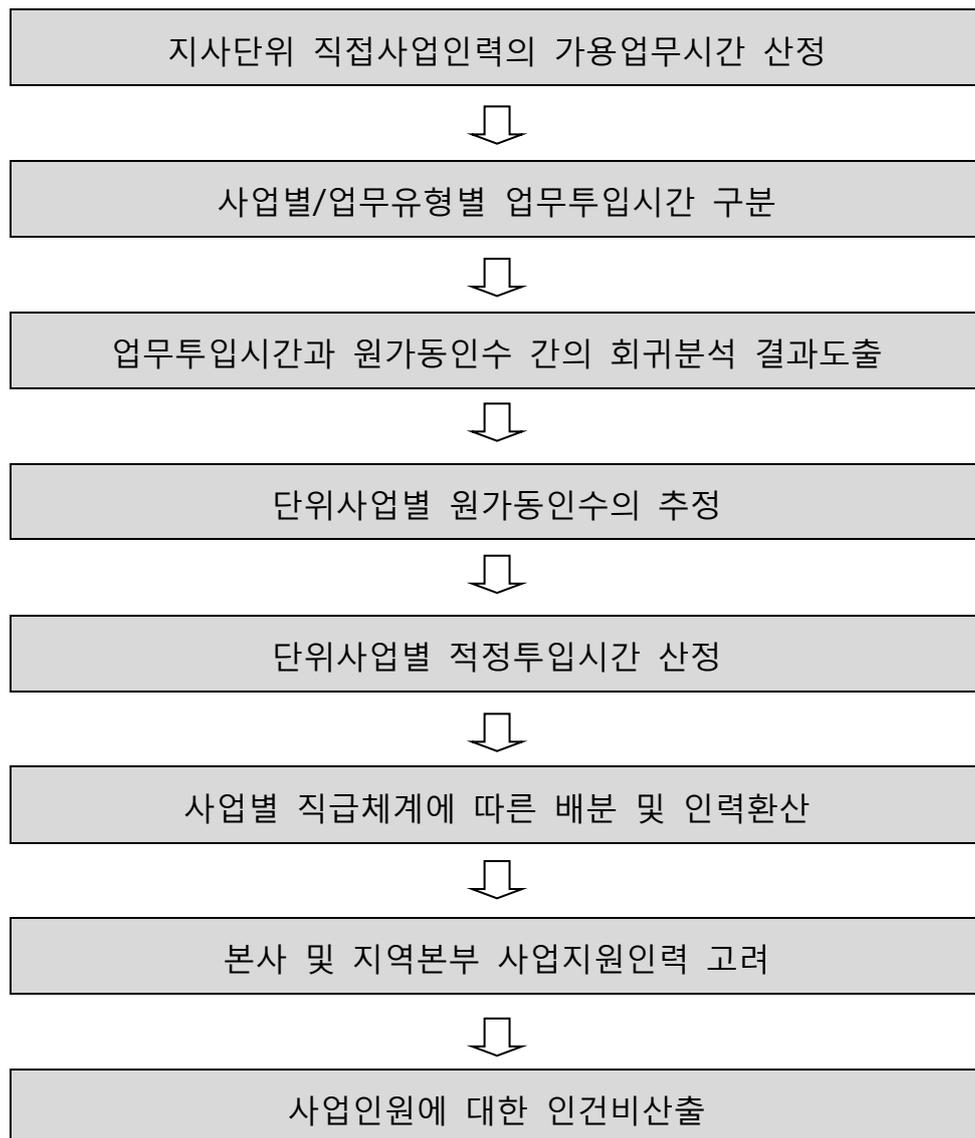
일반적으로 활동으로부터 발생하는 원가를 산정함에 있어 개인의 경험이나 과거에 수행한 비슷한 프로젝트의 실적을 참고하여 전체 원가를 확정된 뒤, 세부 원가를 각 활동에 할당하는 방식인 하향식 접근법(Top-down Approach)과 활동별 표준단위원가를 산정하고 원가동인에 따라 원가를 산정하는 상향식 접근법(Bottom-up Approach)을 고려해볼 수 있습니다.

하향식 접근방법의 경우 기존 예산·결산정보를 가지고 이용가능하고, 비교적 손쉬운 계산을 근거로 한다는 점에서 쉽게 적용이 가능하며, 또한 단위 원가를 산정함에 있어 상대적으로 시간과 비용이 적게 듭니다. 하지만 원가발생 요인이 정확히 구분·식별되지 않는 경우, 원가의 변동을 객관적으로 추정해 낼 수 없다는 한계가 있습니다.

반면, 상향식 접근법(Bottom-up)의 경우 비용 추정에 있어 상세한 근거가 제공되고, 다른 방법들에 비해 비교적 정확하여 비용 통제에 대한 책임이 분명하다는 장점이 있습니다. 그러나 구체적이고 정확한 자료가 요구되고, 분석시 많은 노력과 비용이 소요됩니다. 특히, 서비스업의 경우 사업특성상 단위시간 선정에 있어 자의적인 요소가 개입될 소지가 높아 정확한 원가파악이 어려워질 수 있습니다.

이러한 점을 고려하여 본 용역에서는 과거 2개년 실증분석자료를 바탕으로 하향 식접근법을 적용하여 농지은행사업의 세부사업별 적정투입시간 산출결과를 도출 하였습니다.

단위사업별 적정 인적자원(투입시간, 인력, 인건비)의 산출절차는 다음과 같습니다.



3.2. 원가동인의 파악 및 선정

프로세스 및 활동분석을 통한 원가동인의 파악 및 선정결과는 아래와 같습니다.

유형	활동	원가동인대상	핵심원가동인
사업계약활동	물량확보 및 홍보	농가방문, 홍보건수	계약건수
	신청서 및 서류심사	신청문의건수	
	현지조사	현지조사건수	
	계약 단계	계약건수	
	잔금지급 및 소유권 이전	매입·매도 건수	
채권관리활동	정상채권 관리	채권관리건수	채권관리건수
	연체채권관리	연체채권수	
	부실채권 사후관리	부실채권수	
	지원농지사후관리	지원농가수	
기타관리활동	사업평가/보고	보고횟수	공통
	사업정산/결산	결산횟수	

상기 핵심원가동인을 선정하는데 있어, 사업계약활동에 대하여 "계약건수" 및 채권관리활동에 대하여 "채권관리건수"를 선정하였으며, 원가동인 선정시 고려 사항은 다음과 같습니다. 또한 기타관리활동에 대하여는 원가동인의 추정이 무의미하여 별도로 원가동인을 선정하지 아니하였습니다.

- 개별원가동인들간의 유사성이 매우 높아서 핵심원가동인으로 다른 원가동인의 변동이 설명가능함.
- 2005년과 2007년의 연구용역결과를 핵심원가동인인 "계약건수"와 "채권관리건수"만을 기준으로 추정한 결과 경영회생지원사업을 제외하고는 동일한 결과가 산출됨.(이는 추정시 각각의 원가동인별 구성이 추정기간 중 동일할 것을 가정한 결과이며, 이러한 가정은 자의적 요소를 배제하기 위하여 사회과학연구에서 일반적으로 많이 사용되고 있음)
- 농지은행 사업초기에는 경험데이터의 부족으로 정확한 원가계산을 위해서 원가동인을 세분화한 반면, 수년간의 사업운영으로 인하여 비교적 단일 변수로 원가 계산이 가능해짐.
- 원가동인의 수가 많을수록 그 원가동인의 결과를 산출하기 위한 시간과 비용이 많이 소요되며, 단위시간을 추정하는데 있어 명확히 관리되지 않는 다양한 원가동인을 사용할 경우 자의적 판단이 개입될 여지가 높음.

3.3. 적정 투입시간의 산정

3.3.1. 가용업무시간 산정

본사 및 지역본부를 제외한 지사별 평균종사인원에 대한 총가용시간을 2012년과 2013년의 2개년 개인별 업무비중도설문결과를 바탕으로 "단위사업시간"과 "기타관리시간"으로 구분하였습니다. 또한 단위사업으로 구분한 시간에 대하여는 다시 "사업시간(계약활동시간)"과 "관리시간(채권관리활동시간)"으로 구분하였습니다.

(단위:시간)

지역	지사수	가중평균 사업인원	총가용시간	시간배분	
				단위사업배분	기타관리배분
경기지역	10	53.4	104,188	100,563	3,625
강원지역	5	24.2	47,250	43,700	3,550
충북지역	7	32.0	62,545	59,742	2,803
충남지역	13	83.7	163,415	132,594	30,821
전북지역	10	69.3	135,298	130,152	5,146
전남지역	18	96.5	188,449	185,382	3,067
경북지역	17	86.5	168,764	156,025	12,739
경남제주지역	14	73.6	143,637	131,126	12,511
합계	94	519.2	1,013,546	939,284	74,262

(*1) 가중평균사업인원은 본사 및 지역본부를 제외한 사업인원이며, 설문대상 종사인력수 X [사업종사월수/12개월]를 적용하여 산출하였습니다.

(*2) 총가용시간은 인원별 8시간 X 5일근무 X 52주를 기준으로 평균연차일수 16일 X 8시간을 차감한 1,952시간을 기준으로 산출하였습니다.

(*3) 제주지역본부의 경우 사업수행지사단위로 재구분하여, 경남지역에 포함하여 분석하였습니다.

(*4) 분석에 사용된 지사별 사업시간 및 단위사업별 배분내역은 "부록1"을 참조하시기 바랍니다.

3.3.2. 단위사업별 구분

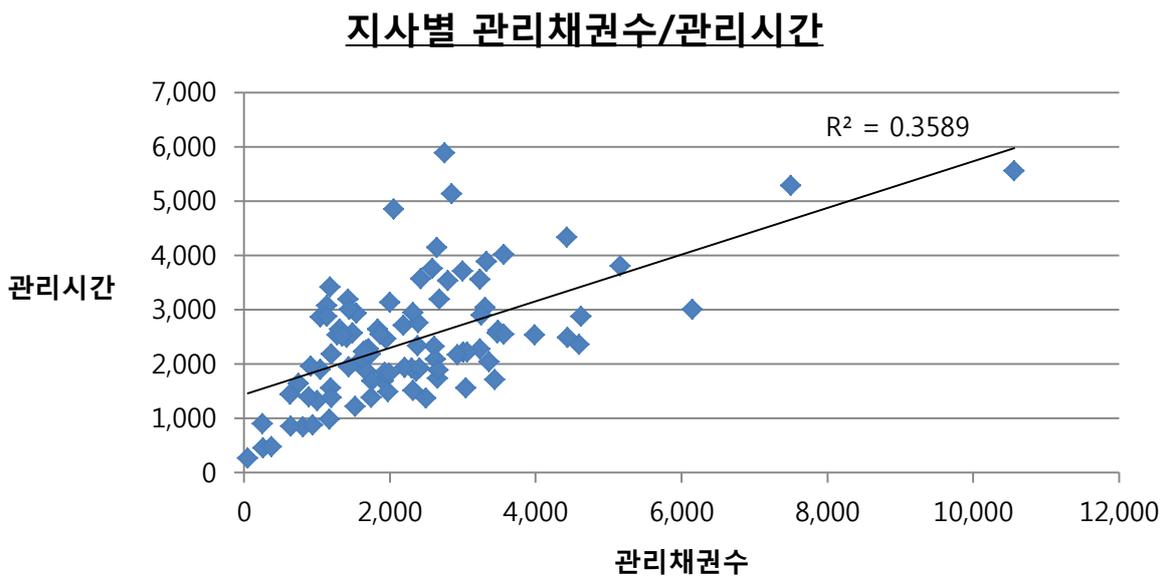
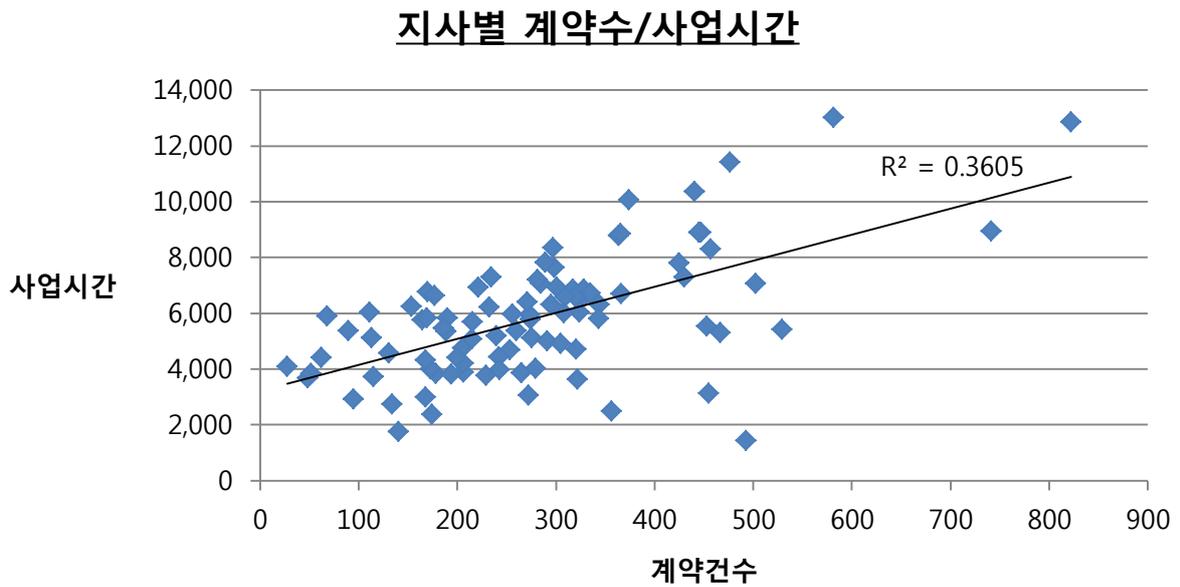
최근 2012년과 2013년의 2개년 개인별 업무비중도 설문결과를 바탕으로 지역별 사업비중을 구분한 결과, 지가가 낮고 사업이 비교적 활성화되어 있는 지역은 농지규모화사업의 비중이 높으며, 그외 지역은 경영회생, 농지연금 등 사업의 비중이 상대적으로 높은 것으로 분석됩니다.

지역	농지 규모 화	경영 회생	매입 비축	농지 연금	과원 규모 화	임대 수탁	경영 이양	쌀소 득	농지 보전
경기지역	28%	14%	10%	11%	4%	14%	7%	6%	6%
강원지역	29%	15%	12%	10%	4%	16%	8%	3%	3%
충북지역	32%	13%	8%	8%	9%	17%	6%	5%	2%
충남지역	34%	19%	9%	9%	6%	8%	8%	5%	2%
전북지역	44%	12%	9%	7%	5%	8%	6%	6%	3%
전남지역	37%	15%	9%	7%	6%	7%	8%	7%	4%
경북지역	29%	16%	10%	9%	6%	12%	7%	7%	4%
경남지역	33%	16%	10%	8%	6%	11%	7%	5%	4%
제주지역	25%	18%	0%	11%	11%	28%	5%	1%	1%
전체비중	32%	15%	9%	9%	7%	13%	7%	5%	3%

(*1) 상기 비중표는 본사를 제외한 지사와 지역본부의 가중평균결과로서, 전체비중은 지역별 단순평균값입니다.

3.3.3. 상관관계분석

지사별 최근 2개년 사업실적(원가동인 : "계약수", "관리채권수")을 바탕으로 단위 사업 투입시간과의 상관관계검증을 통하여 회귀분석을 수행하였으며, 지사별 계약건수 대비 사업투입시간, 관리채권건수 대비 관리투입시간과의 상관관계를 도시하면 각각 아래 그림과 같습니다.



(*1) 분석에 사용된 지사별 사업실적물량은 "부록2"를 참조하시기 바랍니다.

3.3.4. 단위사업별 회귀식 도출

세부단위사업별 회귀분석을 통한 회귀식 도출결과는 아래표와 같으며, 모형의 기울기는 원가동인 1단위당 변동투입시간, y절편값은 사업수행관리를 위한 최소 고정투입시간을 의미합니다.

(단위: 시간)

세부사업	사업시간			관리시간		
	원가동인	기울기	y 절편	원가동인	기울기	y 절편
농지규모화	계약수	24.843	1,437	관리채권수	0.252	662
경영회생지원	계약수	34.879	746	관리채권수	3.849	232
농지매입비축	계약수	11.104	511	관리채권수	0.870	216
농지연금	계약수	22.135	364	관리채권수	3.453	176
과원규모화	계약수	13.427	343	관리채권수	0.567	155
농지임대수탁	계약수	1.531	442	관리채권수	0.259	171
경영이양직접지불	계약수	5.198	363	관리채권수	0.175	165

(*1) 지사별 단위시간 데이터 중 상하위 각각 5개 지사의 이상치(outlier)값은 분석범위에서 제외하였습니다.

(*2) 상기 회귀식의 설명계수(R^2)는 0.109 ~ 0.520 범위내에서 산출되었으며, 모형 적합도에 대한 검정값(p-value)은 0.05 이내 입니다.¹

(*3) 쌀소득보전직접지불사업, 농지보전부담금징수관리, 기타사업관리는 원가동인에 따른 변동성이 낮은 것으로 보고 회귀식을 도출하지 아니하였습니다.

¹ 일반적으로 변수들의 관계가 복잡하게 얽혀있고 인위적인 조정이 불가능한 사회과학연구에서는 설명계수가 0.13 이상일 경우 총변동에 대한 설명력이 어느 정도 유의적인 것으로 보고, 설명계수가 0.35이상일 경우 상당히 유의적인 것으로 보며, F-test(회귀식의 적합도)는 p-value을 기준으로 $p < 0.05$ 이어야 회귀식이 유의미한 것으로 볼 수 있습니다. 한편, "부록3"에서 보듯이 단위시간방법과의 산출값을 비교한 결과 양방법의 추정 총투입시간은 2%의 미미한 차이를 보이므로 회귀식을 반영한 추정값의 편차는 크지 않은 것으로 판단됩니다

3.3.5. 단위사업별 원가동인수 추정

원가동인수로서 계약수 및 관리채권수는 향후 사업수행을 위한 정책요소 및 환경변화를 반영한 물량을 추정하였으며, 실무적으로 각각의 단위사업에 대하여 정부 중기재정운용계획(2015년 국회 확정 사업예산 반영)을 바탕으로 원가동인물량을 추정하였습니다.

① 농지규모화사업

2014년부터 2018년까지의 정부 중기재정운용계획(2015년 국회 확정 사업예산 반영)을 기초로 채권액 증가 및 회수스케줄을 반영하였습니다.

계약수는 과거 5개년 단가변동추세에 따른 계약단가증가(매매사업의 경우 계약수 감소)효과에서 2015년 시점 이후부터는 지원단가상승효과¹를 추가로 반영하여 추정하였으며, 관리채권수는 계약수 증가에 한국농어촌공사의 전산데이터상 회수스케줄에 따른 감소채권수를 반영하여 추정하였습니다.

이에 따라 향후 5개년 추정 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 3,532건 및 129,648건으로 추정되었습니다.

(단위: 백만원, 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
중장기사업비	143,000	188,620	161,920	169,875	176,390
중장기채권액	1,814,666	1,812,549	1,791,904	1,792,981	1,813,736
사업비증감율	-9.7%	31.9%	-14.2%	4.9%	3.8%
채권증감율	-2.1%	-0.1%	-1.1%	0.1%	1.2%
계약수	3,312	3,730	3,400	3,549	3,667
관리채권수	136,224	131,703	128,949	126,652	124,709

(*1) 기준계약수는 2013년 사업실적보고서를 기준으로 매도, 임대, 교환분합 계약수의 합계입니다.

¹ 농지규모화 2015년도 국회예산안은 당초 기획재정부 예산안 135,120백만원에서 188,620백만원으로 증액되었으며, 증가액은 전액 규모화매매사업예산의 증가에 기인합니다. 또한 답(논)의 지원단가의 경우 2014년까지 3만원/3.3m²에서 2015년부터 3.5만원/3.3m²으로 상승되었습니다.

② 경영회생지원 농지매입사업

계약수는 중기재정운용계획상 예산안 증감율을 바탕으로 인별지원단가 증가 추이(계약수 감소)를 반영하여 추정하였으며, 관리채권수는 한국농어촌공사의 전산데이터상 2016년 이후 환매스케줄을 반영하여 추정하였습니다.

향후 5개년 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 1,014건 및 8,430건으로 추정되었습니다.

(단위: 백만원, 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
중장기사업비	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000
중장기채권액	1,602,335	1,837,040	2,053,157	2,239,034	2,404,835
사업비증감율	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
채권증감율	17.2%	14.6%	11.8%	9.1%	7.4%
계약수	1,028	1,021	1,014	1,007	1,000
관리채권수	6,710	7,731	8,610	9,262	9,837

③ 농지매입비축사업

계약수는 중기재정운용계획상 예산안 증감율을 바탕으로 매입단가 증가추이 (계약수 감소)를 반영하여 추정하였으며, 관리채권수는 재임대에 따라 계약수에 비례하여 증가하는 것으로 추정하였습니다.

향후 5개년 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 980건 및 11,835건으로 추정되었습니다.

(단위: 백만원, 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
중장기사업비	117,500	144,000	145,584	149,733	154,000
중장기채권액	675,899	819,899	965,483	1,115,216	1,269,216
사업비증감율	-29.4%	22.6%	1.1%	2.8%	2.8%
채권증감율	21.0%	21.3%	17.8%	15.5%	13.8%
계약수	837	1,010	1,005	1,018	1,031
관리채권수	9,811	10,821	11,826	12,844	13,875

④ 농지연금사업

계약수는 중기재정운용계획상 예산안을 바탕으로 제시자료상 사업목표계약수를 반영하였으며, 관리채권수는 5개년 동안 계약수에 비례하여 증가하는 것으로 추정하였습니다. 향후 5개년 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 1,396건 및 6,030건으로 추정되었습니다.

(단위: 백만원, 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
중장기사업비	33,935	39,359	49,811	59,422	68,520
중장기채권액	75,875	102,404	134,535	170,582	209,404
사업비증감율	49.6%	16.0%	26.6%	19.3%	15.3%
채권증감율	50.6%	35.0%	31.4%	26.8%	22.8%
계약수	1,073	1,100	1,321	1,585	1,902
관리채권수	3,343	4,443	5,764	7,349	9,251

⑤ 과원규모화사업

계약수는 중기재정운용계획상 예산안 증감율을 바탕으로 추정하였으며, 관리채권수는 공사의 전산데이터상 채권수 감소스케줄을 반영하여 추정하였습니다.

향후 5개년 추정 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 345건 및 4,582건으로 추정되었습니다.

(단위: 백만원, 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
중장기사업비	27,260	27,260	27,260	27,260	27,260
중장기채권액	207,998	217,897	227,071	235,923	244,805
사업비증감율	-1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
채권증감율	7.7%	4.8%	4.2%	3.9%	3.8%
계약수	345	345	345	345	345
관리채권수	4,109	4,310	4,579	4,821	5,089

(*1) 계약수는 2013년 사업실적보고서를 기준으로 매도, 임대 계약수의 합계입니다.

⑥ 농지임대수탁사업

2013년말 이후 계약수 및 관리채권수에는 변동이 없는 것으로 가정하였으며, 향후 5개년 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 19,367건 및 61,161건으로 추정되었습니다.

(단위: 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
계약수	19,367	19,367	19,367	19,367	19,367
관리채권수	61,161	61,161	61,161	61,161	61,161

(*1) 2013년 사업보고서 실적에서 변동없이 유지되는 것으로 추정합니다.

⑦ 경영이양직접지불사업

2013년말 이후 계약수 및 관리채권수에는 변동이 없는 것으로 가정하였으며, 향후 5개년 계약수 및 관리채권수 평균값은 각각 2,186건 및 21,913건으로 추정되었습니다.

(단위: 건)

구분	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
계약수	2,186	2,186	2,186	2,186	2,186
관리채권수	21,913	21,913	21,913	21,913	21,913

(*1) 2013년 사업보고서 실적에서 변동없이 유지되는 것으로 추정합니다.

3.3.6. 단위사업별 투입시간산출

단위사업별 계약수, 관리채권수에 대한 5개년 평균 예산물량을 적용하여 산출한 사업별 투입시간결과는 아래표와 같습니다.

(단위: 시간)

사업별	원가동인		투입시간산출결과		
	계약수	관리 채권수	사업시간	관리시간	합계
농지규모화	3,532	129,648	222,839	94,940	317,779
경영회생지원	1,014	8,430	105,482	54,277	159,759
농지매입비축	980	11,835	58,923	30,556	89,479
농지연금	1,396	6,030	65,142	37,403	102,545
과원규모화	345	4,582	36,856	17,167	54,023
농지임대수탁	19,367	61,161	71,183	31,896	103,079
경영이양직접지불	2,186	21,913	45,475	19,343	64,818
쌀소득보전(*1)					59,037
농지보전부담금(*1)					34,774
결산및관리(*1)					74,263
합계			605,900	285,582	1,059,556

(*1) 쌀소득보전직접지불사업, 농지보전부담금징수관리, 결산및관리 시간은 원가동인에 따른 변동가능성이 낮으므로 지사별 투입시간 합계로 산출하였습니다.

(*2) 표시수치와 실제계산수치차이로 인하여 단수차이가 발생합니다(이하 동일).

3.4. 단위사업별 투입인력 환산

3.4.1. 투입시간의 직급별 배분

본사 및 지역본부를 제외한 농지은행사업 투입시간결과를 2014년 7월 현재의 직급체계별 비중도에 따라 배분하였으며, 환산시 "결산및관리시간"에 해당하는 투입시간은 투입시간비중에 따라 개별단위사업별로 배분하였습니다.

투입시간의 직급별 배분내역은 다음과 같습니다.

(단위: 시간)

사업별	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
농지규모화	23,136	83,124	75,082	4,141	79,613	265,096	76,634	341,730
경영회생지원	11,818	63,559	67,470	533	18,024	161,404	10,396	171,800
농지매입비축	7,133	27,403	30,342	529	18,532	83,939	12,284	96,223
농지연금	4,615	25,805	30,969	2,088	26,689	90,166	20,108	110,274
과원규모화	2,283	16,630	13,278	342	18,123	50,656	7,439	58,095
농지임대수탁	7,176	17,236	18,458	2,942	26,788	72,600	38,249	110,849
경영이양	2,740	9,340	16,800	512	19,891	49,283	20,421	69,704
쌀소득보전	2,495	7,351	16,542	3,115	14,704	44,207	19,280	63,487
농지보전부담금	1,470	4,355	5,167	747	11,037	22,776	14,618	37,394
합계	62,866	254,803	274,108	14,949	233,401	840,127	219,429	1,059,556

3.4.2. 투입시간의 직급별 인력환산

본사 및 지역본부를 제외한 농지은행사업 투입시간결과를 인별 투입시간기준(1,952시간)으로 인력 환산하였으며, 이에 업무정보화(전산화)에 대한 대응지표로서 최근 5개년 공사인력감소추세를 적용하여 환산하였습니다(*1).

직급별 투입시간의 인원환산내역은 다음과 같습니다.

(단위: 명)

사업별(*2)	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
농지규모화	12	42	37	2	40	133	39	172
경영회생지원	6	32	34	-	9	81	5	86
농지매입비축	4	14	16	-	9	43	6	49
농지연금	2	13	16	1	14	46	11	57
과원규모화	1	9	7	-	9	26	4	30
농지임대수탁	4	9	9	2	14	38	19	57
경영이양	1	5	9	-	10	25	10	35
쌀소득보전	1	4	8	2	8	23	10	33
농지보전부담금	1	2	3	-	6	12	7	19
합계	32	130	139	7	119	427	111	538
*공사전체 비교								
농지은행사업	6%	24%	26%	1%	22%	79%	21%	100%
공사전체비중(*3)	8%	23%	34%	4%	17%	86%	14%	100%

(*1) 최근 5개년 알리오공시기준 공사인력감소추세(연 0.8%감소).

구분	09년	10년	11년	12년	13년	기하평균
임직원수	5,149	5,282	5,248	5,050	4,948	
증감율		2.6%	-0.6%	-3.8%	-2.0%	-0.8%

(*2) 투입시간배분 및 인력환산에 적용된 2014년 7월 현재의 직급체계별 비중은 아래와 같습니다.

(단위: %)

사업별	2급	3급	4급	5급	6급	7급 이하	합계	1급~ 5급	6급 이하
농지규모화	3%	23%	23%	1%	25%	25%	100%	50%	50%
경영회생지원	3%	37%	42%	-%	11%	7%	100%	82%	18%
농지매입비축	4%	28%	34%	1%	20%	13%	100%	67%	33%
농지연금	-%	10%	28%	5%	25%	32%	100%	43%	57%
과원규모화	-%	28%	24%	1%	33%	14%	100%	53%	47%
농지임대수탁	3%	14%	18%	3%	26%	36%	100%	38%	62%
경영이양	-%	12%	26%	1%	30%	31%	100%	39%	61%
쌀소득	-%	22%	30%	2%	26%	20%	100%	54%	46%
농지보전부담금	-%	10%	15%	2%	31%	42%	100%	27%	73%
결산및관리	56%	36%	2%	-%	4%	2%	100%	94%	6%

(*3) 공사전체 직급평균비중은 2014년 7월말 현재 급여인원을 기준으로 임원을 제외한 인원의 직급별비중입니다.

3.4.3. 본사 및 지역본부의 지원인력한산

본사 및 지역본부의 사업지원인력은 2014년 7월 현재의 지사인력대비 본사 및 지역본부 직급별 인력비율을 적용하여 산출하였으며, 이에 따른 총 사업인력은 다음과 같습니다.

(단위: 명)

구분	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
지사	32	130	139	7	119	427	111	538
지역본부	5	12	21	5	12	55	8	63
본사농지처	4	9	13	4	1	31	7	38
합계	41	151	173	16	132	513	126	639

(*1) 2014년 7월 현원(가중평균인원)의 지사인력대비 본사 및 지역본부인력의 직급별 인력비율은 아래표와 같으며, 7급 이하 인력비율은 해당 세부직급별 비율을 가중평균하여 표시한 것입니다.

구분	2급	3급	4급	5급	6급	7급 이하
지사대비 지역본부 인력비율	16.4%	9.4%	14.8%	69.4%	10.2%	7.8%
지사대비 본사농지처 인력비율	11.0%	6.8%	9.1%	59.2%	0.9%	5.8%

3.5. 사업인력에 대한 추정인건비 산출

3.5.1. 직급별 평균인건비 도출

인별 평균인건비는 공사가 제시한 자료에 따른 2013년 알리오공시 기준 인건비를 용역기준으로 재조정하여 산정하였으며, 이에 따른 직급별 평균인건비 도출내역은 다음과 같습니다.

(단위: 명, 백만원)

구분	알리오공시기준			조정내역		용역기준	
	인원수	평균 인건비	조정전 금액	(-)차감 (*1)	(+)가산 (*2)	조정후 금액	평균 인건비
특정직	3	128.2	438	-	36	474	138.9
1 급	91	99.9	9,094	23	756	9,828	108.0
2 급	358	87.8	31,442	186	2,605	33,861	94.6
3 급	1,304	76.0	99,126	1,076	8,171	106,221	81.5
4 급	2,282	58.4	133,378	1,313	11,005	143,071	62.7
5 급	73	29.6	2,158	13	179	2,323	31.8
6 급(*3)	980	44.4	43,531	471	3,588	46,649	47.6
7 급(*4)	540	30.3	16,372	155	1,351	17,569	32.6
	5,631	59.6	335,539	3,236	27,692	359,996	63.9

(*1) 알리오 공시에 포함되어 있는 학자보조금 등 인건비성 복리후생비를 차감 조정하였습니다.

(*2) 기본연봉 및 성과상여금의 1/12을 퇴직급여로 가산조정하였습니다.

(*3) 1급부터 5급까지는 일반직이며, 6급 이하는 기사직 등입니다.

(*4) 7급 이하 직급에 대하여도 동일한 방식으로 직급별 평균인건비를 산출하였습니다.

3.5.2. 각 사업별 추정인건비 산출결과

지사와 지역본부 및 본사의 투입인력에 대한 인건비 및 각 사업별 인건비 산출결과
 과는 다음과 같습니다.

① 투입인력 인건비

추정인원에 2013년의 직급별 평균인건비를 적용하여 산출한 인건비는 다음과 같
 습니다.

(단위: 명, 백만원)

구분	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하 (*1)	합계
<인원수>								
지사	32	130	139	7	119	427	111	538
지역본부	5	12	21	5	12	55	8	63
본사	4	9	13	4	1	31	7	38
합계	41	151	173	16	132	513	126	639
<평균인건비> (*1)	94.6	81.5	62.7	31.8	47.6		28.6	
<인건비금액>								
지사	3,028	10,589	8,715	224	5,663	28,219	3,182	31,401
지역본부	473	977	1,317	159	571	3,497	239	3,736
본사	378	733	815	127	48	2,101	185	2,286
합계	3,879	12,299	10,847	510	6,282	33,817	3,606	37,423

(*1) 7급 이하 직급의 평균인건비는 해당 세부직급별 평균인건비를 가중평균하여
 표시한 금액이며, 인건비금액의 산정시에는 7급이하 세부직급별로 각각의 평
 균인건비를 적용하였습니다.

② 각 사업별 인건비

본사 및 지역본부의 인건비를 투입시간비율로 사업별로 배분한 후의 단위사업별 인건비는 다음과 같습니다.

(단위: 백만원)

사업별	지사	지역본부			본사			합계 (A)+(B)+ (C)
	인건비 (A)	인건 비합 계	투입 시간 비율	배분 액 (B)	인건 비합 계	투입 시간 비율	배분 액 (C)	
농지규모화	9,909		32%	1,205		33%	764	11,878
경영회생지원	5,898		16%	606		17%	384	6,888
농지매입비축	3,130		9%	339		9%	215	3,684
농지연금	3,282		10%	389		11%	247	3,918
과원규모화	1,787	3,736	5%	205	2,286	6%	130	2,122
농지임대수탁	2,967		10%	391		11%	248	3,606
경영이양	1,853		7%	246		7%	156	2,255
쌀소득	1,640		6%	224		6%	141	2,005
농지보전부담금	935		4%	132				1,067
	31,401		100%	3,736		100%	2,286	37,423

(*1) 농지보전부담금사업의 경우 본사의 사업인력은 기금관리처에 소속되어 있으며, 지사대비 본사의 직급별 인력 산정시에도 이를 고려하지 않은 바, 본사인건비 배분시 배분대상에서 동 사업은 제외하였습니다.

3.5.3. 향후 5개년 인건비 추정결과

지사와 지역본부를 포함한 사업인건비에 대하여 향후 5개년 인건비 추정내역은 다음과 같습니다.

(단위: 백만원)

	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
농지규모화	12,080	12,370	12,667	12,971	13,282
경영회생지원	7,005	7,173	7,345	7,521	7,702
농지매입비축	3,747	3,837	3,929	4,023	4,120
농지연금	3,985	4,081	4,179	4,279	4,382
과원규모화	2,158	2,210	2,263	2,317	2,373
농지은행수탁	3,667	3,755	3,845	3,937	4,031
경영이양	2,293	2,348	2,404	2,462	2,521
쌀소득	2,039	2,088	2,138	2,189	2,242
농지보전부담금	1,085	1,111	1,138	1,165	1,193
합계	38,059	38,973	39,908	40,864	41,846

(*1) 향후 5개년 추정인건비산출을 위하여 2014년은 기획재정부 발표 '2014년 공기업·준정부기관 예산편성지침'에 따른 총인건비상승률(1.7%)를 적용하였으며, 이는 2014년 한국은행발표 소비자물가상승률 예상치(1.4%)보다 약간 높은 수준을 보이고 있습니다.

(*2) 2014년을 포함한 최근 5년간 기획재정부 예산편성지침에 따른 총인건비상승률은 1.6% ~ 5.5%범위 내에 있으며(5개년평균 3.1%), 2015년 및 그 이후 기간에 대하여는 보수적으로 한국은행발표 2015년 소비자물가상승률전망치(2.4%)를 인건비상승률 대응치로 보고 이를 동일하게 적용하였습니다.

(*3) 2014년부터 2018년의 중기재정운용계획에 전년대비 매년 7% 증액을 반영하고 있으나, 실제 총인건비상승률과 괴리가 크므로 추정시 반영하지 않았습니다.

공사자체사업인 농지임대수탁사업 등 농지관리기금 외의 타사업의 경우 투입시간, 인원 및 인건비 산출을 위한 연관관계관점에서 비교산출하였으며, 이후 경비산정 및 수수료체계(안) 도출단계에서는 타사업부분을 제외하고 분석하였습니다.

4. 각 사업의 적정 경비의 산정

4.1. 기존 연구결과 요약

4.1.1. 2005년 보고서(삼일회계법인)

사업별 간접비 배부방법은 다음과 같습니다.

구분	종류	배부방법
직접대응경비	사업관리여비	물량확보 및 홍보 출장건수 비율
	광고선전비	
	등기소송비	장기연체채권 방문건수 비율
간접인건비	본사, 도본부 인건비 및 인건비 성격비	각 사업별 지사인건비총액 비율
물건비성 비용	통신비 등	직접대응경비 및 간접인건비 배분 후 물건비성 비용을 제외한 각 사업별 원가비율

하향식 접근법(Top-down Approach)을 사용하여 분석대상연도(2004년)의 배부대상 간접비를 분석하였습니다.

사업에서 발생하는 비용이 사업을 효율적으로 운영한 결과라는 가정을 반영하여 간접원가인 본사·도본부의 인건비 및 사업의 일반경비의 실제 발생원가를 집계하였습니다.

분석기준 사업연도 이후 적용방법은 원가동인에 의한 직접인건비 및 직접대응경비를 산정 후 간접인건비와 물건비성 경비는 간접비 배부방법을 이용하여 산정하였습니다.

4.1.2. 2007년 보고서(화인경영회계법인)

사업별 간접비 배부방법은 다음과 같습니다.

구분	종류	배부방법
직접경비	광고선전비	농가방문건수 비율
	등기소송비	기한채권이익상실채권수, 불건전채권수 비율
인건비성경비	복리후생비 등	2004~2006년 지사인건비 비율 대비 인건비 성경비, 간접경비, 공통경비를 인건비 비중으 로 가중평균한 비율
간접경비	통신비 등	
공통경비	구조개선사업비	

상향식 접근법(Bottom-up Approach)를 사용하여 분석연도(2006년) 배부대상 간접비를 분석하였습니다.

사업활동분석을 통한 적정업무 투입시간과 적정인건비를 산정하고 사업별 간접비 배부방법에 의하여 선정된 비율을 적정인건비에 곱하여 산정하였습니다.

분석기준 사업연도 이후 적용방법은 원가동인에 의한 직접인건비 및 직접대응경비를 산정 후 인건비성경비, 간접경비, 공통경비는 간접비 배부방법을 이용하여 산정하였습니다.

4.2. 공통경비 계상 필요성 및 배부방법 검토

4.2.1. 이론적 근거

4.2.1.1. 간접비의 개념

간접비는 해당 사업을 수행하기 위해 공통적으로 소요되지만 개별사업에 직접 산출할 수 없는 비용입니다.

주로 사업지원 활동에서 발생하는 경비들이 이에 해당되는데, 사업에 사용되는 건물, 시설, 행정지원인력 등 기관이 보유한 자원을 사업을 수행하는 과정에서 간접적으로 이용함에 따라 발생하는 비용이 포함됩니다.

이러한 비용은 개별 사업에 직접적으로 분리하여 대응시킬 수가 없고, 합리적이고 체계적 배부기준을 이용하여 관련된 모든 사업에 적절히 배부하여야 합니다.

4.2.1.2. 원가배부의 이론적 근거

원가배부는 원칙적으로 독립변수와 결정변수간의 인과관계가 있음을 원칙으로 하고 있습니다.

인과관계란 특정활동의 수행으로 인하여 특정원가가 발생할 때 그 활동과 원가 사이의 관계입니다. 따라서 인과관계기준이란 이러한 인과관계에 입각하여 특정 원가를 원가대상에 대응시키는 배부기준을 의미합니다.

이 기준은 원가배부기준으로 측정되는 특정활동 수준이 증가함에 따라 특정원가의 발생이 증가한다는 것을 의미합니다. 따라서 인과관계를 이용한 원가배부가 경제적으로 실현가능한 경우에는 인과관계기준에 의해 원가를 배부하여야 합니다.

인과관계기준을 적용하기 어려운 경우에 다음과 같은 요인을 감안하여 결정하게

됩니다.

- 부담능력기준

각 원가집적대상이 원가를 부담할 수 있는 능력에 비례하여 원가를 배부하는 기준을 부담능력기준이라고 하며, 부담능력을 평가하는 지표로는 매출액, 순이익이 많이 사용됨.

- 수혜기준

각 원가집적대상이 공통원가로부터 제공받는 경제적 효익의 정도에 비례하여 공통원가를 배부하는 방법을 말하며, 수익자부담기준이라고 함.

여기서 원가집적대상이 효익을 제공받았다고 하는 것은 공통원가 중 적어도 일부를 필요로 하였다는 것을 의미함.

- 공정성과 공평성기준

원가배부기준은 기본적으로 공정성과 공평성을 지녀야 함. 공정성과 공평성기준은 이론적으로 매우 타당한 기준이지만, 매우 포괄적인 개념이기 때문에 구체적으로 이 기준은 원가배부기준이라기 보다는 원가배부를 통해 달성하고 하는 목표를 나타내는 것이라고 할 수 있음.

4.2.1.3. 인과관계기준을 적용한 배부방법의 예시

- 직접재료비 배부법(direct material cost method)

제품의 제조에 소비된 직접재료비의 가액을 배부기준으로 하는 것임. 원가에서 재료비가 차지하는 비율이 큰 경우 및 제조간접비의 대부분이 재료비와 관련이 있는 것으로 되어 있는 경우에 적합한 방법임.

- 직접원가 배부법(direct cost method)

제품제조에 소비된 직접비 총액을 배부기준으로 하는 것으로 원가 중 직접비의 비중이 큰 소규모의 기업에서 많이 활용됨.

- 작업시간 배부법(man hour method)

제조작업에 종사한 직접노동시간의 총계를 배부기준으로 하는 것으로 제조할

동이 주로 인간의 노동력에 의하여 이루어지는 수공업이나 중소기업의 제조기업에 적합함.

- 직접노무비 배부법(direct labor cost method)

직접노무비를 배부기준으로 하는 것으로 가장 빈번히 사용된 조업도기준원가동인(volume-based cost drivers)임. 노무비가 원가의 대부분을 점하는 경우 및 작업이 주로 노동에 의하여 이루어지는 경우에 적합함.

- 매출액 배부법(sales method)

매출액을 배부기준으로 하는 것으로 매출액과 원가의 발생간의 상관관계가 큰 기업에서 한정되어 활용됨.

4.2.2. 간접비 배부방법에 대한 검토

- 직접재료비 배부법, 직접원가 배부법, 작업시간 배부법

농지은행사업의 경우 직접재료비가 존재하지 않으며, 인건비를 제외한 직접원가가 크지 않고, 제조활동이 존재하지 않으므로 직접재료비 배부법, 직접원가 배부법, 작업시간 배부법은 적합하지 않은 배부 방법임.

- 매출액 배부법

농지은행사업은 위탁사업의 특성상 사업수행에 소요되는 인건비 및 경비에 대한 사업운영수수료를 정산을 통해 농림축산식품부로부터 지급 받아 영업수익으로 계상한다는 점에서 농지은행 사업 이외의 공사의 타사업 매출발생형태와 다르기 때문에 매출액 배부법은 적합하지 않은 배부 방법이며, 정산기준(채권금액 등)이 원가 발생요인을 포괄적으로 설명하기 어려운 한계가 있음.

또한, 정산을 통해 영업수익이 매기 변동하면 특정 부문에 배부되는 원가가 다른 부문의 영업활동에 의하여 영향을 받게 되므로, 부문간에 공평하지 못한 원가배부 결과를 야기하게 됨.

- 직접노무비 배부법

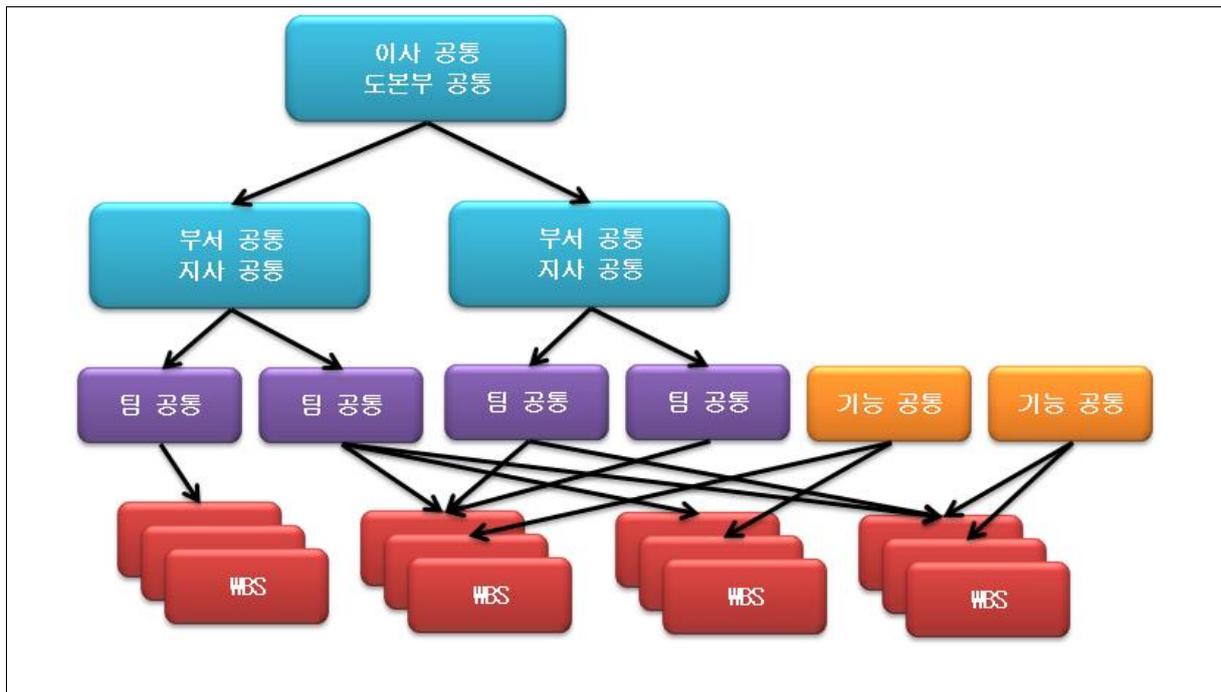
농지은행사업에서 인건비가 차지하는 비중이 약 55%(2013년 기준 직접비를 제외한 영업비용 중 인건비 비율)로 상당히 크며, 사업 수행이 주로 인력에 의해 이루어지기 때문에 간접비 배부방법으로 적합함.

또한, 공사의 자체결산 및 외부감사기관으로부터 사업별원가계산의 방법으로 지속적으로 적용하여온 배부방법이므로 공사의 배부자의성을 배제할 수 있는 것으로 보임.

4.2.3. 농지은행사업 공통비 및 관리비 현황

4.2.3.1. 공통비 및 관리비의 배부기준

공통비 및 관리비는 각 사업별 인건비 집행비중에 따라 농지은행사업에 배부하고 있습니다. 공통비 배부 흐름표는 다음과 같습니다.



*주의: 단계별 순서대로 배부하여야함

1단계

본사	이사공통->산하부서 소속팀
도본부	도본부공통->도본부팀,지사공통,산하지사 소속팀

2단계

본사	부서공통->소속팀
도본부	지사공통->소속팀
사업단	사업단공통->소속팀

3단계

팀공통비	팀->팀관리 WBS
기능공통비	기능공통->특정WBS

4.2.3.2. 농지은행사업 공통비 및 관리비 배부비율(2013년 기준)

- 기능지원공통비를 포함하는 경우

(단위: 백만원)

구분	총 발생액	농지은행 배부액	배부비율
공통비	120,905	11,363	9.40%
관리비	50,023	5,103	10.20%
합계	170,928	16,466	9.63%

- 기능지원공통비를 포함하지 않는 경우

(단위: 백만원)

구분	총 발생액	농지은행 배부액	배부비율
공통비	107,079	11,363	10.61%
관리비	50,023	5,103	10.20%
합계	157,102	16,466	10.48%

4.2.3.3. 농지은행사업 공통부서 및 관리부서 배부인원 수

기능지원공통비는 농지은행사업에 배부되지 않으므로 기능지원공통비를 포함하지 않는 경우 산출된 배부비율을 적용하였습니다.

지사는 사기업과 비교하여 개별공장 또는 사업장의 개념과 유사합니다. 공통부서의 인원을 전체지사수로 안분하는 경우 배부인원은 지사별 1인미만으로 산정되고 있습니다.

<공통부서 인원의 지사별 배분현황>

구분	총 인원	배부 인원(*1)
농지은행/경영지원본부	1	0.00
농지은행처	5	0.01
지역본부(8개)	259	0.29
지사(94개)	561	0.63
합계	826	0.93

(*1) 제주지역본부는 1개 지사로 보아 산출함

농지은행사업부를 하나의 독립적인 조직으로 가정할 경우, 본사 관리부서의 인원을 농지은행사업에 배부한 현황은 다음과 같습니다.

관리부서별 개별업무는 별도조직으로 구분되었을 경우에도 유지되어야 할 업무로 보입니다. 배부인원은 개별업무별로 20개부서중 10개부서가 1명내외, 6개부서가 2명내외입니다.

<관리부서인원의 농지은행사업 배부현황>

구분	총 인원	배부 인원(*1)
감사총괄부	21	2.14
기술감사부	10	1.02
경영감사부	10	1.02
청렴감사부	7	0.71
경영관리실	18	1.84
총무부	43	4.39
재무부	9	0.92
자산관리부	9	0.92
동반성장부	9	0.92
행복충전부	3	0.31
기획총괄부	23	2.35
전략기획부	7	0.71
예산부	10	1.02
법무부	7	0.71
비서실	5	0.51
사업계획처	20	2.04
인사복지처	23	2.35
정보화추진처	28	2.86
홍보실	19	1.94
인재개발원	28	2.86
합계	309	31.52

(*1) 인원수는 대표이사 등 임원을 포함한 수치임

4.3. 각 사업별 적정 경비(직접인건비 제외)의 산정

4.3.1. 경비 성격

상기에서 추정된 지사와 지역본부 및 본사의 직접인건비를 제외한 각 농지은행 사업별 사업비는 직접비 성격의 광고선전비, 여비교통비, 소송비와 간접비 성격의 인건비, 인건비성경비, 관리비, 기타경비로 구성되어 있습니다.

<경비 성격>

구분	내역
인건비(간접)	공통부서에서 발생한 인건비 중 각 사업별 배부액
인건비성경비	학자보조비, 건강진단비, 건강보험료, 국민연금료, 고용보험료 등의 비용으로 농지은행 사업관련 직접부서에서 발생한 부분과 공통부서에서 발생한 비용 중 각 사업별 배부액
광고선전비	TV방송, 신문광고료, 사업홍보 등의 비용으로 농지은행 사업관련 직접부서에서 발생한 부분과 공통부서에서 발생한 비용 중 각 사업별 배부액
여비교통비	여비, 차량비 등의 비용으로 농지은행 사업관련 직접부서에서 발생한 부분과 공통부서에서 발생한 비용 중 각 사업별 배부액
소송비	채권확보소송비, 소송보수료, 승소사례금 등의 비용으로 농지은행 사업관련 직접부서에서 발생한 부분과 공통부서에서 발생한 비용 중 각 사업별 배부액
기타경비	통신비, 전력 및 수도료, 연료유지비, 세금과공과, 소모품비 등의 비용으로 농지은행 사업관련 직접부서에서 발생한 부분과 공통부서에서 발생한 비용 중 각 사업별 배부액
관리비	관리부서에 발생한 비용 중 각 사업별 배부액

<부서별 경비 구분>

구분	농지은행 사업 관련 직접부서			간접부서	
	본사	지역본부	지사	공통부서	관리부서
인건비(간접)				○	
인건비성경비	○	○	○	○	
광고선전비	○	○	○	○	
여비교통비	○	○	○	○	
소송비	○	○	○	○	
기타경비	○	○	○	○	
관리비					○

4.3.2. 과거 3개년 각 사업별 경비 분석

(1) 농어촌공사 제시 과거 3개년 농지은행 각 사업별 경비

농어촌공사에서 제시한 과거 3개년 농지은행 각 사업별 경비는 아래와 같습니다. 한편, 직접부대비에는 직접사업원가로 별도 추정하는 직접인건비 해당비용(사업계약직 급여 등)은 제외되어 있습니다.

<2011년>

(단위: 백만원)

구분	직접부대비	경비	공통비	관리비	합계
농지규모화	324	5,179	9,072	4,097	18,672
경영회생지원	79	1,007	1,558	711	3,355
농지매입비축	40	289	35	49	414
농지연금	705	286	138	177	1,305
합계	1,148	6,761	10,803	5,035	23,747

<2012년>

(단위: 백만원)

구분	직접부대비	경비	공통비	관리비	합계
농지규모화	104	4,980	9,385	3,983	18,452
경영회생지원	16	1,335	2,230	912	4,492
농지매입비축	9	307	168	99	582
농지연금	777	255	96	180	1,307
합계	905	6,877	11,879	5,174	24,834

<2013년>

(단위: 백만원)

구분	직접부대비	경비	공통비	관리비	합계
농지규모화	61	4,311	8,112	3,669	16,153
경영회생지원	5	1,503	2,692	1,148	5,348
농지매입비축	2	358	242	136	738
농지연금	696	234	318	156	1,404
합계	764	6,406	11,364	5,109	23,643

(2) 과거 3개년 관리비 배부금액의 조정

관리비로 배부되는 비용이 발생하는 각 관리부서 업무를 검토한 후 농지은행사업과 관련성이 떨어지는 부서(기술감사부, 사업계획처)의 경우 각 부서 인원수비율을 사용해 관리비 배부액을 조정하였습니다.

구분	총인원	비율
감사총괄부	21	6.80%
기술감사부	10	3.24%
경영감사부	10	3.24%
청렴감사부	7	2.27%
경영관리실	18	5.83%
총무부	43	13.92%
재무부	9	2.91%
자산관리부	9	2.91%
동반성장부	9	2.91%
행복충전부	3	0.97%
기획총괄부	23	7.44%
전략기획부	7	2.27%
예산부	10	3.24%
법무부	7	2.27%
비서실	5	1.62%
사업계획처	20	6.47%
인사복지처	23	7.44%
정보화추진처	28	9.06%
홍보실	19	6.15%
인재개발원	28	9.06%
합계	309	

(*1) 부서별 총인원수는 2013 년말 기준 자료를 사용하였으며, 부서명 변경 등으로 인해 과거 자료의 사용이 용이하지 않아 부서별 인원수 비율은 과거에도 동일한 것으로 가정하였습니다.

과거 3개년 관리비 조정내역은 다음과 같습니다.

<2011년>

(단위: 백만원)

구분	농어촌공사 제시액	조정액	조정 후 금액
농지규모화	4,097	(-)398	3,700
경영회생지원	711	(-)69	642
농지매입비축	49	(-)5	45
농지연금	177	(-)17	160
합계	5,035	(-)489	4,546

<2012년>

(단위: 백만원)

구분	농어촌공사 제시액	조정액	조정 후 금액
농지규모화	3,983	(-)387	3,597
경영회생지원	912	(-)88	823
농지매입비축	99	(-)10	89
농지연금	180	(-)17	163
합계	5,174	(-)502	4,671

<2013년>

(단위: 백만원)

구분	농어촌공사 제시액	조정액	조정 후 금액
농지규모화	3,669	(-)356	3,313
경영회생지원	1,148	(-)112	1,036
농지매입비축	136	(-)13	123
농지연금	156	(-)16	140
합계	5,109	(-)496	4,613

(3) 과거 3개년 농지은행 각 사업별 경비의 재구성

농어촌공사에서 제시한 과거 3개년 농지은행 각 사업별 경비에 대해 원장분석을 통해 직접비와 간접비로 재구성한 내역은 아래와 같습니다.
재구성한 내역에 상기 (2)의 관리비조정액을 반영하였습니다.

<2011년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비	
농지규모화	171	1,936	504	4,603	3,317	3,700	4,045	18,274
경영회생지원	69	381	177	819	535	642	664	3,286
농지매입비축	5	113	120	15	32	45	81	409
농지연금	617	168	-	72	101	160	170	1,288
합계	862	2,597	801	5,508	3,984	4,546	4,959	23,258

<2012년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비	
농지규모화	223	1,730	432	4,834	3,308	3,597	3,942	18,066
경영회생지원	43	501	191	1,153	796	823	896	4,404
농지매입비축	10	192	31	82	77	89	92	572
농지연금	625	106	-	51	109	163	235	1,290
합계	901	2,530	655	6,121	4,289	4,671	5,165	24,332

<2013년>

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선전비	여비교통비	소송비	인건비	인건비성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	126	1,321	436	4,441	2,836	3,313	3,326	15,797
경영회생지원	38	484	203	1,478	968	1,036	1,029	5,236
농지매입비축	5	120	143	130	99	123	104	724
농지연금	505	112	6	185	118	140	321	1,388
합계	674	2,037	787	6,235	4,021	4,612	4,780	23,144

4.3.3. 경비 배부비율 산정

직접비는 각 원가동인의 발생에 연동하여 발생하는 것으로 추정하여 경비 배부비율을 산정하였으며, 간접비는 각 사업별 인건비 대비비율로 산정하였습니다.

(3) 원가동인 파악

사업비 성격	사업비 구분	원가동인
직접비	광고선전비	계약수
	여비교통비	
	소송비	관리채권수
간접비	인건비	인건비
	인건비성경비	
	관리비	
	기타경비	

(4) 과거 원가동인 수

과거 3개년 농지은행 각 사업별 원가동인수는 아래와 같습니다.

<2011년>

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	22,922	4,042	156,409
경영회생지원	3,944	978	3,807
농지매입비축	317	2,451	4,170
농지연금	1,151	911	850
합계	28,334	8,382	165,236

<2012년>

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	22,631	3,756	150,436
경영회생지원	5,431	1,009	4,753
농지매입비축	654	1,265	6,616
농지연금	1,075	1,291	1,937
합계	29,790	7,321	163,742

<2013년>

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	20,567	3,717	144,423
경영회생지원	6,637	1,021	5,682
농지매입비축	730	1,218	8,974
농지연금	882	725	2,270
합계	28,816	6,681	161,349

(5) 경비 배부비율 산출

과거 3개년의 경비 배부비율은 각 사업연도에 발생한 사업비를 해당 원가동인수로 나누어 산출하였습니다.

추정사업연도에 적용한 경비 배부비율은 최근 3개년 사업연도의 비율을 가중평균하여 산정하였습니다.

<2011년>

(단위: 천원, %)

구분	직접비			간접비			
	광고 선전비	여비 교통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비
농지규모화	42.2	478.9	3.2	20.08%	14.47%	16.14%	17.65%
경영회생지원	70.9	389.2	46.5	20.76%	13.56%	16.29%	16.83%
농지매입비축	2.1	46.1	28.7	4.61%	9.96%	14.06%	25.41%
농지연금	677.4	184.0	0.2	6.29%	8.79%	13.89%	14.74%

<2012년>

(단위: 천원, %)

구분	직접비			간접비			
	광고 선전비	여비 교통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비
농지규모화	59.3	460.7	2.9	21.36%	14.61%	15.89%	17.42%
경영회생지원	43.0	496.6	40.2	21.23%	14.66%	15.16%	16.50%
농지매입비축	7.6	151.7	4.7	12.56%	11.75%	13.63%	14.01%
농지연금	484.5	82.4	0.1	4.78%	10.13%	15.14%	21.86%

<2013년>

(단위: 천원, %)

구분	직접비			간접비			
	광고 선전비	여비 교통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비
농지규모화	33.8	355.3	3.0	21.59%	13.79%	16.11%	16.17%
경영회생지원	37.5	473.6	35.7	22.27%	14.58%	15.61%	15.51%
농지매입비축	3.7	98.9	15.9	17.86%	13.60%	16.79%	14.19%
농지연금	696.7	154.4	2.7	21.02%	13.39%	15.92%	36.40%

<가중평균비율>

(단위: 천원, %)

구분	직접비			간접비			
	광고 선전비	여비 교통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비
농지규모화	43.7	411.0	3.0	21.26%	14.18%	16.04%	16.83%
경영회생지원	44.9	467.2	39.0	21.67%	14.44%	15.57%	16.06%
농지매입비축	4.8	107.7	14.3	13.89%	12.38%	15.28%	16.00%
농지연금	622.8	135.3	1.4	13.15%	11.54%	15.32%	27.94%

(*1) 가중평균비율은 2013년, 2012년, 2011년 배부비율을 3 : 2 : 1의 가중치를 부여하여 산정하였습니다.

4.3.4. 경비 배부

(1) 2014년 경비 배부 추정액

① 예상 원가동인수

(단위: 백만원, EA)

원가동인	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	12,080	3,312	136,224
경영회생	7,005	1,028	6,710
매입비축	3,747	837	9,811
농지연금	3,985	1,073	3,343

② 경비 배부 추정액

각 농지은행 사업별 경비 배부 추정액은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경 비	
농지규모화	147	1,380	415	2,569	1,713	1,938	2,033	10,194
경영회생	47	487	265	1,518	1,011	1,091	1,125	5,544
매입비축	4	91	142	520	464	573	600	2,394
농지연금	678	147	5	524	460	611	1,113	3,537
합계	875	2,106	827	5,131	3,647	4,212	4,871	21,670

(2) 2015년 경비 배부 추정액

① 예상 원가동인수

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	12,370	3,730	131,703
경영회생	7,173	1,021	7,731
매입비축	3,837	1,010	10,821
농지연금	4,081	1,100	4,443

② 경비 배부 추정액

각 농지은행 사업별 경비 배부 추정액은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	169	1,592	411	2,630	1,754	1,984	2,082	10,622
경영회생	48	495	313	1,554	1,036	1,117	1,152	5,715
매입비축	5	113	161	533	475	586	614	2,487
농지연금	711	155	6	537	471	625	1,140	3,645
합계	933	2,355	891	5,254	3,735	4,313	4,988	22,469

(3) 2016년 경비 배부 추정액

① 예상 원가동인수

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	12,667	3,400	128,949
경영회생	7,345	1,014	8,610
매입비축	3,929	1,005	11,826
농지연금	4,179	1,321	5,764

② 경비 배부 추정액

각 농지은행 사업별 경비 배부 추정액은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	158	1,486	412	2,693	1,796	2,032	2,132	10,709
경영회생	48	504	357	1,592	1,060	1,144	1,180	5,885
매입비축	5	115	180	546	486	600	629	2,561
농지연금	875	190	9	550	482	640	1,168	3,913
합계	1,086	2,295	957	5,380	3,825	4,416	5,108	23,067

(4) 2017년 경비 배부 추정액

① 예상 원가동인수

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	12,971	3,549	126,652
경영회생	7,521	1,007	9,262
매입비축	4,023	1,018	12,844
농지연금	4,279	1,585	7,349

② 경비 배부 추정액

각 농지은행 사업별 경비 배부 추정액은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	169	1,588	414	2,758	1,839	2,081	2,183	11,032
경영회생	49	512	393	1,630	1,086	1,171	1,208	6,049
매입비축	5	119	200	559	498	615	644	2,640
농지연금	1,075	234	11	563	494	656	1,196	4,227
합계	1,298	2,454	1,019	5,509	3,916	4,522	5,230	23,949

(5) 2018년 경비 배부 추정액

① 예상 원가동인수

(단위: 백만원, EA)

구분	인건비	계약수	관리채권수
농지규모화	13,282	3,667	124,709
경영회생	7,702	1,000	9,837
매입비축	4,120	1,031	13,875
농지연금	4,382	1,902	9,251

② 경비 배부 추정액

각 농지은행 사업별 경비 배부 추정액은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	직접비			간접비				합계
	광고선 전비	여비교 통비	소송비	인건비	인건비 성경비	관리비	기타경비	
농지규모화	179	1,681	418	2,824	1,883	2,131	2,236	11,350
경영회생	50	521	428	1,669	1,112	1,199	1,237	6,216
매입비축	5	124	221	572	510	630	659	2,721
농지연금	1,321	287	14	576	506	671	1,224	4,600
합계	1,555	2,612	1,081	5,642	4,010	4,631	5,356	24,887

(6) 연도별 경비 배부 추정액

연도별 경비 배부 추정액은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
농지규모화	10,194	10,622	10,709	11,032	11,350
경영회생	5,544	5,715	5,885	6,049	6,216
매입비축	2,394	2,487	2,561	2,640	2,721
농지연금	3,537	3,645	3,913	4,227	4,600
합계	21,670	22,469	23,067	23,949	24,887

5. 유사사업 사례 연구

5.1. 농림축산식품부 사업

산지 및 소비지유통개선, 브랜드축산물경영체육성, 축사시설개선 등을 위해 농림축산식품부에서 시행하고 있는 사업이며, 대하·대출 금리차는 1%~1.5% 입니다.

(1) 사업 개요

사업 종류	사업 설명
산지유통종합자금	농산물 유통환경변화에 대응하여 산지유통 주체의 거래 교섭력을 확보하고 산지유통주체의 역량을 강화시키기 위해 원물확보자금 등을 지원
소비지유통활성화지원	농산물 출하시 대금결제 가능성을 강화하여 출하자와 소비자를 보호하기 위해 농수산물 결제자금 등을 지원
식품외식종합자금	식품제조 및 가공업체의 품질향상 및 안전성 확보를 위한 시설현대화 및 개보수 등을 지원하고 외식업체 지원을 통해 국내 외식산업의 경쟁력을 강화하기 위해 시설자금, 운영자금 등을 지원
우수농식품구매지원	농산물 수출촉진을 위한 농식품 운영, 구매자금을 지원하여 국내 농식품의 수출경쟁력을 제고하고, 수출을 통한 농가소득 증대를 위해 국산 농식품 수출업체의 원료 및 부자재 구입, 저장, 가공 등 운영자금 등을 지원
축산경영종합자금	브랜드 경영체의 규모화, 내실화, 차별화를 통해 브랜드 축산물 생산 및 유통을 선도할 핵심주체로 육성하고 브랜드 축산물 판매시설을 지원하여 브랜드육 판매 확보 및 판로를 확대하기 위해 시설자금, 운영자금 등을 지원
축사시설현대화	한미 FTA를 비롯한 동시다발적 FTA 추진과 DDA 협상 재개 등 대외개방 확대에 대응하여 축사 및 축산시설 등을 개선하여 생산성 향상을 도모하기 위해 시설자금 등을 지원

(2) 대하·대출 금리

사업명	담당기관	인수조건	
		대하금리	대출금리
산지유통종합자금	농협중앙회 농식품유통공사	0~1%	0~4%
소비자유통활성화지원	농협중앙회 농식품유통공사	대출금리 - 1%	0~4%
식품외식종합자금	농협중앙회 농식품유통공사	대출금리 - 1.5%	3~4%
우수농식품구매지원	농협중앙회 농식품유통공사	대출금리 - 1.5%	3~4%
축산경영종합자금	농협중앙회 시, 도	1.5%	3%
축사시설현대화	농림축산식품부	1.5%	3%

5.2. 타기관 사업

5.2.1. 산업통상자원부

전력수요관리와 신재생에너지산업육성 등을 위해 산업통상자원부에서 운영하고 있는 융자사업으로서 대하·대출 금리차는 1%~1.5%입니다.

(1) 사업 개요

사업 종류	사업 설명
전력수요관리용자	전력수요관리 기기 보급확대를 촉진시키기 위해 전력수요관리 기기 설치자 또는 개체자에 대해 소요자금을 장기 저리로 지원
전원개발용자	전원개발사업 참여를 유도하고 전원개발 촉진 및 전력공급능력 확보를 통한 전력수급 안정을 도모하기 위해 발전사업자에게 지원
농어촌전화사업용자	전기가 공급되지 않는 농어촌의 전화를 촉진함으로써 농어업의 생산력을 증강하고 농어민의 생활을 향상시키기 위해 배전시설과 자가발전시설 및 개체공사에 소요되는 비용 등 지원
신재생에너지금융지원	풍력, 연료전지 등 신재생에너지 발전시설에 대한 투자를 지원하여 신재생에너지 보급을 확대하고 관련 산업발전의 기반을 마련하기 위해 지원
시설대체자금	몬트리올 의정서의 특정물질 감축이행에 따른 산업계의 피해를 최소화하기 위해 특정물질 사용업체의 사용시설 전환을 지원하기 위한 시설대체자금 등을 지원

(2) 대하·대출 금리

사업명	담당기관	인수조건	
		대하금리	대출금리
전력수요관리용자	에너지관리공단	대출금리 - 1.5%	기준금리 - 1.25%
전원개발용자	한국전력거래소	대출금리 - 1.0%	기준금리 - 1.25%
농어촌전화사업용자	한국전력공사 지자체	무이자	무이자
신재생에너지금융지원	에너지관리공단	대출금리 - 1.5%	기준금리 - 1.25%
시설대체자금	한국정밀화학산 업진흥회	대출금리 - 1.0%	기준금리 - 2.0%

(*1) 전력수요관리용자, 전원개발용자, 신재생에너지금융지원사업의 기준금리는 국고채 3년 유통물 평균 수익률이며, 시설대체자금의 기준금리는 공공자금대출금리를 적용함.

(*2) 농어촌전화사업용자의 경우 06년부터 무이자로 전환(민간은행취급수수료 0.5%는 용자사업자가 부담)

5.2.2. 환경부

환경산업의 체계적인 육성과 환경개선을 위해 환경부가 운영하고 있는 융자사업으로서 대하·대출 금리차는 1%입니다.

(1) 사업 개요

사업 종류	사업 설명
환경산업 육성자금	환경산업을 체계적으로 육성하기 위해 환경산업체의 장비, 장치 설비 등의 제작·구입 설치비 및 건축비와 환경시설을 설계, 생산하는 시설에 대한 제작·구입 설치비 및 운전자금 등을 지원
환경개선자금	중소기업의 환경오염방지시설 설치 등 환경개선을 위한 국가환경의 보전 및 국민의 환경보전에 기여하고자 오염방지시설의 시설자금 등을 지원
재활용 산업육성 자금	재활용산업을 체계적으로 육성하기 위해 재활용산업체의 장비, 장치 설비 등의 제작·구입 설치비 및 건축비와 재활용 시설을 설계, 생산하는 시설에 대한 제작·구입 설치비 및 운전자금 등을 지원

(2) 대하·대출 금리

사업명	담당기관	인수조건	
		대하금리	대출금리
환경산업 육성자금	한국환경산업기술원	1.46%	2.46%
환경개선자금	한국환경산업기술원	1.46%	2.46%
재활용 산업육성 자금	한국환경산업기술원	1.46%	2.46%

5.2.3. 보건복지부

장애인,저소득층의 자립과 생활안정을 위해 보건복지부에서 운영하는 용자사업으로서 대하·대출 금리차는 1.5%입니다.

(1) 사업 개요

사업 종류	사업 설명
장애인 자립자금 대여	저소득 장애인에게 생업, 기술훈련, 보조기구 구입 등에 필요한 자금을 장기저리로 대여하여 자립을 유도하고 생활안정을 도모하기 위해 소득인정액 최저생계비 300%이하 가구의 성년 등록 장애인에게 지원
저소득층생업자금용자	수급자 등 저소득층의 자활을 위한 사업의 창업, 운영 등에 필요한 자금을 장기저리로 대여하여 자립을 유도하고 생활안정을 도모하기 위해 지원

(2) 대하· 대출 금리

사업명	담당기관	인수조건	
		대하금리	대출금리
장애인 자립자금 대여	보건복지부	1.27%	2.77%
저소득층생업자금용자	보건복지부	1.27%	2.77%

(*1) 해당 대하, 대출금리는 2014년 4/4분기 공공자금관리기금 용자사업 변동금리를 적용하였음.

5.2.4. 공공자금관리기금 용자사업에 적용되는 변동금리

<기획재정부 공시>

취급 수수료	사 업 명	14. 3/4분기		14. 4/4분기	
		대하	대출	대하	대출
1.5%	저소득부자가정지원, 저소득층생업자금, 장애인자활자립자금	1.61 %	3.11 %	1.27 %	2.77 %
1.0%	산업기술자금, 환경개선자금, 수도권대기환경개선, 선대구조개선사업, 중소병원기능 전환 지원, 초고속공중망구축, IT설비 투자확대, 민간보육시설환경개선 용자	2.11 %		1.77 %	
0.5%	제주대병원지원, 화물자동차공동차고지 지원, 국민임대산업단지조성, 영·호·중부권복합화물터미널·수도권복합화물터미널·첨단IT복합플렉스조성, 농축산경영자금, 영어자금, 농공단지진흥자금, 수도권내륙화물기지건설지원, 부산대병원지원, 경북대병원지원, 전남대병원지원, 여수세계박람회 개최지원, 경상대병원지원	2.61 %		2.27 %	

6. 수수료체계(안) 도출

6.1. 수수료방식에 따른 산출결과

농지규모화, 경영회생, 매입비축, 농지연금의 4개사업에 대한 수수료산정방식은 크게 실비정산방식, 수수료율방식, 물량연동방식을 고려해 볼 수 있으며, 수수료율방식의 경우 사업비기준, 채권잔액기준, 평균채권액기준이 적용가능하고, 물량연동의 경우 계약별 기준단가, 관리채권별 기준단가를 적용하는 방법을 고려해 볼 수 있습니다.

각각의 방식에 따른 산출결과는 다음과 같습니다.

6.1.1. 실비정산 방식

실비정산방식에 따른 각 사업에 대한 연도별 추정원가집계내역은 다음과 같습니다.

① 농지규모화 사업

(단위: 백만원)

사업비 구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
직접인건비부문	12,080	12,370	12,667	12,971	13,282
경비부문	10,194	10,622	10,709	11,032	11,350
합계	22,274	22,992	23,376	24,003	24,632

② 경영회생지원 농지매입사업

(단위: 백만원)

사업비 구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
직접인건비부문	7,005	7,173	7,345	7,521	7,702
경비부문	5,544	5,715	5,885	6,049	6,216
합계	12,549	12,888	13,230	13,570	13,918

③ 농지매입비축사업

(단위: 백만원)

사업비 구분	2014 년	2015 년	2016 년	2017 년	2018 년
직접인건비부문	3,747	3,837	3,929	4,023	4,120
경비부문	2,394	2,487	2,561	2,640	2,721
합계	6,141	6,324	6,490	6,663	6,841

④ 농지연금사업

(단위: 백만원)

사업비 구분	2014 년	2015 년	2016 년	2017 년	2018 년
직접인건비부문	3,985	4,081	4,179	4,279	4,382
경비부문	3,537	3,645	3,913	4,227	4,600
합계	7,522	7,726	8,092	8,506	8,982

⑤ 전체사업기준

농지규모화, 경영회생, 매입비축, 농지연금의 4 개 사업에 대한 연도별 사업원가 합계는 다음과 같습니다.

(단위: 백만원)

사업비 구분	2014 년	2015 년	2016 년	2017 년	2018 년
직접인건비부문	26,817	27,461	28,120	28,794	29,486
경비부문	21,670	22,469	23,067	23,949	24,887
합계	48,487	49,930	51,187	52,743	54,373

6.1.2. 수수료율 방식

수수료율방식의 각 사업별 사업비, 채권잔액, 평균채권액 기준에 따른 수수료율 산정내역은 다음과 같습니다.

① 농지규모화 사업

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<사업비기준>					
사업비	143,000	188,620	161,920	169,875	176,390
사업비대비	15.576%	12.190%	14.437%	14.130%	13.965%
<채권잔액기준>					
채권잔액	1,814,666	1,812,549	1,791,904	1,792,981	1,813,736
채권잔액대비	1.227%	1.269%	1.305%	1.339%	1.358%
<평균채권액기준>					
평균채권액	1,834,553	1,813,608	1,802,226	1,792,442	1,803,358
평균채권액대비	1.214%	1.268%	1.297%	1.339%	1.366%

(*1) 사업비는 정부 중기재정운용계획(2015년 국회 확정 사업예산 반영)에 따른 연도별 사업비예산이며, 채권잔액은 농지은행시스템의 채권회수스케줄에 따른 감소액 및 신규사업비 증가액을 반영하여 추정한 금액입니다. 또한 평균채권액은 기초채권액과 기말채권액의 평균금액입니다. ("3.3.5 단위사업별 원가동인수 추정" 참조, 이하동일)

(*2) 사업비대비 수수료율은 해당사업연도의 사업비규모에 상대적으로 많은 영향을 받고 있습니다. 반면에 (평균)채권액대비 수수료율은 채권회수액의 증가로 인하여 채권잔액이 전반적으로 감소추세를 보임에 따라서 수수료율은 증가추세를 보이고 있습니다.

② 경영회생지원 농지매입사업

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<사업비기준>					
사업비	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000
사업비대비	4.827%	4.957%	5.088%	5.219%	5.353%
<채권잔액기준>					
채권잔액	1,602,335	1,837,040	2,053,157	2,239,034	2,404,835
채권잔액대비	0.783%	0.702%	0.644%	0.606%	0.579%
<평균채권액기준>					
평균채권액	1,484,968	1,719,688	1,945,099	2,146,096	2,321,935
평균채권액대비	0.845%	0.749%	0.680%	0.632%	0.599%

③ 농지매입비축사업

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<사업비기준>					
사업비	117,500	144,000	145,584	149,733	154,000
사업비대비	5.226%	4.391%	4.458%	4.450%	4.442%
<채권잔액기준>					
채권잔액	675,899	819,899	965,483	1,115,216	1,269,216
채권잔액대비	0.909%	0.771%	0.672%	0.597%	0.539%
<평균채권액기준>					
평균채권액	617,149	747,899	892,691	1,040,350	1,192,216
평균채권액대비	0.995%	0.846%	0.727%	0.640%	0.574%

④ 농지연금사업

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<사업비기준>					
사업비	33,935	39,359	49,811	59,422	68,520
사업비대비	22.167%	19.631%	16.246%	14.315%	13.108%
<채권잔액기준>					
채권잔액	75,875	102,404	134,535	170,582	209,404
채권잔액대비	9.914%	7.545%	6.015%	4.987%	4.289%
<평균채권액기준>					
평균채권액	63,132	89,140	118,469	152,558	189,993
평균채권액대비	11.916%	8.668%	6.831%	5.576%	4.727%

⑤ 전체사업기준

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<사업비기준>					
사업비	554,435	631,979	617,315	639,030	658,910
사업비대비	8.745%	7.901%	8.292%	8.254%	8.252%
<채권잔액기준>					
채권잔액	4,168,775	4,571,892	4,945,078	5,317,812	5,697,191
채권잔액대비	1.163%	1.092%	1.035%	0.992%	0.954%
<평균채권액기준>					
평균채권액	3,999,801	4,370,334	4,758,485	5,131,445	5,507,502
평균채권액대비	1.212%	1.142%	1.076%	1.028%	0.987%

(*1) 사업비 및 채권액은 개별사업별 사업비 및 채권액의 합계액입니다.

6.1.3. 물량연동 방식

물량연동방식의 각 사업별 계약수 또는 관리채권수 기준에 따른 단위수수료금액 산정내역은 다음과 같습니다.

① 농지규모화 사업

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<계약물량기준>					
계약수	3,312	3,730	3,400	3,549	3,667
계약수 대비	6,725	6,164	6,876	6,763	6,716
<관리채권물량기준>					
관리채권수	136,224	131,703	128,949	126,652	124,709
채권수 대비	164	175	181	190	198

(*1) 계약수 및 관리채권수는 "3.3.5 단위사업별 원가동인수 추정" 참조(이하동일)

(*2) 물량연동방식의 산출금액은 계약 1건 또는 관리채권 1건당 단위수수료금액 (단가)를 의미함

② 경영회생지원 농지매입사업

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<계약물량기준>					
계약수	1,028	1,021	1,014	1,007	1,000
계약수 대비	12,207	12,623	13,047	13,476	13,918
<관리채권물량기준>					
관리채권수	6,710	7,731	8,610	9,262	9,837
채권수 대비	1,870	1,667	1,537	1,465	1,415

③ 농지매입비축사업

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<계약물량기준>					
계약수	837	1,010	1,005	1,018	1,031
계약수 대비	7,337	6,261	6,458	6,545	6,636
<관리채권물량기준>					
관리채권수	9,811	10,821	11,826	12,844	13,875
채권수 대비	626	584	549	519	493

④ 농지연금사업

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<계약물량기준>					
계약수	1,073	1,100	1,321	1,585	1,902
계약수 대비	7,011	7,024	6,126	5,367	4,722
<관리채권물량기준>					
관리채권수	3,343	4,443	5,764	7,349	9,251
채권수 대비	2,250	1,739	1,404	1,157	971

⑤ 전체사업기준

(단위: 건, 천원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
<계약물량기준>					
계약수	6,250	6,861	6,740	7,159	7,600
계약수 대비	7,758	7,277	7,595	7,367	7,154
<관리채권물량기준>					
관리채권수	156,088	154,698	155,149	156,107	157,672
채권수 대비	311	323	330	338	345

(*1) 계약수 및 관리채권수는 각 사업별 계약수 및 관리채권수의 합계입니다.

6.2. 수수료방식별 비교

6.2.1. 수수료방식별 장단점

실비정산방식, 수수료율방식, 물량연동방식에 대한 각각의 방식별 장단점은 다음과 같이 고려될 수 있습니다.

구분	장점	단점
실비정산방식	<ul style="list-style-type: none"> • 직접적인 사업원가에 대한 보상이 가능함(실비변상개념) • 매년의 예산변동액을 상대적으로 적시에 반영하는 효과가 있음 • 안정된 수수료체계구축이전의 사업 도입시점에 적합함 	<ul style="list-style-type: none"> • 매 사업연도에 정확한 업무량분석 및 소요인력, 소요예산 판단에 있어 주관적 관점이 개입될 가능성이 높음 • 예산편성 및 적정성에 대한 기관간 협의절차 등의 행정낭비요소가 발생할 수 있음
수수료율방식	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적인 기금사업의 형태로 타사업과의 수수료산정기준에 대한 일관성이 확보되고, 대하대출형태의 용자사업방식과 유사하므로 수수료의 예측이 간편하고 주관적 관점이 개입될 여지가 낮음 • 수수료금액수준에 대한 변동폭이 상대적으로 안정되고, 다수의 사업을 운영하거나 성장기이후 사업에 적합함(*1) 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업별로 실제원가와 수수료금액의 괴리발생가능성이 있음 • 수수료수준에 대한 주기적인 검토가 필요함(예: 3~5년)
물량연동방식	<ul style="list-style-type: none"> • 검사·시험·전력·운송 등 위탁독점형태의 공공서비스에서 일반적으로 적용되는 방식임 • 농지가상승 등의 외부요인이 수수료금액에 미치는 영향이 상대적으로 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업예산금액 외에 사업예산물량, 규모, 형태에 대한 협의 및 관리통제가 요구됨 • 정의된 물량요소별로 수수료추정이 필요하고 실제원가와 수수료

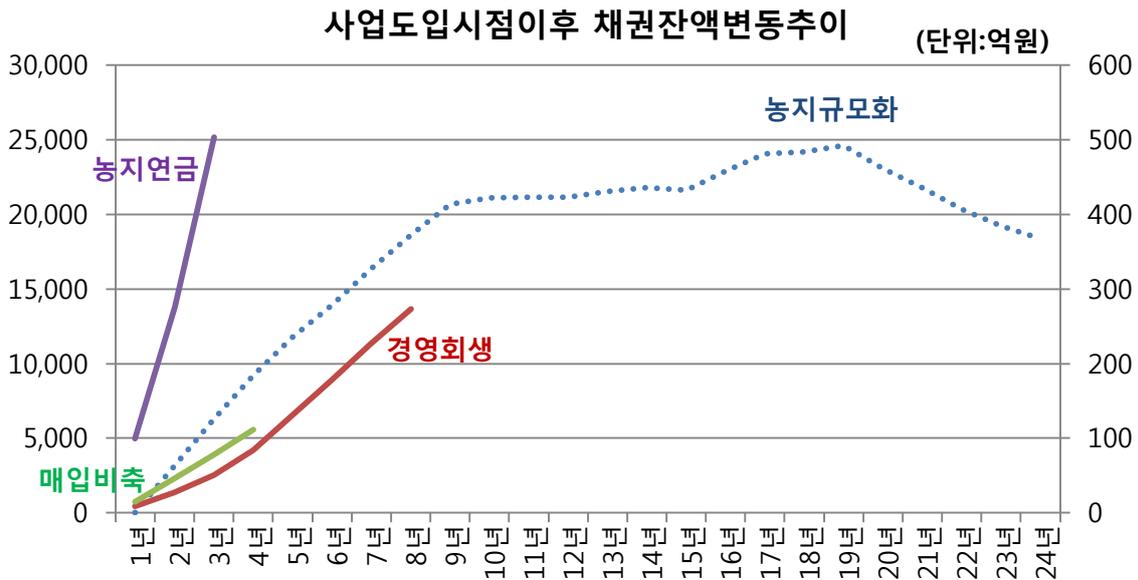
구분	장점	단점
	로 낮음	료액의 괴리발생가능성이 있음 • 수수료수준에 대한 주기적인 검토가 필요함(예: 3~5년)

(*1) 다수의 사업을 운영하는 경우로 단일 수수료율 체계인 경우 상호 보완효과가 발생함. 예를 들어 사업별 해당사업연도의 특수한 환경 변화에 의하여 어느 사업에 손실이 발생하는 경우에도 다른 사업에서 이익이 발생하여 전체적인 원가대비 수수료가 안정적인 구조를 보이는 경향이 있습니다.

6.2.2. 사업주기 고려

사업초기단계에서는 상대적으로 사업홍보 및 사업체계구축 등을 위한 업무량이 크므로 실비정산에 따른 수수료체계가 합리적일 수 있으며(또는 사업비 내에서 사업시행을 유도), 사업성장단계에서는 사업비 또는 계약물량 위주의 수수료체계가 적용될 수 있고, 이후 사업안정화단계에서는 상대적으로 사후채권관리업무량 증가로 인한 누적채권금액 또는 관리채권물량 위주의 수수료체계가 합리적일 수 있습니다.¹

현행 농지관리기금사업 내 농지규모화사업은 1990년에 도입되어 장기간 운영되고 있는 반면, 농가경영회생사업은 2006년에 도입되어 운영되고, 농지매입비축사업 및 농지연금사업의 경우 각각 2010년 및 2011년에 도입되어 운영되고 있습니다. 각 사업도입 이후 채권잔액변동추이는 아래 그림과 같습니다.



(*1) 농지연금사업의 경우 사업간 추이비교목적으로 잔액규모와 상관없이 상단영역에 표시함.

¹ 사업주기에 대한 사전적인 정의는 없으나 다음사항을 고려하여 구분될 수 있습니다.

- 사업초기단계 : 사업에 대한 홍보, 마케팅을 시작하는 단계로 사업에 대한 인지도 확보에 업무가 집중되는 단계임(홍보 및 사업체계구축시점, 전체지사로 사업을 확대하기 이전 시점).
- 사업성장단계 : 매년 체결되는 사업계약수가 증가하고 사업에 대한 인지도가 정착되는 단계로 사업계약 체결에 업무가 집중되는 단계임(채권잔액이 증가추세).
- 사업안정화단계 : 매년 체결되는 사업계약수가 일정하게 유지되고 동일규모의 채권회수가 이루어지는 단계로 상대적으로 채권 관리에 업무가 집중되는 단계임(채권잔액 유지 또는 체감증가/감소추세).

6.3. 현행 수수료체계와의 비교

중장기사업예산을 기준으로 현행 적용하고 있는 수수료체계에 따른 향후 5개년 관리수수료 추정치와 본 용역을 통하여 도출된 향후 5개년 추정원가와 비교 결과는 다음과 같습니다.

(단위:억원)

사업(요율)	구분	'14(E)	'15(E)	'16(E)	'17(E)	'18(E)
농지규모화 (1.38%)	채권액(*1)	18,147	18,125	17,919	17,930	18,137
	추정수수료(*2)	250	250	247	247	250
	추정원가(*2)	223	230	234	240	246
경영회생지원 (1.28%)	채권액(*1)	16,023	18,370	20,532	22,390	24,048
	수수료금액	205	235	263	287	308
	추정원가	125	129	132	136	139
농지매입비축 (1.28%)	사업비(*3)	1,175	1,440	1,456	1,497	1,540
	수수료금액	15	18	19	19	20
	추정원가	61	63	65	67	68
농지연금 (실비)	실비기준(*4)	21	21	21	21	21
	추정원가	75	77	81	85	90
합계	수수료금액	491	524	550	574	599
	추정원가	484	499	512	528	543
	차이	7	25	38	46	56

(*1) 농지규모화 및 경영회생지원사업의 채권잔액은 농지은행시스템의 채권회수스케줄에 따른 감소액 및 신규사업비 증가액을 반영하여 추정한 금액입니다 ("3.3.5 단위사업별 원가동인수 추정" 참조).

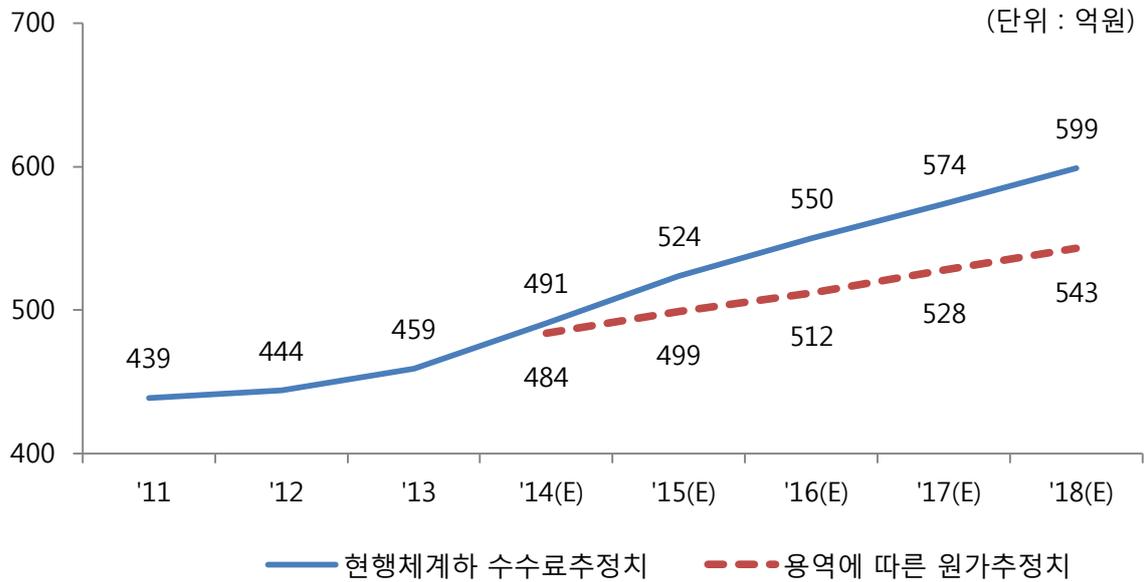
(*2) 추정수수료는 현행 수수료체계에 따른 향후 5개년 관리수수료 추정치이며, 추정원가는 본 용역을 통하여 도출된 향후 5개년 추정원가입니다.

(*3) 농지매입비축사업의 사업비는 정부 중기재정운용계획에 따른 연도별 사업비 예산을 기준으로 한 금액입니다("3.3.5 단위사업별 원가동인수 추정" 참조).

(*4) 농지연금사업의 경우 2013년 정산금액을 기준으로 이후 시점에도 동일하게 가정하였습니다.

상기표에 따른 연도별 현행 수수료체계와의 비교를 도시하면 다음과 같습니다.

현행 수수료체계 비교



향후 5개년 사업운영에 대한 대상 사업전체의 원가추정액은 현행 수수료체계에 따른 수수료를 소폭 하회하는 수준을 보이고 있습니다. 차이 발생이유를 사업유형별 보면 다음과 같습니다.

① 농지관리기금외 타사업에 대한 원가배분의 합리화

농지관리기금에 속하지 않는 과원규모화사업, 경영이양직접지불사업, 쌀소득보전 직접지불사업, 농지보전부담금징수관리사업 등은 농지규모화사업이후에 추가적으로 시행되어 통합운영되고 있으며, 이에 대한 수수료수준은 기관간 협의에 따른 운영실비 또는 증분원가¹요소를 고려하여 운영되고 있는 실정입니다.

그러나 본 용역에서는 2012년과 2013년의 농지은행사업인력의 업무비중도 설문

¹ 증분원가는 생산량(또는 업무량)의 증가에 따라 증가하는 원가로, 경영관리의사결정 관점에서는 단위생산량(또는 업무량)의 증가에 따라 같이 증가하는 한계비용을 의미함. 고정비용보다 변동비용성격으로 볼 수 있음.

결과를 바탕으로 각 사업별 투입시간을 도출하였으며, 농지규모화 등 4대사업의 인건비를 도출함에 있어, 농지규모화사업 이후에 추가된 모든 사업을 독립된 사업으로 보아 각 사업별로 구분하고 있습니다. 이에 따라 농지관리기금외 타사업의 원가가 전반적으로 증가하고, 농지관리기금 사업중 농지규모화사업 및 경영회생지원 농지매입사업의 원가가 감소하였습니다.

한편, 수수료체계와 관련하여 신규사업의 초기단계에는 증분원가에 대해서만 수수료를 책정하는 것이 일반적입니다. 그러나 동일조직에서 복수의 사업을 운영하면서 사업규모가 어느 정도 성장하게 되면, (1) 기존사업은 효율화되어 상대적인 업무량이 감소하는 반면에 (2) 신규사업은 직접 업무량의 증가와 더불어 업무통제와 관리를 위하여 세부사업별로 인적 조직을 구분하거나 겸임이 필요하므로 업무량이 증가하게 됩니다. 따라서 사업초기단계 이후에는 해당사업의 발생원가(예: 인건비, 간접비 등)를 개별적으로 구분하여 산정하는 것이 합리적입니다.

② 농지관리기금 내 사업의 원가배분의 적정화

농지관리기금 내 사업별 차이분석내역은 다음과 같습니다.

- 농지규모화사업 및 경영회생지원 농지매입사업

농지규모화사업 및 경영회생지원 농지매입사업은 수수료율이 각각 1.38%와 1.28%의 차이를 제외하고 수수료체계는 기말채권잔액에 수수료율을 적용하는 것으로 동일합니다.

사업물량의 감소(농지규모화사업에 한정), 사업의 효율화 등으로 인하여 기존의 사업자원을 신규사업인 농지매입비축 및 연기금사업 등에 배분함에 따라 추정 원가가 감소추세를 보이고 있습니다.

- 농지매입비축사업

현행 수수료체계는 사후관리업무를 감안하지 않고 당해년도 사업비에 1.28%를 적용하여 산정하고 있습니다.

따라서 사업이 지속될수록 사후관리 업무량 증가에 따른 비용을 반영하지 못하게 되어 "원가 > 수수료" 현상이 증가하게 됩니다.

- 농지연금사업

2011년 도입시 증분원가 개념으로 실비정산하고 있으나, 사업량증가 및 사업안착에 따라 사후관리 업무량이 증가하고 있습니다. 따라서 현행 예산만으로는 사업시행이 어려워서 기존 사업조직의 지원이 불가피한 상황입니다.

이러한 유무형의 지원을 원가형태로 안분하는 경우 "원가 > 수수료" 현상이 증가하게 됩니다.

6.4. 수수료체계(안) 제시

"합리적인 사업관리 수수료 산정체계를 도출"함에 있어 본 용역에서는 (1) 대하대출형태의 용자사업으로서 타기금사업과의 수수료산정기준에 대한 일관성, (2) 사업인력 및 조직이 통합적으로 이루어지는 사업운영특성 및 (3) 수수료의 예측가능성 및 발생원가보상에 대한 안정성을 고려하여, 전체사업에 대하여 평균채권액 대비 일정요율을 적용하는 안을 선정하였으며 그 내역은 아래와 같습니다.

사업	수수료산정방식	기준금액 (*1)	수수료율 (*2)
농지규모화 경영회생지원 농지매입비축 농지연금	수수료율방식	평균채권액	1.212% ~0.987% 범위

(*1) 본 용역보고서에서의 평균채권액은 접근한계상 기초와 기말의 단순평균수치로 표시하였으나, 연평균적수개념을 의미합니다.

(*2) 수수료율은 향후 5 개년 평균채권액 및 원가비율을 고려하여 발생원가를 지속적으로 보상할 수 있는 수준에서의 범위금액으로 제시하였으며, 이는 2014년부터 2018년까지의 향후 5 개년 동안의 평균채권액 대비 수수료율의 산출값입니다.(6.1.2. "수수료율 방식" 참조)

상기 사업관리수수료체계를 결정함에 있어 고려한 기준은 다음과 같습니다.

- **(서비스원가주의 관점)** 수수료 산정기준은 수수료 산정 시 발생원가를 지속적으로 보상하는 수준에서 수수료를 결정되어야 합니다.
- **(유사사업간 일관성 확보)** 유사형태의 사업과 비교하여 수수료체계와 크게 상이하지 않으면서도, 개별단위사업간에 일관된 수수료기준이 적용될 수 있어야 합니다.
- **(실무적 운용편의 고려)** 발생원가 보상수준에서 실무적으로 활용가능하도록 직관적이고 가능한 단순화된 기준이 되어야 합니다.

상기 제시된 수수료체계(안)의 확정과 향후 수수료율 및 수수료체계의 변경시 고려되어야 할 사항은 다음과 같습니다.

① 주기적인 수수료수준의 검토필요

수수료율방식의 경우 사업환경변화에 따라서 수수료금액과 실제원가의 괴리가 발생할 가능성이 있으며, 사업환경변화 및 채권금액의 변화를 고려하여 주기적으로 수수료수준의 검토가 이루어질 필요가 있습니다.

(*) 최근 국회예산정책처의 "공공기관 수수료 체계의 적정성 분석보고서(2013.09)"에 따르면, 용자사업형태하에서 일정수준의 수수료(스프레드)를 유지하게 되는 경우, 수수료수익은 용자금액에 비례하여 발생하게 되나 관리비용은 체감적으로 발생하는 특성에 따라 과다수수료문제 또는 (원가 이하의) 사업수수료악화 문제로 이어질 가능성이 높은 것으로 제기됨.

② 개별사업간 원가구분기준의 관리필요

현행 농지은행사업은 세부단위사업별로 별도의 운영조직이 구성되어 있지 않으며, 본사 농지은행처 아래 지역본부 및 지사의 농지은행부 또는 농지은행파트에서 전체사업을 통합적으로 운영하고 있습니다.

개별사업별 정확한 원가의 산정이 이루어지기 위해서는 개별 사업별로 원가대상이 구분되어야 하나, 현행 동일조직 또는 동일인력이 수 개의 사업을 수행하는 농지은행 사업관리형태에서 사업별로 정확하게 원가를 구분하고 관리하는 것이 현실적으로 어려운 것으로 이해됩니다.

이에 대한 방안으로 (1) 사업인력별 타임리포트관리¹ 등을 통하여 개별사업간 보다 명확한 원가투입시간을 관리하거나, (2) 농지은행사업의 경우 지사를 통합하여 업무를 인별로 명확히 구분하고, 특정기간내에만 업무가 집중발생하는 일부 사업에 한정하여 타임리포트관리를 보완하는 방안 등을 고려해 볼 수 있습니다.

¹ 타임리포트관리란 단위사업별로 사업(프로젝트) 및 관리활동, 일반운영활동 등에 대하여 개별사업인력이 투입한 시간을 일별 또는 일정한 주기로 기록, 보고하는 것을 의미함.

③ 농지관리기금외 타사업에 대한 수수료의 현실화

농지관리기금에 속하지 않는 과원규모화사업, 경영이양직접지불사업, 쌀소득보전 직접지불사업, 농지보전부담금징수관리사업 등의 수수료수준은 해당 기관간 협의에 따른 운영실비 또는 증분원가요소를 고려하여 운영되고 있는 실정입니다.

앞서 "6.3 현행 수수료체계와의 비교"의 ①번에서 설명하는 바와 같이, 신규사업의 초기단계 이후에는 해당사업의 발생원가(예: 인건비, 간접비 등)를 개별적으로 구분하여 산정하는 것이 합리적이며, 이에 따라 사업별 수수료를 현실화할 필요가 있습니다.

현재 수개의 단위사업을 하나의 농지은행사업조직내에서 영위하는 운영현황을 고려할 때, 농지관리기금외 타사업에 배부되는 인건비 등의 발생원가 전체에 대하여 적정수수료가 보상되지 않는 경우, 향후 전체 조직운영에 대한 부담으로 작용할 수 있습니다

④ 사업인력에 대한 직급구조 개선의 필요

2014년 7월말 현재 공사전체 직급비율을 요약하면 다음과 같습니다(임원제외).

구분	2급	3급	4급	5급	6급	소계	7급 이하	합계
공사전체비중	8%	23%	34%	4%	17%	86%	14%	100%
농지은행사업비중	6%	24%	26%	1%	22%	79%	21%	100%
농지관리기금사업	7%	28%	28%	1%	20%	83%	17%	100%
농기금외 타사업	5%	17%	21%	2%	27%	71%	29%	100%

본 용역결과에 따른 농지은행사업인력의 직급비율과 공사전체의 직급비율을 비교한 결과, 농지은행사업인력중에 6급 이상 직급비율은 79%수준(농지관리기금사업에 한정하는 경우 83%)으로 공사전체비율인 86%수준과 비교하여 상대적으로 낮으며, 특히 4급 및 5급의 직급비율이 낮게 운영되고 있습니다.

이는 농지은행사업의 장기적인 발전 및 성장동력의 확보측면에서 다소 개선의 여지가 필요한 것으로도 볼 수 있으며, 개선과정에서의 직급별 평균급여상승으로

인한 인건비 증가효과가 부담으로 작용될 수 있습니다.

한편, 농지은행사업내에서 개별지사를 기준으로 볼 때, 상기 요약표상 한정된 인력자원(지사별 사업인원 4~5명)하에 9개 이상의 단위사업을 운영하는 실정이고, 각 사업별 업무난이도에 따라 상대적으로 업무난이도가 높고 책임부담이 따르는 농지관리기금사업에 높은 직급이 업무배정되는 현상이 반영되어 있습니다. 이에 따라 농지은행사업내에서 농지관리기금사업의 6급이상비율은 83%로 농지관리기금사업외 사업의 6급이상비율 71%와는 큰 차이를 보이고 있습니다.

그러나 사업별로 수수료의 원천이 상이하다는 점을 고려할 때, 지속적인 하위 직급의 능력개발을 통하여 농지은행사업내에 사업별 / 직급별 인원이 사업간에 형평성을 맞게 재구성될 필요가 있어 보입니다.

⑤ 농지연금사업 내 홍보비 비중

농지연금사업과 같이 사업초기단계의 사업의 경우 상대적으로 광고 및 홍보활동이 중요하며, 농지규모화사업과 같이 사업안정화단계에 접어들게 되면 사업내용에 대한 이해가 높아져서 광고 및 홍보활동 비중이 낮아지게 됩니다.

현재 농지연금사업의 수수료원가에 포함되어 있는 광고선전비(홍보비) 규모 및 비중은 아래와 같습니다.

(단위: 백만원)

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
수수료원가 추정액	7,522	7,726	8,092	8,506	8,982
광고선전비 추정액	678	711	875	1,075	1,321
광고선전비 비중	9%	9%	11%	13%	15%

농지연금사업의 경우 광고 및 홍보활동이 상대적으로 계약수에 미치는 영향이 큰 것으로 나타나고 있습니다. 따라서 실비정산방식에서 평균채권액 기준의 수수료율체제로 변경되는 경우, 사업성장단계까지 광고선전비(홍보비) 예산이 타예산항목으로 편성되지 않도록 유의할 필요가 있습니다. 다만, 향후 사업의 성장속도와 사업대상자의 이해정도를 감안하여 광고선전비(홍보비) 비중을 탄력적으로 조정할 필요가 있습니다.

⑥ 용역 접근법의 한계

본 용역은 기간과 비용의 한계로 원가분석시 하향식 접근법(Top-down Approach)을 적용하였으며, 이에 따라 실제(AS-IS) 발생원가를 추정의 기초자료로 이용하고 있습니다. 그러나 분석기간내에 발생원가가 합리적인 조직구조에서 발생하였는지를 보장하는 것은 아닙니다.

따라서 향후에 상향식 접근법(Bottom-up Approach)를 적용하여, 결과의 적정성을 재확인해 볼 필요가 있어 보입니다. 다만, 이 경우에도 농지은행처의 사업별 원가구분이 명확하지 않다면 분석결과가 왜곡될 수 있으므로 선행적으로 적절한 원가구분 및 원가계산을 위한 노력이 전제되어야 합니다.

부 록

[부록1] 지사별 사업시간 및 단위사업별 배분내역

[부록2] 지사별 사업실적물량

[부록3] 회귀분석방법과 단위시간방법에 따른 비교

[부록4] 설문조사표 양식