

무주군 공공시설 운영방식 실태 및 개선방안 연구

최종보고서 | 2025년 11월



제 || 출 || 문

무주군의회 의장님 귀하

본 보고서를 「무주군 공공시설 운영방식 실태 및 개선방안 연구」의 결과물로 제출합니다.

2025년 11월

(사) 한국정책학회

본 보고서에 수록된 내용은 연구의 결과물이므로 무주군의회의 공식적 입장과 다를 수 있습니다.

본 보고서의 무단 전재·복제 및 배포를 금합니다.

목 차

1. 연구 개요	1
1.1. 연구 배경 및 목적	3
1.1.1. 연구 배경	3
1.1.2. 연구 목적	4
1.2. 연구 범위 및 방법	5
1.2.1 연구 범위	5
1.2.2 연구 방법	6
2. 공공시설 운영방식 검토	9
2.1. 공공시설 운영방식의 유형	11
2.1.1. 공급주체에 따른 분류 (직접운영 vs 간접운영)	11
2.1.2. 민간참여 정도에 따른 분류	14
2.2 공공시설 운영방식의 유형별 특성	16
2.2.1 직영 운영방식	16
2.2.2 민간위탁 운영방식	18
2.2.3 사용허가 방식	21
2.2.4 매각·처분 방식	24
2.3 공공시설 운영방식 선택 기준	27
3. 시설 현황 및 운영실태 분석	31
3.1 무주군 평생교육원	33
3.1.1. 시설 현황 및 기능	33
3.1.2. 운영효율성 분석	35
3.1.3. 재정효율성 분석	44
3.1.4. 종합의견	47
3.2 서창 머루와인 공장	49
3.2.1. 시설 현황 및 기능	49
3.2.2. 운영효율성 분석	51

3.2.3. 재정효율성 분석	56
3.2.4. 종합의견	58
3.3 무주 향로산 자연휴양림	62
3.3.1. 시설 현황 및 기능	62
3.3.2. 운영효율성 분석	65
3.3.3. 재정효율성 분석	70
3.3.4. 종합의견	75
3.4 무주 백운산 생태관	79
3.4.1. 시설 현황 및 기능	79
3.4.2. 운영효율성 분석	81
3.4.3. 재정효율성 분석	86
3.4.4. 종합의견	89
3.5 무주 태권어드벤처	92
3.5.1. 시설 현황 및 기능	92
3.5.2. 운영효율성 분석	94
3.5.3. 재정효율성 분석	100
3.5.4. 종합의견	104
3.6 무주 목재문화 체험장	106
3.6.1. 시설 현황 및 기능	106
3.6.2. 운영효율성 분석	107
3.6.3. 재정효율성 분석	115
3.6.4. 종합의견	118
3.7. 무주군 목재펠릿 공장	121
3.7.1. 시설 현황 및 기능	121
3.7.2. 운영효율성 분석	122
3.7.3. 재정효율성 분석	126
3.7.4. 종합의견	129
3.8. 공공시설 운영방식 검토 종합의견	130
3.9. 제도개선 및 성과연동제 도입 방안	138

표 목 차

[표 2-1] 지방공공서비스 제공방식 비교	13
[표 2-2] 민간공급의 이론적 배경 및 요인	13
[표 2-3] 민간참여 정도에 따른 운영방식 분류	15
[표 2-4] 민간위탁 유형별 특성	19
[표 2-5] 간위탁 적정성 기준	28
[표 2-6] 운영방식 선정을 위한 기준	29
[표 3-1] 무주군 평생교육원 2022년 강좌 운영 내역	36
[표 3-2] 무주군 평생교육원 2023년 강좌 운영 내역	37
[표 3-3] 무주군 평생교육원 2024년 강좌 운영 내역	38
[표 3-4] 연도별 예산 추이 비교(단위: 천원)	41
[표 3-5] 기관당 평균 예산 배분 현황(단위: 천원)	42
[표 3-6] 예산 대비 주민 접근성 지표	42
[표 3-7] 무주군평생교육원 3개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)	44
[표 3-8] 무주군평생교육원 3개년 목별 지출현황(단위: 천원)	45
[표 3-9] 무주군평생교육원 핵심성과 단위 3개년 현황	46
[표 3-10] 무주군평생교육원 핵심성과 단위 3개년 비용효율성 분석(단위: 천원) ..	46
[표 3-11] 영동군, 괴산군 등 외인 시설 운영 방식 비교	55
[표 3-12] 서창머루와인공장 3개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)	56
[표 3-13] 서창머루와인공장 3개년 목별 지출현황(단위: 천원)	56
[표 3-14] 서창머루와인공장 3개년 매출 현황(단위: 천원)	57
[표 3-15] 서창머루와인공장 3개년 수익성 현황(단위: 천원)	57
[표 3-16] 서창머루와인공장 3개년 비용효율성 현황(단위: 천원)	58
[표 3-17] 연도별 이용객 및 수입 추이	65
[표 3-18] 월별 이용현황 (2024년 기준)	67
[표 3-19] 무주향로산 자연휴양림 3개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)	70
[표 3-20] 무주향로산 자연휴양림 3개년 목별 지출현황(단위: 천원)	70
[표 3-21] 무주향로산 자연휴양림 3개년 매출 현황(단위: 천원)	71

[표 3-22] 무주향로산 자연휴양림 3개년 수익성 현황(단위: 천원)	71
[표 3-23] 무주향로산 자연휴양림 수익 및 배분구조(2023년 기준)	72
[표 3-24] 무주향로산 자연휴양림 3개년 비용효율성 현황(단위: 천원)	73
[표 3-25] 백운산생태관 카페 월별 매출액 (사업시작일: 2024. 10. 24.)	81
[표 3-26] 신활력사업단, 카페 종사자 현황 (2025.7.31. 기준)	82
[표 3-27] 백운산생태관 2개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)	86
[표 3-28] 백운산생태관 2개년 목별 지출현황(단위: 천원)	86
[표 3-29] 백운산생태관 2개년 매출 현황(단위: 천원)	87
[표 3-30] 백운산생태관 카페 매출 및 지출구조(24.10.~'25.7.)	87
[표 3-31] 백운산생태관 세입 대비 시설 매출규모	88
[표 3-32] 백운산생태관 운영비 현황	88
[표 3-33] 백운산생태관 운영비 대비 세입 회수율	89
[표 3-34] 무주택권어드벤처 레포츠시설 1차년도 수입지출 현황(단위: 천원)	101
[표 3-35] 무주택권어드벤처 레포츠시설 수입구조 및 재정기여 현황	102
[표 3-36] 무주택권어드벤처 레포츠시설 위탁금 대비 지출구조(단위: 천원)	103
[표 3-37] 목재문화체험장 예산규모 추이(단위: 천원)	115
[표 3-38] 목재문화체험장 2024년 세출구조(단위: 천원)	116
[표 3-39] 목재문화체험장 2024년 수입구조(단위: 천원)	116
[표 3-40] 목재문화체험장 총투입 대비 수익성과(단위: 천원)	117
[표 3-41] 목재문화체험장 이원화 운영 대비 통합운영 효율성 비교(단위: 천원)	117
[표 3-42] 무주목재펠릿공장 예산규모 추이(단위: 천원)	126
[표 3-43] 무주목재펠릿공장 2024년 주요 경상지출 내역(단위: 천원)	126
[표 3-44] 무주목재펠릿공장 연도별 매출구조(단위: 천원)	127
[표 3-45] 무주목재펠릿공장 2024년 운영수지 구조(단위: 천원)	127
[표 3-46] 무주목재펠릿공장 재정투입 대비 비용효율성(단위: 천원)	128

1. 연구 개요

1.1. 연구 배경 및 목적

1.1.1. 연구 배경

■ 무주군 공공시설 운영의 재정적 부담 심화

- 무주군은 현재 총 74개의 공공시설을 운영하고 있으며, 2024년 기준 연간 166억 2,952만원의 적자가 발생하여 지자체 재정에 상당한 부담을 주고 있음.
 - 이는 전년도 139억 7,048만원 대비 26억 5,904만원(19.0%)이 증가한 수치로, 적자폭이 지속적으로 확대되고 있는 심각한 상황임.
- 운영방식별로 살펴보면, 직영시설 37개소는 수입 22억 8,609만원, 지출 76억 2,081만원으로 53억 3,472만원의 적자를 기록했으며, 위탁시설(사용허가 포함) 37개소는 수입 1억 7,501만원, 지출 114억 6,981만원으로 112억 9,480만원의 적자를 나타냄. 특히 위탁시설의 경우 수입 대비 지출 비율이 65배에 달하는 심각한 비효율성을 보이고 있음.

■ 시설운영의 구조적 문제

- 2024년 실시한 결산검사에서는 각종 시설물의 방만한 예산운영에 대한 지적사항이 발생하였으며, 이는 현재의 시설 운영방식에 대한 근본적인 재검토가 필요함을 시사하고 있음.
 - 직영시설인 무주군평생교육원의 경우 연간 수입이 전무한 상태에서 지출만 61,105천원이 발생하여 100% 적자 운영 중
 - 목재문화체험장은 시설 관리는 직영, 프로그램 운영은 위탁하는 이원화 구조로 운영되어 직영 운영비 188,983천원과 위탁금 70,000천원이 각각 지출되고 있음
 - 사용허가 시설인 서창마루와인공장은 연간 14,208천원의 사용료 수입을 창출하고 있으나 운영효율성 측면에서 검토가 필요하며, 백운산생태관의 경우 카페 및 사무실 사용료로 3,487천원의 수입 발생에 대한 시설 이용료 적정성을 검토할 필요가 있음
 - 민간위탁 시설 중 무주향로산 자연휴양림은 연간 60,543천원의 사용료 수입이 발생하고 있고, 이에 따른 시설 사용료 적정성을 검토할 필요가 있으며, 태권도원 무주태권어드벤처 레포츠시설은 연간 380,000천원의 위탁금이 지출되고 있는 곳으로 시설 위탁료 적정성 검토가 필요

- 현행 운영방식은 직영, 민간위탁, 사용허가 등 다양한 형태로 운영되고 있으나, 운영방식 선택에 대한 명확한 기준이나 가이드라인이 부재하여 관성적이고 비체계적인 운영이 지속되고 있음. 시설별 특성과 현재 여건에 맞는 최적의 운영방식 적용이 이루어지지 못하고 있는 실정임.

1.1.2. 연구 목적

- 본 연구는 무주군 공공시설의 체계적이고 효율적인 운영을 위한 개선방안을 마련하는 것을 목적으로 함.
- 첫째, 공공시설 운영방식 선택을 위한 객관적이고 체계적인 기준을 수립함. 법령 근거에 기반한 운영방식별 특성 분석을 통해 직영, 민간위탁, 사용허가, 매각 등 각 운영방식의 장단점과 적용 조건을 명확히 하고, 시설별 특성(수익성, 전문성 요구도, 공공성, 시설 규모, 이용 수요, 지역 여건 등)에 따른 최적 운영방식 선택 기준과 의사결정 프레임워크를 제시함
- 둘째, 6개 중점분석 시설의 현황 및 운영실태를 정밀 분석하여 문제점을 도출함. 재정효율성 측면에서 수입 대비 지출 구조 분석, 운영효율성 측면에서 이용률 및 가동률 분석 등을 통해 현 운영방식의 한계와 개선 필요사항을 체계적으로 진단함.
- 셋째, 시설별 특성에 맞는 최적 운영방식을 제시하여 재정효율성을 제고함. 6개 중점분석 시설에 대한 심층 분석을 바탕으로 각 시설의 기능과 여건, 운영 현황을 종합적으로 검토하여 시설별로 가장 적합한 운영방식을 도출하고, 이를 통해 무주군의 재정 부담을 경감하고 시설 운영의 효율성을 향상시킬 수 있는 맞춤형 개선 방안을 제시함.
- 넷째, 의회의 견제·감시 역할 강화 방안을 제시함. 행정사무감사 강화, 예산·결산 심사 강화, 관련 조례 정비 등을 통해 공공시설 운영의 투명성과 책임성을 제고하는 방안을 마련함.

1.2. 연구 범위 및 방법

1.2.1 연구 범위

■ 시간적 범위

- 본 연구의 시간적 범위는 2025년도를 기준으로, 2022년부터 2024년까지 3개년도 자료를 기준으로 함. 이는 코로나19의 영향이 안정화된 시점부터 최근까지의 운영 실태를 종합적으로 파악하여 정상적인 운영 상황에서의 시설별 성과를 객관적으로 평가하기 위함임.
 - 재정분석의 경우 2022년부터 2024년까지 3개년간의 세입·세출 결산 자료를 활용하여 6개 중점시설별 수입 및 지출 추이를 분석하고,
 - 이용현황 분석의 경우 동일 기간의 이용객 수, 가동률, 프로그램 운영 실적 등을 종합적으로 검토함. 또한 위탁업체의 경우 3개년간의 위탁료 지급 현황과 성과 보고서를 분석하여 위탁 운영의 효과성을 평가함.

■ 공간적 범위

- 공간적 범위는 무주군 관내 있는 6개 기관을 선정하여 심층 분석을 실시함.
- 중점분석 대상시설은 무주군평생교육원(무주읍 소재, 직영), 서창머루와인공장(무풍면 소재, 사용허가), 무주향로산 자연휴양림(무풍면 소재, 민간위탁), 백운산생태관 카페·사무실(설천면 소재, 사용허가), 태권도원 무주태권어드벤처 레포츠시설(설천면 소재, 민간위탁), 목재문화체험장(적상면 소재, 직영+위탁 혼합)으로 구성됨.
- 이들 시설은 교육·문화(평생교육원, 목재문화체험장), 체육·레포츠(태권도원 레포츠시설), 관광·휴양(향로산 자연휴양림, 백운산생태관), 산업·상업(서창머루와인공장) 등 다양한 시설 유형을 포함하고 있어 운영방식별 비교분석이 가능하고, 시설 유형별 특성에 따른 최적 운영방식 도출에 적합함.

■ 내용적 범위

- 내용적 범위는 크게 이론적 분석과 실증적 분석으로 구분됨.
- 이론적 분석에서는 공공시설 운영방식에 대한 법령 근거 및 이론적 배경을 검토하고, 직영(지방자치법), 민간위탁(지방자치법, 사무의 민간위탁에 관한 법률), 사용허가(공유재산 및 물품 관리법), 매각 처분(공유재산 및 물품 관리법) 등 운영방식별 법적 근거와 특성을 분석함.
- 실증적 분석에서는 6개 중점시설에 대한 재정효율성 분석(수입-지출 구조, 손익 분석, 투자 대비 수익률), 운영효율성 분석(이용률, 가동률, 서비스 품질, 인력 운영)을 토대로 공공성 분석(정책 목표 달성을, 공공서비스 제공 수준, 지역사회 기여도) 등을 종합적으로 검토함
- 또한 타 지자체 벤치마킹을 통해 유사 시설 운영 지자체의 운영 방식과 성과를 비교 분석하여 무주군에 적용 가능한 개선방안을 도출함

1.2.2 연구 방법

■ 문헌조사

- 공공시설 운영방식 관련 이론 및 선행연구를 체계적으로 검토하여 운영방식별 이론적 근거와 국내외 동향을 파악함. 주요 검토 대상은 공공서비스 공급 방식에 관한 분석, 민영화 및 민간위탁에 관한 연구, 공공시설 운영 효율성에 관한 실증 연구 등임.
- 관련 법령 및 조례 분석을 통해 운영방식별 법적 근거와 제약 조건을 명확히 하고, 무주군 공공시설 관련 조례의 현황과 개선 필요사항을 파악함. 주요 분석 대상은 지방자치법, 지방공기업법, 사무의 민간위탁에 관한 법률, 공유재산 및 물품 관리법, 지방재정법과 무주군 관련 조례임.
- 타 지자체 유사시설 운영사례 조사를 통해 운영방식별 성공사례와 실패사례를 분석하고, 무주군에 적용 가능한 벤치마킹 요소를 도출함. 조사 대상은 전북권 인근 지자체와 전국 유사 규모 지자체의 평생교육원, 자연휴양림, 와인공장, 생태관, 레포츠시설, 문화체험장 운영 현황임.

■ 현황조사

- 6개 중점시설별 운영실태 정밀 조사를 통해 재정, 인력, 이용 현황을 체계적으로 파악함. 재정 현황의 경우 3개년간 수입·지출 내역, 손익 구조, 보조금 지원 현황을 상세히 분석하고, 인력 현황의 경우 배치 인원, 인건비, 업무 분담 체계를 조사함.
- 이용 현황의 경우 연도별·월별·계절별 이용객 수, 시설 가동률, 프로그램별 참여율, 고객 만족도 등을 종합적으로 분석하여 시설의 활용도와 서비스 품질 수준을 평가함.
- 관리 체계 및 인력 구성 현황을 파악하여 조직 운영의 효율성을 진단하고, 직영시설의 경우 공무원 배치 현황과 업무 효율성을, 위탁시설의 경우 위탁업체의 인력 구성과 전문성 수준을 평가함.
- 시설별로 타 지자체 유사시설과의 벤치마킹을 실시하여 운영방식별 성과 차이를 분석하고, 무주군 시설의 상대적 위치와 개선 가능성 평가함. 벤치마킹 대상은 시설 규모, 지역 여건, 운영 환경이 유사한 타 지자체 시설로 선정함.

■ 기존 자료 활용 분석

- 시설별 운영 보고서 및 점검 결과를 분석하여 운영상 문제점과 개선 필요사항을 도출하고, 위탁업체 제출 자료 및 실적 보고서를 검토하여 위탁 운영의 성과와 문제점을 분석함. 무주향로산 자연휴양림과 태권도원 레포츠시설 위탁업체의 사업 계획서, 월별·분기별 실적 보고서, 정산서 등을 종합적으로 검토하여 위탁 운영의 효과성을 평가함.
- 6개 시설의 운영방식별 효율성을 정량화하여 객관적으로 비교 분석함. 주요 비교 지표는 재정자립도(수입/지출 비율), 이용효율성(이용객 수/시설 규모), 비용효율성(운영비/이용객 수), 투자효과성(투자비/연간 수익) 등임.
- 과거 3개년 추이를 분석하여 시설별 성과 변화 패턴을 파악하고, 개선 또는 악화 요인을 분석함. 코로나19 영향, 운영방식 변경, 시설 개보수 등 외부 요인의 영향을 고려하여 정상적인 운영 상황에서의 성과를 평가함.

2. 공공시설 운영방식 검토

2.1. 공공시설 운영방식의 유형

2.1.1. 공급주체에 따른 분류 (직접운영 vs 간접운영)¹⁾

- 우리나라 지방자치단체의 공공시설 운영체계는 서비스 생산 및 공급 목적에 따라 다양하게 분류될 수 있음(배용수, 1999; 이미애·김재근, 2015). 운영주체를 기준으로 지방자치단체가 직접 공공서비스를 수행·운영·관리하는 '직접운영방식'과 타 기관이나 민간에게 위탁하는 '간접운영방식'으로 크게 구분할 수 있음



[그림 2-1] 공공시설 운영방식의 일반 모형

자료: 정읍시(2022) 정읍문화재단 설립 기본계획

■ 직접운영방식

- 직접운영방식은 일반 행정기관인 자치단체가 서비스의 공급과 생산 등의 운영 전반을 모두 결정하고 공급하기 때문에 자치단체의 행정부서 혹은 사업소에서 직접 관할하는 방식임(노승용·오승은, 2013).
- 직접운영방식의 주요 특징은 다음과 같음:
 - 인력구성: 직접운영 방식의 인력은 자치단체의 공무원으로 구성되어 정부의 직접통제를 받음(유영철, 2008)
 - 서비스 공급의 연속성: 시장기구를 통하지 않기 때문에 지속적인 서비스 공급이 가능한 특징을 가짐(이미애·김재근, 2015)
 - 재원조달: 재원은 자체 예산으로 집행되고, 공공서비스로부터 얻은 수입원은 모두 자체에 귀속되는 원리로 작동됨

1) 경기연구원(2024) 광주시 공공시설(문화 및 체육)의 효율적 관리운영 방안 연구를 참고하여 재정리함

- 서비스 전달방식: 전통적인 서비스 제공방식으로 공급자 중심으로 서비스를 전달하는 방식이며 공급의 보편주의 원칙을 견지함
- 직접운영방식은 규모의 경제를 바탕으로 서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있지만, 공급의 독과점이 존재한다는 한계를 가짐(금창호 외, 2011). 공급의 독과점으로 인해 공급기관 간 경쟁이 약화되고, 서비스 관리의 적정성과 품질관리에 대한 유인이 부족하며, 공무원의 전문성 부족, 보직변경, 관료의 보수적 형태로 인하여 공공서비스 운영에 한계가 있음(이미애·김재근, 2015).

■ 간접운영방식

- 간접운영방식은 간접공급형(지방공사, 공단)과 민간공급형으로 구분될 수 있음(노승용·오승은, 2013). 학자마다 간접운영 방식분류에 사용하는 용어가 다르지만 구분의 맥락은 비슷한 양상을 보임.

가. 간접공급형 (지방공사·공단)

- 간접공급형은 지방자치단체가 별도의 법인형태로 지방공사 혹은 공단을 설립하여 관리하는 방식임(주상현 외, 2009). 간접공급형은 지방공사 및 공단에 위탁하여 운영하는 방식으로 지방자치단체가 50% 이상 출자한 독립법인으로 지방자치단체와 독립적으로 운영됨.
- 지방공사의 특성
 - 공공성과 기업성의 특성을 모두 지닌 특수법인으로 공공성 혹은 공익을 확보하기 위해 지방자치단체가 출자하여 독립적으로 운영되는 기업임
 - 자체적으로 사업을 운영하는 방식으로 공익이라는 목표와 자사 수익도 중요시하며, 재원은 위탁비와 자체수입으로 이루어짐
- 지방공단의 특성
 - 사업을 통한 이익보다는 국가의 사회정책사업을 시행하기 위해 설립된 기관임
 - 지방자치단체가 공공서비스를 운영하는 것보다 비용을 절감하면서 질을 개선하기 위해 전문성과 기술성을 확보한 기관에게 지방자치단체의 업무 중 일부를 수탁받거나 대행하는 형태로 운영함
- 공사와 공단의 핵심적 분류기준은 결산결과 손익금 처리의 가능여부라고 할 수

있음. 공단의 경우 손익금 처리규정이 없어 수익성 위주 사업추진이 어려운 특성을 가짐.

[표 2-1] 지방공공서비스 제공방식 비교

관리방식	유형	조직 형태	지방자치단체 출자 비율	업무 관계
직접경영	지방직영기업	행정기관	100%	지방자치단체 업무의 일부
간접경영	지방공사	회사	1/2 이상	독립된 사업
간접경영	지방공단	공공기관	100%	특정 업무를 위탁 혹은 수탁

자료: 곽채기(2006), 노승용·오승은(2013)

나. 민간공급형

- 민간공급형은 공공서비스의 공급 및 운영뿐만 아니라 공공서비스 규모와 수준 및 질을 모두 민간이 담당하는 형태임. 시장원리에 따라 자율경쟁을 통하여 서비스를 제공하기 때문에 양질의 서비스를 소비자의 선택에 따라서 제공받을 수 있는 특성을 가짐.
- 민간공급형의 이론적 배경은 신공공관리론, 공공선택론, 계약이론 등이 있음(강인성, 2008):
 - 신공공관리론: 공공부문의 비효율성에 대한 지적과 작은 정부에 대한 요구가 증가함에 따라 등장한 이론으로, 정부의 규모를 최소화하고 공공서비스의 시장메커니즘 활용에 따른 경쟁과 선택을 강조하는 이론임.
 - 공공선택론: 정부는 비교적 경직적, 계층적, 정보비대칭의 한계점이 있는 반면, 민간은 경쟁성이 높고 이윤추구를 위한 투입비용 절감, 산출 증대 등의 노력이 있어 정부가 제공하는 공공서비스보다 민간의 계약을 통한 공공서비스 제공이 효율적이라고 판단될 때 민간이 공공서비스를 공급하게 하는 이론임.
 - 계약이론: 공공서비스 내부운영의 확장이 능률적일 때 외부조직과의 계약이 더 바람직하다는 이론임.
- 민간공급의 실무적 이유는 다양한데, 실용주의적 측면에서 지방자치단체의 재정적 압박이 하나의 원인으로 작용하며(Miranda, 1992; Chandler & Feuille, 1994; Morgan, Hirlinger & England, 1988; Ferris & Graddy, 1988), 정부 공급방식의 비효율성도 민간공급의 원인이 됨(Benton & Menzel, 1992).

[표 2-2] 민간공급의 이론적 배경 및 요인

이론	목표	내용
신공공관리론 서비스 효율성 확보	민간의 기술, 자원을 활용하여 공공 정부 역할의 확대로 시장경제원리 요구 증가 행정의 생산성, 효율성 증가를 위해 민간 경영기법 도입	
공공선택론	이익의 극대화를 위해 상호 경쟁하면서 최선의 선택을 유도함	개인은 자신의 이익을 극대화하는 합리적 선택을 하는 존재 정부도 이익을 향상시키기 위해 다양한 주체들과 계약을 설정할 수 있음
계약이론	의사결정, 주인-대리인 이론, 거래비용, 계약실패	정보 비대칭으로 인해 통제 메카니즘을 활용하여 모니터할 필요가 있음 거래비용과 생산비용을 고려하여 능률적 행태를 선택

자료: Savas(1987), 각 문헌 재구성

- 이념적 측면에서 더 작은 정부 혹은 큰 정부를 위한 지방자치단체의 규모 (Morgan, Hirlinger & England, 1988) 때문에 민간공급을 선호하기도 하며, 대중적 측면에서 경쟁적 서비스 시장에 대한 접근성(Benton & Menzel, 1992; Morgan & Hirlinger, 1991) 등이 원인으로 작용함.
- 이와 같이 공공시설의 운영방식은 공급주체에 따라 직접운영과 간접운영으로 구분되며, 간접운영은 다시 간접공급형과 민간공급형으로 세분화되어 각각의 특성과 장단점을 가지고 있음. 각 방식의 선택은 시설의 성격, 지역 여건, 정책 목표 등을 종합적으로 고려하여 결정되어야 함.

2.1.2. 민간참여 정도에 따른 분류

- 공공시설 운영방식은 민간참여의 정도에 따라 완전 공공운영부터 완전 민간운영 까지 연속선상에서 분류할 수 있음. 민간참여가 확대되는 이유는 실용주의적 측면에서 지방자치단체의 재정적 압박이 하나의 원인으로 작용하며(Miranda, 1992; Chandler & Feuille, 1994), 정부 공급방식의 비효율성도 민간공급을 확산시키는 원인이 됨(Benton & Menzel, 1992).
- 민간참여 정도에 따른 운영방식은 다음과 같이 4단계로 구분될 수 있음:
- 직영 운영 (민간참여 최소)
 - 지방자치단체가 소유권과 운영권을 모두 보유하며 직접 관리·운영하는 방식으로, 민간의 참여가 전혀 없거나 최소화된 형태임. 공무원이 직접 시설을 관리하고 서비스를 제공하는 전통적인 공공서비스 공급방식임.

○ 민간위탁 운영 (운영권의 부분적 민간참여)

- 정부가 소유권과 최종적인 관리책임 및 비용부담을 유지하면서 서비스 생산과 전달기능만을 민간부문에 위탁하는 방식임(오히환, 1997). 정부가 서비스를 생산하기 위한 자금조달의 지원을 하고 민간과의 계약에 의해 재화나 서비스 공급이 이루어지며, 정부는 이를 관리·감독하는 역할을 수행함.
- 민간위탁은 서비스내용의 규정 주체와 생산자, 자본투입 정도에 따라 서비스계약, 경영계약, 임대계약, 양여계약으로 세분화됨(옥동석·최명준, 1999). 이는 민간의 책임범위와 자율성 정도에 따라 구분되는 것으로, 서비스계약에서 양여계약으로 갈수록 민간의 참여도와 책임이 확대됨.

○ 사용허가 방식 (이용권의 민간참여)

- 지방자치단체가 소유권은 유지하되, 민간에게 시설의 사용 및 이용료 징수를 허가하는 방식임. 민간은 허가받은 범위 내에서 시설을 활용하여 수익을 창출할 수 있으나, 기본적인 시설 관리책임은 여전히 지방자치단체에 있음. 이는 민간의 경영 노하우와 자본을 활용하면서도 공공성을 일정 수준 유지할 수 있는 중간 형태의 운영방식임.

○ 매각·처분 방식 (완전한 민간참여)

- 공공시설의 소유권을 민간에 완전히 이전하는 방식으로, 민간참여가 최대화된 형태임. 민간이 소유권과 운영권을 모두 취득하여 완전한 자율경영이 가능하지만, 공공성은 완전히 상실되는 특성을 가짐. 이는 되돌릴 수 없는 결정이므로 신중한 검토가 필요함.

[표 2-3] 민간참여 정도에 따른 운영방식 분류

운영방식	소유권	운영권	재정부담	민간참여도	공공성 수준
직영	공공	공공	공공	최소	최고
민간위탁	공공	민간	공공/민간 혼합	중간	높음
사용허가	공공	민간(부분)	민간	중상	중간
매각	민간	민간	민간	최대	최소

- 이와 같이 민간참여 정도에 따른 분류는 공공성 확보와 효율성 제고 사이의 균형점을 찾는 중요한 기준이 되며, 각 시설의 특성과 정책목표에 따라 적절한 수준의 민간참여 방식을 선택할 필요가 있음.

2.2 공공시설 운영방식의 유형별 특성

2.2.1 직영 운영방식

■ 개념 및 특징

- 지방자치단체가 사업 주체로서 서비스를 제공하며, 전반적인 업무 관리를 담당하는 방식임
- 현재 공공서비스의 문제점 파악이 용이하고, 개선을 위한 다양한 적극적 방안을 활용할 수 있음
- 재원이 지자체 예산으로 집행되며, 공공서비스로부터 발생한 수입원은 모두 지자체에 귀속되는 구조임
- 전통적인 서비스 제공방식으로서 공급자 중심의 서비스 전달과 공급의 보편주의 원칙을 견지함

■ 핵심적 특성

- 분배의 정의 실현: 지방자치단체의 직접적인 보편적 공공서비스 제공을 통해 지역 주민이 일정 수준 이상의 삶을 영위할 수 있도록 함
- 공공가치 확보: 정부의 직접 운영 및 제공을 통해 공공성 및 책임성 등을 포함한 공공가치(public value) 담보
- 규모의 경제 실현: 직접운영 방식은 규모의 경제를 바탕으로 서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있음

■ 법적 근거

- 「지방자치법」 제161조(공공시설)에 따라 주민의 복지 증진을 위하여 공공시설을 직접 설치하고 관리할 수 있으며, 공공시설의 설치와 관리에 관하여 다른 법령에 규정이 없으면 조례로 운영 방법을 정할 수 있습니다.
- 또한 「공유재산 및 물품관리법」 제5조에서는 지방자치단체가 직접 사무용·사업용 및 공무원의 거주용으로 사용하는 공용재산, 직접 공공용으로 사용하는 공공용재

산, 그리고 지방자치단체가 경영하는 기업용 재산 등을 행정재산으로 구분하여 지방자치단체의 직접 관리 권한을 명시하고 있음

- 직접운영시 사용료 등은 조례에 근거하여 징수할 수 있음

■ 장점

- 공공성 확보와 규제 개선 용이: 안정적인 예산 확보가 가능하고, 조직 구성의 초기 비용이 저렴하며 관련 단체들과의 연계가 용이함
- 종합적 서비스 제공: 다수 국민의 이익을 위해 제공해야 하는 서비스를 종합적으로 제공할 수 있음(예: 국방, 치안, 소방, 경찰 등)
- 공공성 및 책임성 확보: 직접적인 정부의 통제가 가능하여 공공성 및 책임성, 안정성 확보에 용이함
- 비용 효과성:民間이 서비스를 제공할 때보다 비용-효과분석 측면에서 경쟁력이 있는 경우, 정부의 직접운영을 통해 대중이 저렴하게 서비스를 이용할 수 있음(이도형·김정렬·안병철, 2009)
- 고용 안정성: 서비스 제공을 위한 인력 충원으로 종사자 고용 안정성을 강화할 수 있음
- 지역주민의 일상생활과 밀접한 사업으로 채산성이 낮은 사업 중 공공성이나 행정의 관리 편의를 위해 직접 경영하는 방식이므로 주민이 꼭 필요로 하는 공공의 서비스를 지속적이며 안정적으로 제공하기 위해 적용됨(노승용·오승은, 2013)

■ 단점

- 투명성 저하: 행정의 기업성과 수익성이 지나치게 강조되는 경우, 행정의 관료적 운용 및 정치적 활용이 가능하여 서비스 제공의 투명성이 저하될 수 있음
- 책임경영 한계: 경영의 투명성을 확보하기 어려워 책임경영 확보 수준이 낮을 수 있으며 탄력적 운영이 결여될 수 있어 자율적 책임역량 및 신뢰성을 담보하기 어려움
- 전문성 부족: 정부가 제공하는 서비스의 양이 많아질수록 서비스와 관련한 전문성을 담보하기 어렵기 때문에 서비스 질 저하를 초래함

- 경쟁체계 구축이 미흡하고 책임 경영이나 조직 효과성이 미흡함
- 전문성과 조직 내부의 갈등 가능성과 비용 확보의 문제, 사업 추진의 정치화 가능성이 대표적인 단점으로 꼽힘
- 지자체 주도의 공공기관 사업이 증가하면서 이를 경영해야 할 주체에 대한 선택과 책임에 관한 문제가 증가하고 있음

2.2.2 민간위탁 운영방식

■ 개념 및 특징

- 1990년대 말 외환위기 이후, 공공부문의 비용절감 및 효율성 향상을 목적으로 지자체사무의 민간위탁을 대폭적으로 확대한 운영방식임(국민권익위원회, 2018)
- 창의성과 효율성을 목적으로 한 공공서비스의 민간위탁 방식이 도입되면서 민간 위탁은 증가되는 추세임
- 문화기반시설은 지방자치단체에서 소유하고 관리 운영을 민간에 위탁하면서 소유와 경영이 분리되는 구조임
- 문화기반시설을 전체 또는 특성별로 그룹화해서 운영을 외부 단체 및 법인에 경쟁 위탁하며, 시설 운영업은 지방자치단체와 계약에 의한 위탁관리업체가 책임지는 구조이므로 지방자치단체는 재정에 대한 법적 의무가 없음

■ 법적 근거

- 지방자치단체는 「지방자치법」 제117조 제3항에 따라 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무 중 조사·검사·검정·관리업무 등 주민의 권리·의무와 직접 관련되지 아니하는 사무를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 위탁할 수 있음
- 특히 공공시설²⁾의 관리와 관련해서는 「공유재산 및 물품관리법」 제27조에서 지

2) 제5조(공유재산의 구분과 종류)
 ① 공유재산은 그 용도에 따라 행정재산과 일반재산으로 구분한다.
 「공유재산 및 물품 관리법」 제5조(공유재산의 구분과 종류) ② “행정재산”이란 다음 각 호의 재산

방자치단체의 장이 행정재산의 효율적인 관리를 위하여 필요하다고 인정하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방자치단체 외의 자에게 그 재산의 관리를 위탁할 수 있도록 규정하고 있음

- 이러한 상위법령의 근거에 따라 「무주군 사무위탁 기본조례」에서는 단순 사실행위인 행정작용, 공익성보다 능률성이 현저히 요청되는 사무, 특수한 전문지식 및 기술을 요하는 사무, 그 밖의 시설관리 등 단순행정 관리사무를 민간위탁 대상으로 구체화하여 규정하고 있음

■ 위탁 유형별 분류

[표 2-4] 민간위탁 유형별 특성

구분	서비스계약	경영계약	임대계약	양여계약
투자비 조달	공공부문	공공부문	공공부문	민간부문
운영비 조달	공공부문	공공부문	민간부문	민간부문
고객과 계약	공공부문	민간부문	민간부문	민간부문
계약기간	1~2년	3~5년	5~10년	20~30년
가격결정 책임	공공부문	공공부문	계약	계약

자료: 손희준·최용환(2002), 강길봉·정종기(2011) 재구성

■ 운영체계

- 외부 단체에 경쟁입찰을 통해 일정 기간 위탁하고 계약을 갱신(재입찰)하며, 각 시설 운영 방식은 해당 단체에 위임하고, 기본 운영 방식은 계약 시에 평가에 포함 시킴

을 말한다.

1. 공용재산
해당 지방자치단체가 사무용, 사업용 및 공무원의 거주용으로 사용하거나 사용하기로 결정한 재산과 사용을 목적으로 건설 중인 재산
 2. 공공용재산
해당 지방자치단체가 공공용으로 사용하거나 사용하기로 결정한 재산과 사용을 목적으로 건설 중인 재산
 3. 기업용재산
해당 지방자치단체가 경영하는 기업용 또는 그 기업에 종사하는 직원의 거주용으로 사용하거나 사용하기로 결정한 재산과 사용을 목적으로 건설 중인 재산
 4. 보존용재산
법령·조례·규칙이나 그 밖에 필요에 따라 지방자치단체가 보존하고 있거나 보존하기로 결정 한 재산
- (3) “일반재산”이란 행정재산 외의 모든 공유재산을 말한다.

- 위탁 계약에 따라 정해진 기간 동안 위탁보조비를 지급하고, 부족한 재정은 해당 단체에서 자부담으로 조달해야 하며, 초과 수입금도 해당 단체에서 처리함

■ 장점

- 효율적 서비스 공급: 정부가 대민 서비스의 생산자 및 공급자의 역할을 하지 않고, 시장의 경쟁 과정을 거쳐 공공서비스 공급역할을 할 수 있도록民間에게 위탁하여 저렴한 행정비용으로 공공서비스를 효율적으로 제공할 수 있도록 함
- 탄력적 운영: 급증하는 새로운 행정수요에 탄력적인 운영이 가능하고, 대응성을 높일 수 있음. 한정된 공공부문의 예산 및 인력의 한계를 극복할 수 있음
- 전문성 활용: 민간이 보유한 자원 및 전문적 기술을 활용하여 서비스의 질 (Quality)을 높일 수 있음
- 책임 분배의 다양화: 서비스의 생산, 제공, 분배의 책임을民間에게 이전하고, 서비스 정책 결정 및 규제의 기능은 정부가 담당하는 등 다양한 형태의 책임 분배가 가능함
- 지자체의 재정적 부담을 상대적으로 덜어낼 수 있고, 수요 변화에 대응성이 높아 조직 운영을 탄력적으로 운영할 수 있음
- 규모의 경제나 운영 효율성을 제고할 수 있다는 점과 함께 재계약을 통한 성과로 유인 동기를 제공할 수 있으며 성과지향적 관리나 통제도 가능함
- 해당 단체의 전문성에 따라 조직 및 운영 인력의 전문성이 높고 행정절차상 추진도 비교적 간편하고 용이함
- 전문적인 시설 운용으로 사업 수익성과 시너지를 기대할 수 있고, 경비 절감도 가능함

■ 단점

- 공공성 저해 우려: 지나친 이익추구로 공공서비스의 공공성 혹은 공익성을 저해할 수 있음
- 책임소재 불분명: 공공서비스 생산 및 전달체계의 다양성으로 책임소재가 불분명 해져 책임행정 구현이 어려움

- 공공성 확보 한계: 직접적 통제가 충분하지 못하여 공공서비스의 안정적 공급을 확보할 수 없어 공공성 확보에 문제가 생길 수 있음
- 고용 불안정: 공공서비스 생산 및 전달체계에 종사하는 종사자 고용 안정성, 처우 개선 등의 관심은 낮음
- 문화시설이 지니는 공공성이나 상징성을 훼손할 우려가 있고, 시설의 지속성이나 안정적 운영이 저하될 우려 있음
- 수익성이 낮은 문화시설의 경우 민간위탁 비용 산정이 어려워 비용 부담을 가중 시킬 수 있음
- 민간위탁단체 및 법인은 적합한 조직을 구성하고 인력을 선발해서 자율 운영이 가능함을 전제로 하는데, 단체가 변경되거나 재계약에 의한 고용승계 문제는 고용 불안정성으로 인해 전문인력 확보에 애로사항으로 작용될 수 있음
- 수탁단체는 수익성을 위해 공공서비스의 질을 떨어뜨릴 수 있고, 단기적 성과 위주의 운영으로 장기적 투자나 핵심 기능에 대한 투자를 어렵게 할 수 있음
- 위탁기관의 선정, 평가, 감독 등을 위한 비용도 추가되므로 민간위탁이 비용 절감 효과가 항상 수반되는 것은 아니며, 경쟁시장 미형성으로 현 문화시설의 민간위탁 효율성은 기대하기 어려운 상황임

2.2.3 사용허가 방식

■ 개념 및 특징

- 지방자치단체가 행정재산에 대하여 그 목적 또는 용도에 장애가 되지 않는 범위에서 민간에게 사용 또는 수익을 허가하는 방식임
- 소유권은 지방자치단체가 보유하면서 사용권만 민간에게 부여하는 제한적 활용 방식임
- 재정 부담 경감, 민간 협력 도입, 시설 활용도 제고가 가능하지만, 공공성 확보 어려움과 시설 보전에 대한 우려가 존재함

■ 법적 근거

- 「공유재산 및 물품관리법」 제20조(사용·허가): 지방자치단체의 장은 행정재산에 대하여 그 목적 또는 용도에 장애가 되지 아니하는 범위에서 사용 또는 수익을 허가할 수 있음
- 「공유재산 및 물품관리법」 제21조(사용·허가기간): 행정재산의 사용허가기간은 사용허가를 받은 날부터 5년 이내로 함. 다만, 제7조 제2항 제1호³⁾의 경우에는 무상 사용을 허가받은 날부터 사용료의 총액이 기부를 받은 재산의 가액에 이르는 기간 이내로 하되, 그 기간은 20년(이하 이 조에서 “총 사용가능기간”이라 한다)을 넘을 수 없음
- 「공유재산 및 물품관리법」 제22조(사용료): 지방자치단체의 장은 행정재산의 사용·수익을 허가하였을 때에는 대통령령으로 정하는 요율과 산출방법에 따라 매년 사용료를 징수함
- 「공유재산 및 물품관리법」 제24조(사용료의 감면): 공익상 필요한 경우 사용료를 면제하거나 감경할 수 있음

■ 허가 방법 및 절차

- 허가 방법
 - 일반입찰: 원칙적 방법으로 지정정보처리장치를 이용한 공개입찰
 - 지명경쟁: 인접 토지 소유자 대상 등 제한적 경쟁입찰
 - 수의계약: 국가·공법인 사용, 소액재산(1천만원 이하), 농경지, 창업공간, 재해 시 임시사용, 사회적경제조직 사용 등의 경우 가능
- 사용료 및 기간
 - 사용료: 재산 평정가격의 연 1천분의 10 이상 (조례로 규정)
 - 허가기간: 5년 이내 (일반적으로 1회 갱신 가능)
 - 감면: 공익상 필요 시 면제·감경 가능

3) 제7조(기부채납) 1. 행정재산으로 기부하는 재산을 기부자, 그 상속인, 그 밖의 포괄승계인에게 무상으로 사용허가하여 줄 것을 조건으로 하는 경우

■ 장점

- 재정 부담 경감: 지방자치단체의 직접적인 운영비용 부담을 줄일 수 있음
- 민간 협력 도입: 민간의 창의성과 효율성을 활용하여 시설 활용도를 제고할 수 있음
- 신속한 절차: 매각이나 관리위탁에 비해 상대적으로 간단한 절차로 추진 가능함
- 유연한 활용: 다양한 용도와 목적에 따라 탄력적으로 활용할 수 있음
- 수익 창출: 사용료 징수를 통해 지방자치단체의 세외수입 증대에 기여함
- 소유권 보전: 소유권을 유지하면서 사용권만 부여하여 재산의 안정적 관리가 가능함

■ 단점

- 공공성 확보 어려움: 민간 사용자의 이익 추구로 인해 공공성이나 공익성이 저해될 우려가 있음
- 시설 보전 우려: 민간 사용자의 관리 소홀로 인한 시설 훼손이나 가치 하락 가능성이 있음
- 관리 한계: 지방자치단체의 직접적인 통제가 제한적이어서 시설의 적정 관리에 한계가 있음
- 수익성 위주 운영: 사용자가 수익성을 우선시하여 공공서비스의 질이 저하될 수 있음
- 지속성 부족: 혼가기간의 제한으로 인해 장기적인 투자나 개선이 어려울 수 있음
- 법적 복잡성: 사용허가 조건 위반이나 분쟁 발생 시 법적 해결 과정이 복잡할 수 있음

2.2.4 매각·처분 방식

■ 개념 및 특징

- 지방자치단체가 소유한 일반재산을民間에게 완전히 매각하여 소유권을 이전하는 방식임
- 행정재산과 달리 일반재산만 매각이 가능하며, 매각 후에는 지방자치단체의 소유권이 완전히 소멸됨
- 즉시 재정 확보, 관리 부담 완전 해소, 민간 투자 유도가 가능하지만, 공공성 완전 상실, 되돌릴 수 없는 결정, 미래 정책 변화 대응 불가의 특성을 가짐

■ 법적 근거

- 「공유재산 및 물품관리법」 제28조(관리·처분): 일반재산은 대부·매각·교환·양여·신탁하거나 사권을 설정할 수 있으며, 법령이나 조례로 정하는 경우에는 현물출자 또는 대물변제를 할 수 있음
- 「공유재산 및 물품관리법」 제29조(계약의 방법): 일반재산을 매각하는 계약을 체결할 때에는 일반입찰에 부쳐야 함. 다만, 대통령령으로 정하는 경우에는 제한경쟁 또는 지명경쟁에 부치거나 수의계약으로 할 수 있음
- 「공유재산 및 물품관리법」 제30조(처분재산의 가격 결정): 일반재산을 처분할 때 그 가격은 대통령령으로 정하는 바에 따라 시가(時價)를 고려하여 결정함
- 「지방재정법」 제83조(재산의 처분): 지방자치단체의 재산을 처분할 때에는 지방의회의 의결을 거쳐야 함. 대통령령이 정하는 경미한 사항에 대해서는 지방의회의 의결을 얻지 아니할 수 있음

■ 처분 방법 및 절차

- 처분 방법
 - 일반입찰: 원칙적 방법으로 공개경쟁을 통한 매각
 - 제한경쟁: 입찰 참가자의 자격을 제한하는 경쟁입찰

- 지명경쟁: 특정 조건을 만족하는 자를 지명하여 실시하는 경쟁입찰
- 수의계약: 대통령령으로 정하는 특별한 경우에만 가능
- 증권매출: 증권의 경우 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」에 따른 증권매출 방법 적용

○ 가격 결정 기준

- 시가 반영: 대통령령으로 정하는 바에 따라 시가(時價)를 고려하여 결정
- 감정평가: 객관적이고 합리적인 가격 산정을 위해 감정평가 실시
- 최고가 낙찰: 일반입찰의 경우 예정가격 이상 최고가격으로 응찰한 자를 낙찰자로 결정

○ 절차 및 요건

- 지방의회 의결: 재산 처분 시 지방의회의 의결 필요 (경미한 사항 제외)
- 관리계획 수립: 매년 공유재산의 취득과 처분에 관한 관리계획을 수립하여 지방의회 의결 필요
- 공고 및 입찰: 일반입찰의 경우 적정 기간 동안 공고 후 입찰 실시
- 계약 체결: 낙찰자와 매매계약 체결 및 소유권 이전 등기

■ 장점

- 즉시 재정 확보: 매각대금을 통해 지방자치단체의 재정 수입을 즉시 확보할 수 있음
- 관리 부담 해소: 시설 유지·관리·보수 등에 대한 모든 부담을 완전히 해소할 수 있음
- 민간 투자 유도: 민간의 적극적인 투자와 개발을 통해 지역경제 활성화에 기여할 수 있음
- 효율적 활용: 민간의 창의적이고 효율적인 활용을 통해 시설의 가치와 활용도를 극대화할 수 있음
- 세수 증대: 매각 후 민간 소유가 되면서 재산세, 취득세 등의 지방세 수입 증대 효과
- 행정 효율성: 공유재산 관리에 따른 행정업무 부담 감소로 행정 효율성 제고

■ 단점

- 공공성 완전 상실: 매각 후에는 공공의 목적으로 활용할 수 없어 공공성과 공익성이 완전히 상실됨
- 되돌릴 수 없는 결정: 일단 매각하면 재매입이 어려워 정책 변화나 공공 필요 시 대응이 불가능함
- 미래 가치 상실: 부동산 가치 상승 등 미래의 잠재적 이익을 포기하게 됨
- 정책 변화 대응 불가: 향후 정책 변화나 행정수요 변화에 따른 활용이 불가능함
- 사회적 비용: 매각 과정에서 주민 반발이나 사회적 갈등이 발생할 수 있음
- 가격 적정성 논란: 매각가격의 적정성에 대한 논란이나 특혜 시비가 발생할 수 있음

2.3 공공시설 운영방식 선택 기준

■ 공공성과 효율성 기준

- 민간위탁 적정성 기준은 크게 공공성과 효율성 기준으로 구분할 수 있음
- 공공성에 관한 분석기준: 서비스 중요성, 서비스 수혜대상, 서비스 공급의 지속성, 서비스 중단의 파급효과 등이 있음
- 효율성에 관한 분석기준: 경제적 효율성, 사업성과 측정 용이성, 민간의 전문성 활용정도, 사업성과 측정 용이성, 관리운영의 투명성, 서비스 공급의 경쟁적 시장여건 등이 있음
- 「무주군 사무위탁 기본조례」에 의하면 선정기준으로 아래와 같은 사항이 기술되어 있음. 이를 토대로 공공성과 효율성을 기준으로 구분하여 적정성을 판단해야 하는 사항들을 기술하면 아래 표의 민간위탁 적정성 기준으로 세분화할 수 있음

무주군 사무위탁 기본조례

제8조(수탁기관의 선정 기준 및 방법)① 군수가 위탁사무의 수탁기관을 선정할 때에는 다음 각 호의 사항을 종합적으로 검토하여야 한다.

1. 위탁 사무 수행에 필요한 인력, 기구, 장비, 시설 및 기술 수준
2. 재정 부담 능력, 책임 능력, 공신력
3. 위탁 사무 관련 분야에 대한 전문성 및 사무처리 실적
4. 사업계획의 타당성, 서비스 공급의 공공성 및 안전성
5. 수탁기관 노동자의 고용승계·유지 및 근로조건
6. 그 밖에 수탁기관의 선정을 위하여 군수가 필요하다고 인정하는 사항

[표 2-5] 민간위탁 적정성 기준

구분	분석기준	분석내용
공공성	서비스 공급의 공공성 및 안정성	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁서비스의 공공성 정도 및 군민의 일상생활에 미치는 영향의 중요도, • 서비스 공급의 지속성과 안정성 확보 정도
	서비스 중단의 파급 효과	<ul style="list-style-type: none"> • 공공서비스 공급 중단 시 피해의 심각성, • 대체적인 서비스 공급 가능성 정도
	고용안정성 및 근로조건	<ul style="list-style-type: none"> • 수탁기관 노동자의 고용승계·유지 및 근로조건 보장 정도, • 기존 종사자의 고용안정성 확보 방안
	사업계획의 타당성	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁사업 계획의 합리성과 공공성 구현 방안의 적정성, • 지역사회 기여도 및 공익 실현 가능성
효율성	경제적 효율성	<ul style="list-style-type: none"> • 민간위탁에 의한 경제적 효율성, 조직 확대 방지, • 비용절감(인건비 및 기타 경비) 정도
	민간의 전문성 활용 가능성	<ul style="list-style-type: none"> • 수탁기관의 전문지식 및 기술 수준, • 민간의 전문성 활용으로 서비스 질 향상 예상 정도
	성과 측정의 용이성	<ul style="list-style-type: none"> • 공공서비스 공급 목표, 사업계획의 합리성, • 공공서비스 공급 목표의 설정 및 측정 용이성
	관리 운영의 투명성	<ul style="list-style-type: none"> • 수탁기관의 기회주의적 행동 가능성 및 예방 가능성, • 서비스 공급 관계에서 투명성 확보 정도
	서비스 공급의 시장여건	<ul style="list-style-type: none"> • 민간의 서비스 공급 가능성, • 서비스 공급시장 구조(경쟁, 독과점 등) 및 시장 여건
	수탁기관의 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁 사무 수행에 필요한 인력, 기구, 장비, 시설 및 기술 수준, • 재정 부담 능력과 책임 능력, 공신력 정도
	사무처리 전문성	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁 사무 관련 분야에 대한 전문성 및 사무처리 실적, • 위탁사무 수행 경험과 노하우 보유 정도
	다른 사무방식과의 비교	<ul style="list-style-type: none"> • 직영, 사용허가, 매각 등 다른 사무방식으로의 수행 가능성 및 민간위탁의 상대적 우위성

■ 운영방식 선택을 위한 기준

- 이러한 기준들을 종합적으로 고려하여 각 공공시설의 특성과 지역 여건에 맞는 최적의 운영방식을 선택할 필요가 있음.

무주군 공공시설 운영방식 실태 및 개선방안 연구

[표 2-6] 운영방식 선정을 위한 기준

구분	분석기준	분석내용	직영	민간 위탁	사용 허가	매각
공공성	서비스 공급의 공공성 및 안정성	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁서비스의 공공성 정도 및 군민의 일상생활에 미치는 영향의 중요도, • 서비스 공급의 지속성과 안정성 확보 정도 	●			
	지역 공공서비스 기여도	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 문화·교육·복지 서비스 발전을 위한 역할 수행 정도 	●	○		
	지역 산업 연계 정도	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 관광산업, 특산업 등과의 연계 협력 정도 		●	○	
	지역주민 만족도 증가	<ul style="list-style-type: none"> • 지역주민의 접근성과 이용 편의성, 서비스 품질 만족도 	●	○		
	서비스 중단의 파급효과	<ul style="list-style-type: none"> • 공공서비스 공급 중단 시 피해의 심각성, 대체적인 서비스 공급 가능성 정도 	●	○	○	
	고용안정성 및 근로조건	<ul style="list-style-type: none"> • 수탁기관 노동자의 고용승계·유지 및 근로조건 보장 정도, • 기존 종사자의 고용안정성 확보 방안 	●	○		
효율성	경제적 효율성	<ul style="list-style-type: none"> • 민간위탁에 의한 경제적 효율성, 조직 확대 방지, • 비용절감(인건비 및 기타 경비) 정도 			●	●
	매출액 및 기대 수익	<ul style="list-style-type: none"> • 자립적 운영을 통한 매출 창출과 수익 확보 가능성 			●	●
	예산 및 비용 절감	<ul style="list-style-type: none"> • 지방자치단체의 재정 부담 경감 정도 		○	●	●
	민간의 전문성 활용 가능성	<ul style="list-style-type: none"> • 수탁기관의 전문자식 및 기술 수준, • 민간의 전문성 활용으로 서비스 질 향상 예상 정도 		●	○	○
	수탁기관의 역량	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁 사무 수행에 필요한 인력, 기구, 장비, 시설 및 기술 수준, • 재정 부담 능력과 책임 능력, 공신력 정도 		●		●
	사무처리 전문성	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁 사무 관련 분야에 대한 전문성 및 사무처리 실적, • 위탁사무 수행 경험과 노하우 보유 정도 		●	○	●
운영관리	성과 측정의 용이성	<ul style="list-style-type: none"> • 공공서비스 공급 목표, 사업계획의 합리성, • 공공서비스 공급 목표의 설정 및 측정 용이성 	●	○	○	
	관리 감독의 용이성	<ul style="list-style-type: none"> • 지방자치단체의 직접적 관리·감독 가능성과 용이성 	●	○		
	탄력적 운용과 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 계절별, 수요 변화에 따른 인력과 시설의 탄력적 운용 가능성 		●	○	○
	관리 운영의 투명성	<ul style="list-style-type: none"> • 수탁기관의 기회주의적 행동 가능성 및 예방 가능성, • 서비스 공급 관계에서 투명성 확보 정도 	●	○		
적응성	시설 관리의 지속성	<ul style="list-style-type: none"> • 시설 관리의 지속성과 안정성, 위험 관리 능력 	●	○		○
	대응성 및 적시성	<ul style="list-style-type: none"> • 인력, 관리, 환경 변화에 대한 신속하고 적절한 대응 능력 		●	○	○
	서비스 공급의 시장여건	<ul style="list-style-type: none"> • 민간의 서비스 공급 가능성, • 서비스 공급시장 구조(경쟁, 독과점 등) 및 시장 여건 		○	●	●
	법·제도적 근거	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 운영방식의 법적 적법성과 제도적 뒷받침 정도 	●	●	●	●
제도적	불확실성 통제	<ul style="list-style-type: none"> • 사업의 예측 가능성과 방향성, 운영 리스크 통제 능력 	●	○	○	
	정책 방향 연계 가능성	<ul style="list-style-type: none"> • 무주군 정책 방향과의 연계 협력 가능성 및 정합성 	●	○	○	
	사업 계획의 타당성	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁사업 계획의 합리성과 공공성 구현 방안의 적정성, • 지역사회 기여도 및 공익 실현 가능성 	●	○		
	다른 사무방식과의 비교	<ul style="list-style-type: none"> • 직영, 사용허가, 매각 등 다른 사무방식으로의 수행 가능성 및 해당 방식의 상대적 우위성 	-	○	○	○

*참고: ● 최상: 해당 평가항목에서 가장 우수한 성과 기대

○ 상: 해당 평가항목에서 우수한 성과 기대

3. 시설 현황 및 운영실태 분석

3.1 무주군 평생교육원 (현재: 직영)

3.1.1. 시설 현황 및 기능

■ 기본 현황

- 설립년도: 2021년 7월 개원한 직영 평생교육기관. 2020년 5월 평생학습도시 지정에 따른 후속 조치로 설립되었음
- 위치: 무주군 무주읍 한풍루로 326-36
- 규모: 1,031m² 규모로 지하 1층부터 지상 3층

■ 설립 목적 및 운영 방향

- 설립목적: 언제, 어디서, 누구에게나 자유로운 참여와 학습기회 보장
- 비전: '평생학습으로 포용하고 일자리를 창출하는 사회적 경제도시 무주', '공부하고 일하는 평생학습 반디'
- 추진방향: 스스로 학습하고 일하는 평생학습 공동체 완성을
- 5가지 목표 및 추진전략
 - 유비쿼터스 학습기회 제공(B): 주민주도 전략
 - 지역평생 행정역량강화(A): 행정역량 강숙전략
 - 소통과 나눔의 시민사회 조성(N): 파트너십 전략
 - 자연자원/생태체험관광 학습벨트 조성(D): 공동체 구축전략
 - 사회적 경제 활성화를 통한 일자리 창출(I): 자원의 인텔리전트화

✓ 비전



✓ 추진방향

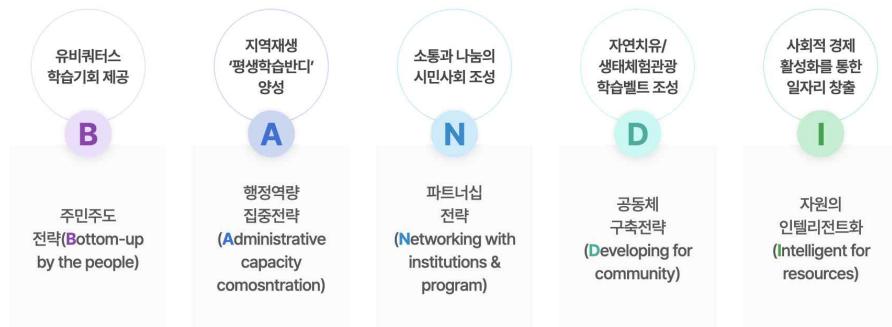
스스로 학습하고 일하는 평생학습 공동체 완성

지역재생경제형 학습공동체 지향



사회통합형 학습공동체 지향

✓ 목표 & 추진전략



■ 시설 구성 및 인프라

- 평생교육원은 총 9개의 강의실을 보유하고 있으며, 수용인원과 설비 현황은 아래와 같음

시설명	이용정원	면적	기자재
101호	16명	40m ²	컴퓨터, 프로젝터, 음향, 마이크, 화이트보드
102호	16명	54m ²	컴퓨터, 디스플레이, 화이트보드, 오븐, 전자레인지, 냉장고
103호	27명	74m ²	프로젝터, 음향, 마이크, 화이트보드
201호	12명	30m ²	컴퓨터, 디스플레이, 화이트보드
202호	12명	30m ²	컴퓨터, 디스플레이, 화이트보드
203호	12명	30m ²	컴퓨터, 디스플레이, 화이트보드
204호	12명	30m ²	컴퓨터, 디스플레이, 화이트보드
205호	12명	30m ²	컴퓨터, 디스플레이, 화이트보드
강당	50명	155m ²	프로젝터, 음향, 마이크, 화이트보드

3.1.2. 운영효율성 분석

(1) 프로그램 운영의 효율성

■ 양적 성과

- 연도별 강좌 운영 실적을 보면, 개원 이후 지속적인 성장세를 보이다가 2024년 재정 여건 악화로 일부 감소한 것으로 나타남

연도	프로그램 수	참여인원	강사비·교재비 등 (천원)
2022년	29개	295명	85,500
2023년	36개	436명	100,000
2024년	24개	324명	50,000

- 개원 첫 해인 2021년 이후 2023년까지 프로그램 수는 24% 증가, 참여인원은 48% 증가하여 양적 확대가 뚜렷하게 나타났음. 그러나 2024년 예산 50% 삭감에 따라 프로그램이 33% 감소했음에도, 참여인원은 26% 감소에 그쳐 제한된 예산 내에서 효율적 운영 노력이 엿보임

■ 예산 규모 및 집행률

구분	2022년	2023년	2024년
총사업비 (천원)	517,829	795,008	335,510
집행액 (천원)	351,375	694,322	313,815
집행률	67%	87%	93%

- 2022년 코로나19 영향으로 집행률이 저조했으나, 이후 지속적으로 개선되어 2024년에는 93%의 높은 집행률을 보임. 예산이 58% 감소한 상황에서도 높은 집행률을 유지한 것은 효율적 예산 운영으로 보임

■ 참여자 1인당 예산

연도	참여자 1인당 예산 (천원)
2022년	290 ($85,500 \div 295$)
2023년	229 ($100,000 \div 436$)
2024년	154 ($50,000 \div 324$)

- 참여자 1인당 예산은 감소 추세를 보이고 있으나, 이는 프로그램 효율화와 참여자 확대 노력의 결과로 해석할 수 있을 것임

[표 3-1] 무주군 평생교육원 2022년 강좌 운영 내역

강좌(프로그램)명	강의실	이용인원		강좌 강사비, 교재비 등 (단위:천원)
		2022년		
계		266		46,630
스마트폰활용지도사(2급)	101	13		2,880
퍼스널 컬러 이미지 컨설턴트	103	7		2,000
우리가족 친환경 디저트 만들기(저탄소착한디저트)	102	10		4,050
음악으로 떠나는 세계여행	103	12		1,300
Talk 톡! 영어회화	103	4		2,800
즐거운 어린이 영어교실2	202	9		3,900
즐거운 어린이 영어교실1	강당	7		2,500
한글, 생활문해교육	103	6		6,800
디지털 역량강화교육	101	11	전북평생교육장학진흥원 지원	
강사역량강화교육	103	15	전북평생교육장학진흥원 지원	
블로그 마케팅	101	15		2,400
인생이 즐거워지는 스마트폰 활용(기초)	101	16		2,880
오후의 음악 산책	103	20		1,200
Talk 톡! 영어회화(저녁반)	201	15		2,800
저탄소 팔방미인 소스 만들기	102	7		1,620
자연을 엮는 라탄공예	103	13		1,200
우드버닝	203	5		1,440
전통공예-보자기로 마음의 소통과 Zero Waste실천	204	5		480
주민시네마스쿨-시니어영상자서전제작교육	103	9	완주 미디어센터 연계 지원	
미래설계교육	103	21		1,860
컴퓨터왕초보	101	19		2,400
한방차시리즈	102	11		1,620
와인소믈리에	103	11	전북대평생교육원 연계지원	
건강한 정신, 건강한 육체	103	5		500

[표 3-2] 무주군 평생교육원 2023년 강좌 운영 내역

강좌(프로그램)명	강의실	이용인원 2023년	강좌 강사비, 교재비 등 (단위:천원)
계		425	46,630
스마트폰 활용 및 스마트폰 활용 지도사 2급 과정	103	17	2,400
컴퓨터 기초	101	16	2,700
와인소믈리에	103	6	4,050
문예교육 지도사 양성과정(1급)	103	17	1,890
노인운동지도사 양성과정(2급)	103	20	2,160
Talk 톡! 영어회화1(상반기)	202	12	1,500
Talk 톡! 영어회화2(상반기)	202	12	1,500
오후의 음악 산책	103	15	1,500
다이어트요가	강당	18	1,050
즐거운 어린이 영어교실	강당	16	3,700
도란도란 라탄공예	201	10	1,800
한국전통무용(동초수건춤)	강당	12	1,500
동안메이크업	202	5	400
123 숨명상	103	21	1,800
성인지교육	103	25	270
크리에이터 영상교육	101	12	2,700
강사역량강화교육	103	10	390
123숨명상 공개강좌	103	10	-
SNS 동영상 편집 및 유튜브 과정(스마트폰활용지도사1급과정)	101	11	1,800
컴퓨터 활용교육	101	10	1,800
꽃차,한방차 소믈리에	102	9	1,620
힐링음악지도자 양성과정	103	22	1,200
나만 모르게 바뀌는 세상 인공지능 챗GPT	101	16	300
이야기가 있는 음악 산책	103	11	700
어반스케치	204	13	800
자연을 담은 라탄공예	202	10	960
한국전통무용(부채춤)	강당	13	800
시그니처 메이크업	202	6	700
Talk 톡! 영어회화1(하반기)	201	13	800
Talk 톡! 영어회화2(하반기)	201	11	800
자가건강관리(수지요법)	203	7	800
근육, 관절 탄탄 아쉬탕가 요가	강당	13	800
위스키 소믈리에	103	6	1,440

[표 3-3] 무주군 평생교육원 2024년 강좌 운영 내역

강좌(프로그램)명	강의실	이용인원	강좌 강사비, 교재비 등 (단위:천원)
		2024년	
계		366	47,430
노인운동지도사 양성과정	103	21	2,160
컴퓨터 활용–직장인 실무컴퓨터활용Tip45	101	13	3,360
실버음악놀이지도사 양성과정1	103	12	1,500
Talk 톡! 영어회화(L1)–상반기	201	14	1,500
Talk 톡! 영어회화(L2)	201	11	1,500
어반스케치(주간)	202	12	1,200
어반스케치(야간)	202	12	1,200
근육, 관절 탄탄 아쉬탕가 요가(주간)	강당	15	1,150
근육, 관절 탄탄 아쉬탕가 요가(야간)	강당	15	1,200
그림으로 풀어보는 힐링타로 상담(입문)	103	13	1,200
그림책교육지도사과정	103	8	2,160
컴퓨터 ITQ자격과정	101	15	2,800
저탄소 비건브런치	102	10	2,700
초등학력인정과정	103	5	9,600
Talk 톡! 영어회화(L1)–하반기	201	13	1,000
근육, 관절 탄탄 아쉬탕가 요가(주간)	201	14	1,000
소통이 즐거운 직장인 힐링 타로(야간)	103	13	1,000
(야간)건강교실–자연면역력 키우기	103	10	1,000
실버음악놀이교실	103	13	1,000
드로잉 기초	202	11	1,000
드로잉 기초(야간)	202	12	1,000
컴퓨터 ITQ자격과정(한글파워포인트)	101	15	2,000
힐링타로상담(주간)	103	15	1,000
실버음악놀이지도사 양성과정2	103	11	1,500
기후미식의 세계	102	8	2,700
찾아가는 디지털문화교육	마을회관	55	전북평생교육장학진흥원 지원

무주군 공공시설 운영방식 실태 및 개선방안 연구

■ 질적 성과

- 만족도 조사 결과, 참여자 만족도는 매년 상승하여 높은 수준을 유지하고 있는 것으로 나타남
 - 2022년: 90.6%
 - 2023년: 93.4%
 - 2024년: 94.0%
- 프로그램의 다양성도 확대되었음. 2022년 컴퓨터 기초, 자격증 과정 중심에서, 2023년에는 문예교육지도사, 노인운동지도사 등 전문 자격과정을 추가했으며, 2024년에는 그림책교육지도사, 힐링타로 등 새로운 분야로 영역을 확장

평생교육 만족도조사 및 프로그램 수요조사 결과보고		2024년 평생교육 프로그램 만족도조사 및 2025년 프로그램 수요조사 결과보고	
<p>2022년도 평생교육 프로그램에 대해 만족도조사 및 수요조사를 함으로써 군민들의 의견을 수렴하고 2023년도 평생교육 프로그램 운영 및 개선에 반영하고자 함.</p> <p>[2022년 평생교육 프로그램 만족도조사]</p> <p>I 조사 개요</p> <p>▣ 기간: 2022. 상반기 7. 18. ~ 7. 27./ 하반기 11. 07. ~ 12. 16. ▣ 대상: 프로그램 수강생 ▣ 방법: 설문조사 ▣ 내용: 프로그램 만족도 ○ 교육강사(강의방식, 질문성 등) ○ 교육과정(교육내용, 강의시간 등) ○ 교육시설(기자재, 교육환경 등)</p> <p>II 설문 결과</p> <p>□ 프로그램 전반적인 만족도: 90.6% ○ 응답자: 192명 ○ '만족' 이상 응답자: 174명 ○ 만족도조사 세부내용 '불편' 참고</p>		<p>2023년 평생교육 프로그램 만족도조사 및 2024년 프로그램 수요조사 결과보고</p> <p>2023년도 평생교육 프로그램에 대해 만족도조사 및 수요조사를 함으로써 군민들의 의견을 수렴하고, 2024년도 평생교육 프로그램 운영 및 개선에 반영하고자 함.</p> <p>[2023년 평생교육 프로그램 만족도조사]</p> <p>I 조사 개요</p> <p>▣ 설문기간: 2023. 상반기 7. 17. ~ 7. 21. / 하반기 11. 6. ~ 11. 30. ▣ 설문대상: 프로그램 수강생 ▣ 설문방법: 설문조사 링크 문자 발송 ▣ 설문내용: 프로그램 만족도 ○ 교육강사(강의방식, 질문성 등) ○ 교육과정(교육내용, 강의시간 등) ○ 교육시설(기자재, 교육환경 등)</p> <p>II 설문 결과</p> <p>□ 프로그램 전반적인 만족도: 93.4% ○ 응답자: 184명 ○ '만족' 이상 응답자: 172명 ○ 만족도조사 세부내용 '불편' 참고</p>	
2022년		2023년	2024년

■ 특기사항

- 참여자 수요조사 및 만족도 조사를 정기적으로 실시하여 프로그램 개선에 반영
- 강사 공개모집 제도를 통한 강의 품질 관리
- 수준별 분반 운영 등 학습자 맞춤형 접근

(2) 인력 운영의 효율성

■ 조직 구성

- 평생교육원은 무주군 행정복지국 인구활력과 평생교육팀에서 운영을 담당하며, 총 5명의 인력으로 구성

직급	인원	주요 업무
행정5급 (과장)	1명	인구활력과 총괄
행정6급 (팀장)	1명	평생교육 업무 총괄, 평생교육 및 학교교육 기획 및 관리 교육발전특구 운영 관리
행정7급	1명	반딧불아카데미 운영, 모두배움터 운영 지원 평생학습 동아리 운영, 평생교육원 홈페이지 운영
일반임기제 라급 (평생교육사)	1명	평생교육 프로그램 기획 및 개발 성인문해교육(마을학습장 및 학력인정) 강사관리 및 역량강화교육 평생교육 네트워크 구축(기관, 단체 등)
행정8급 (평생교육사 자격 소지)	1명	성인문해교육, 강사관리 등

■ 인력 효율성 지표

- 2024년 기준 인력 1인당 성과
 - 전담인력 1인당 프로그램 수: 4.8개 ($24\text{개} \div 5\text{명}$)
 - 전담인력 1인당 참여자 수: 64.8명 ($324\text{명} \div 5\text{명}$)
 - 평생교육사 1인당 프로그램 수: 12개 ($24\text{개} \div 2\text{명}$)
 - 평생교육사 1인당 참여자 수: 162명 ($324\text{명} \div 2\text{명}$)

■ 전문성 확보 노력

- 평생교육사 자격증 소지자를 팀에 배치 (2명)
- 2020~2024년 동안 총 101건의 외부 연수·학회·세미나 참여
- 강사역량강화 교육 정기 실시 (24회, 330명 참여)

(3) 타 지역 대비 효율성

■ 전북특별자치도 내 평생학습도시 현황

- 전북특별자치도 내 평생학습도시 기관 현황은 전북 전체 합계 562개의 기관이 있음. 이 중 무주군은 15개의 기관을 보유하고 있는데, 이는 전북특별자치도내 가장 적은 기관을 보유하고 있는 것으로 나타남

지역	합계	소계	학교 부설	사업장부설	언론 기관부설	자식 인력 개발 형태	시민 사회 단체 부설	원격 형태	평생 학습 관	시도 평생 교육 진흥원
전북	562	104	18	11	14	6	10	22	22	1
고창군	22	1	-	-	-	-	-	-	1	-
군산시	86	19	5	3	1	1	4	3	2	-
김제시	40	2	-	-	-	-	-	-	2	-
남원시	24	3	-	-	-	-	-	1	2	-
무주군	15	2	-	-	-	-	-	-	2	-
부안군	20	1	-	-	-	-	-	-	1	-
순창군	25	2	-	-	-	-	-	-	2	-
완주군	33	10	1	1	1	1	1	3	2	-
익산시	104	12	3	1	1	1	1	3	2	-
전주시	124	44	8	6	10	1	4	12	2	1
정읍시	38	5	1	-	1	1	-	-	2	-
진안군	31	3	-	-	-	1	-	-	2	-

출처: 한국교육개발원의 2024년 평생교육통계 자료집(2023년 12월 31일 기준)

■ 예산 규모 및 안정성 비교

- 전북특별자치도 내 인접 시군의 평생교육 예산 추이를 비교한 결과, 무주군은 예산의 급격한 변동성을 보이는 것으로 나타남

[표 3-4] 연도별 예산 추이 비교(단위: 천원)

지역	2022년	2023년	2024년	증감률(22→23)	증감률(23→24)
무주군	567,509	805,909	335,510	+42.0%	-58.4%
완주군	349,989	336,492	411,818	-3.9%	+22.4%
진안군	211,450	856,327	206,806	+305.0%	-75.9%

- 무주군은 2022년 대비 2023년 예산이 238,400천원(약 42%) 증가했으나, 2024

년에는 470,399천원(약 58%) 급감함. 이러한 급격한 예산 변동은 안정적이고 지속적인 학습 환경 구축을 저해하는 구조적 문제를 보여줌.

- 원주군의 경우 기관 수(33개)가 많음에도 불구하고 운영비는 3~4억 원 수준에서 비교적 안정적으로 유지되고 있음. 진안군은 무주군과 유사하게 예산이 2023년 급증(856,327천원) 후 2024년 급감(206,806천원)하여 불안정한 패턴을 보임

■ 기관당 예산 배분 효율성

[표 3-5] 기관당 평균 예산 배분 현황(단위: 천원)

지역	기관 수(개)	2023년 예산	기관당 예산	2024년 예산	기관당 예산
무주군	15	805,909	53,727	335,510	22,367
원주군	33	336,492	10,197	411,818	12,479
진안군	31	856,327	27,623	206,806	6,671

○ 무주군의 특징

- 2023년 기관 1개당 평균 53,727천원으로 세 지역 중 가장 높은 수준
- 그러나 2024년 22,367천원으로 급감하여 기관당 지원액이 58.4% 감소
- 기관당 예산은 높으나 총 기관 수가 15개로 전북 내 최소

○ 원주군의 특징:

- 기관당 예산은 10,197천원→12,479천원으로 낮은 수준이나 꾸준히 유지
- 33개 기관에 안정적 예산 배분으로 지속가능한 운영 기반 확보
- 적정 예산으로 다수 기관 운영이 가능하여 효율성이 높음

○ 진안군의 특징:

- 2023년 기관당 27,623천원에서 2024년 6,671천원으로 75.9% 급감
- 31개 기관을 보유하고 있으나 예산 불안정으로 지속성 결여

■ 종합

[표 3-6] 예산 대비 주민 접근성 지표

지역	인구 1만명당 기관 수	주민 1인당 평생교육 예산(2024)
무주군	6.5개	14,569원
원주군	3.7개	4,574원
진안군	12.7개	8,475원

- 무주 23,032명, 원주 90,000명 추정, 진안 24,400명 기준

○ 무주군의 구조적 문제점

- 예산 투입 대비 낮은 파급효과, 기관당 예산은 높으나 총 기관 수가 15개에 불과
- 높은 예산을 투입해도 지역 주민이 체감하는 학습 기회 확산 효과는 제한적
- 인구 대비 참여율 9.4%(2024)로 예산 투입 효과가 충분히 발현되지 못함
- 예산 불안정성으로 인한 운영 리스크, 연도별 42% 증가 → 58% 감소의 급격한 변동
- 장기 프로그램 기획, 우수 강사 확보, 학습동아리 육성 등 중장기 정책 설계 곤란
- 소수 기관에 집중 투자하는 방식보다 기관 확충과 분산 배치가 선행되어야 함
- 읍·면 단위 접근성 확보 미흡 (6개 읍면 중 평생학습센터 지정은 진행 중)

(4) 접근성 및 포용성

■ 인구 대비 참여율

연도	인구 수	참여자 수	참여율
2022년	23,489명	750명	3.2%
2023년	23,251명	2,672명	11.5%
2024년	23,032명	2,164명	9.4%

- 평생교육원 개원 이후 참여율이 급격히 증가했으나, 여전히 10% 내외 수준으로 더 많은 주민 참여 유도가 필요한 것으로 보임

■ 읍·면별 접근성

- 2025년 6개 읍·면에 평생학습센터를 지정하여 지역별 접근성을 개선함. 또한 '찾아가는 배달강좌'를 통해 2024년 8개소 74명에게 근접지 교육 서비스를 제공한 실적이 있음

■ 취약계층 배려

- 성인문해교육: 2024년 24개소 197명 참여 (예산 101,720천원)
- 3년 연속(2022~2024년) 성인문해교육 시화전 수상
- 학력인정과정 운영 (초등 5~6학년 과정)
- 장애인, 노인, 다문화 등 대상 프로그램 운영

3.1.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황: 연간 수입 0원 / 연간 지출 61,105천원 (100% 적자 운영)

- 무주군평생교육원의 수입·지출 구조와 재정수지 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 무주군평생교육원의 3개년 재정현황을 분석한 결과, 예산 규모가 지속적으로 감소하는 추세를 보이고 있음. 2022년 1억 9,234만원에서 2024년 7,452만원으로 61.3% 급감하였으며, 실제 지출 역시 1억 5,730만원에서 6,111만원으로 61.1% 감소하였음
- (예산집행률) 예산집행률은 2022년 81.8%, 2023년 76.0%, 2024년 82.0%로 평균 79.9% 수준을 유지하고 있음. 이는 일반적인 공공기관 집행률(85-90%)에 비해 다소 낮은 수준으로, 예산 편성의 정확도 제고 또는 집행 효율성 개선이 필요함

[표 3-7] 무주군평생교육원 3개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균
총예산	192,339	84,623	74,521	117,161
총지출	157,298	64,327	61,105	94,243
집행률	81.8%	76.0%	82.0%	79.9%

- (경상지출 현황) 경상지출은 2022년 6,256만원에서 2024년 6,187만원으로 비교적 안정적인 수준을 유지하고 있음. 그러나 전체 예산 감소로 인해 경상지출 비중은 39.8%에서 101.3%로 급증하여, 사실상 투자성 지출 여력이 소진된 상태임
 - 인건비 구조를 살펴보면, 기간제근로자 등 보수는 2022년 2,299만원에서 2024년 2,511만원으로 소폭 증가, 공공운영비는 2022년 3,198만원에서 2024년 1,800만원으로 43.7% 감소, 사무관리비는 2022년 759만원에서 2024년 1,800만원으로 137.0% 증가하였음
 - 이러한 구조 변화는 초기 도입기에서 시간의 흐름에 따라 운영 방식이 전환됨을 시사하며, 특히 사무관리비 증가는 홈페이지 구축 이후 유지보수관리비의 증대가 반영된 결과임
- (투자지출 현황) 투자지출은 2022년 9,474만원에서 2024년 사실상 전무한 상태로 전환되었음. 특히 시설비와 자산취득비가 2023-2024년 0원으로, 이는 초기 건설비용에 해당하는 배수로 공사비, 책상 및 의자, 사물함 등 자산물품 취득 지출이 완료된 것을 의미함

[표 3-8] 무주군평생교육원 3개년 목별 지출현황(단위: 천원)

구분	편성목	통계목	2022년	2023년	2024년	연평균
경상지출	110 인건비	기간제근로자등보수	22,994	24,395	25,106	24,165
	210 물건비	공공운영비	31,976	27,961	18,001	25,979
		사무관리비	7,591	9,591	17,998	11,727
	소계		62,561	61,947	61,105	61,871
투자지출	310 용역비	전산개발비	34,350	0	0	11,450
	410 시설비	시설비	44,187	0	0	14,729
	420 자산취득비	자산및물품취득비	16,200	2,380	0	6,193
	소계		94,737	2,380	0	32,372
총합계			157,298	64,327	61,105	94,243

- (매출구조 현황) 연간 수입은 0원으로, 자체적인 수익구조가 존재하지 않음. 따라서 무주군 예산에 의존하여 운영되는 100% 적자 운영 상태라 할 수 있음

■ 수익성: 수익구조 부재로 검토 불가, 군 재정에 지속 부담 중

- 무주군평생교육원이 공공재정에 기여하는 자체 수익 창출 능력(자체수익률) 및 단위당 비용 대비 수입(단위당 수익률)을 검토해보고자 하였음
- 그러나 무주군평생교육원의 경우 시설 자체적으로 발생하는 수익구조가 부재하며, 운영은 무주군청의 지방비(군비)를 포함한 정부 및 지자체 예산으로 100% 충당되고 있으므로 적자 상태에 해당하여 수익성 분석이 불가함

■ 비용효율성: 지출구조 분석

- 무주군평생교육원에 대한 지출이 합리적인지, 단위당 성과 대비 비용(단위당 비용 효율성)을 살펴보기 위해 먼저 무주군평생교육원의 목적에 따른 핵심성과 단위를 검토하였음. 크게 총 프로그램 수(개), 총 교육시수(시간), 자치단체 인구 대비 참여율(%) 등 성과를 추출하였으며, 각각에 대한 비용 대비 효율성을 검토하였음

[표 3-9] 무주군평생교육원 핵심성과 단위 3개년 현황

연도	총 프로그램 수 (개)	총 교육시수 (시간)	등록자 수 (명)	참조: 인구 대비 참여율(%)	비고
2022년	54	1,829	580	2.5%	'21.7 개원
2023년	87	4,075	2,367	10.2%	
2024년	69	3,699	1,867	8.1%	예산삭감

[표 3-10] 무주군평생교육원 핵심성과 단위 3개년 비용효율성 분석(단위: 천원)

연도	총비용	경상지출비용	프로그램당 비용	교육시수 당 비용	등록자수 당 비용
2022년	157,298	62,561	1,159	34	108
2023년	64,327	61,947	712	15	26
2024년	61,105	61,105	886	17	33

- 분석결과, 총비용을 기준으로 비용효율성을 검토할 경우 '21~'22년 시설 용역비 등 투자지출로 인해 그 값이 왜곡되는 경향이 있어 경상지출 기준으로 비용효율화 변화를 검토하였음
- (프로그램 당 경상비용) 프로그램 수는 54개→87개(+61.1%)→69개(-20.7%)로 '22년 대비 '24년은 27.8% 증가하였으며, 프로그램 당 경상비용은 1,159천원→712천원(-38.5%)→886천원(+24.4%)으로 '22년 대비 '24년은 23.6% 감소하였음
- (교육시수 당 경상비용) 교육시수는 1,829시간→4,075시간(+122.8%)→3,699시간(-9.2%)로 '22년 대비 '24년은 102.2% 증가하였으며, 교육시수 당 경상비용은 34천원→15천원(-55.6%)→17천원(+8.7%)으로 '22년 대비 '24년은 51.7% 감소하였음
- (등록자 수 당 경상비용) 등록자 수는 580명→2,367명(+308.1%)→1,867명(-21.1%)로 '22년 대비 '24년은 221.9% 증가하였으며, 등록자 수 당 경상비용은 108천원→26천원(-75.7%)→33천원(+25.1%)으로 '22년 대비 '24년은 69.7% 감소하였음
- 전반적으로 연도별 증감이 비선형적이긴 하나, 최근 '24년 기준으로 단위 증가 대비 단위당 비용은 감소하여 전반적으로 비용효율성이 개선된 결과라 볼 수 있음

3.1.4. 종합의견

(1) 운영효율적 측면

- 무주군 평생교육원은 개원 이후 지속적인 양적 성장을 보여왔으나, 예산 불안정성이라는 구조적 문제를 안고 있음. 2022년부터 2023년까지 프로그램 수는 24% 증가하고 참여인원은 48% 증가하며 뚜렷한 확대 추세를 보였으나, 2024년 예산이 전년 대비 58% 급감하면서 프로그램 수가 33% 감소. 다만 참여인원 감소폭이 26%에 그친 점과 예산집행률이 93%까지 상승한 점은 제한된 자원 내에서의 효율적 운영 노력을 보여줌
- 질적 측면에서는 긍정적 성과를 나타냄. 참여자 만족도가 2022년 90.6%에서 2024년 94.0%로 매년 상승했으며, 프로그램도 컴퓨터 기초 중심에서 문예교육지도사, 힐링타로 등 전문자격과정과 새로운 영역으로 다양화. 수요조사 및 만족도 조사를 정기적으로 실시하고, 강사 공개모집 제도와 수준별 분반 운영 등 학습자 맞춤형 접근을 시도하고 있으며, 또한 성인문해교육에서 3년 연속 시화전 수상 등 취약계층 배려 프로그램의 성과도 돋보임.
- 그러나 타 지역과의 비교에서 몇 가지 문제점이 드러나는데, 무주군의 평생교육 기관 수는 15개로 전북 내 최소 수준이며, 예산 변동폭이 2023년 42% 증가 후 2024년 58% 감소하는 등 매우 불안정. 2024년 기관당 평균 예산은 22,367천원으로 완주군(12,479천원)이나 진안군(6,671천원)보다 높지만, 총 기관 수가 적어 주민 접근성 측면에서는 한계가 있음. 인구 대비 참여율도 9.4%로 예산 투입 효과가 충분히 발현되지 못함
- 향후 개선방향으로는 첫째, 예산의 안정적 확보와 중장기 재정계획 수립이 시급. 둘째, 평생교육 기관 확충과 읍면 단위 접근성 강화가 필요. 2025년 6개 읍면 평생학습센터 지정은 긍정적이나, 소수 기관 집중 투자보다 기관 분산 배치를 통한 주민 접근성 제고가 선행되어야 함. 셋째, 10% 내외인 주민 참여율을 높이기 위한 적극적 홍보와 프로그램 다변화가 요구됨.

(2) 재정효율적 측면

- 무주군 평생교육원의 재정현황을 2022~2024년 3개년간 분석한 결과, 예산 규모와 실제 지출 모두 60% 이상 감소하며 전반적인 축소 추세를 보였음. 이는 초기

시설 조성·운영 안정화 단계를 지나, 투자성 지출이 종료되고 경상운영 중심 구조로 전환된 결과로 해석됨

- 세부 항목별로 보면, 경상지출 비중이 '22년 39.8%에서 '24년 100%로 확대되어, 사실상 모든 지출이 인건비, 사무관리비 등 운영유지비 중심으로 전환되었으며 투자성 지출 여력이 소진된 상태임. 특히 공공운영비는 감소하였으나 사무관리비가 2배 이상 증가하며, 운영의 자율성과 효율성을 동시에 저하시키는 요인으로 작용하였음
- 예산집행률은 평균 79.9%로, 공공기관 평균(85~90%)에 미치지 못하는 수준을 유지하였음. 이는 예산 편성의 정확도 부족 및 집행관리의 미흡을 시사하며, 불용액 발생 가능성은 내포하고 있음
- 성과 측면에서는 프로그램 수·교육시수·등록자 수 등 주요 성과지표가 모두 개선 추세를 보였음. 특히 등록자 수는 2022년 대비 2024년에 약 3배 이상 증가하였고, 이에 따라 프로그램당·시수당·참여자당 경상비용이 각각 20~70% 수준으로 감소하였음. 즉, 단위 비용 대비 산출 성과가 확대되어 비용효율성은 개선된 것으로 평가됨
- 그러나 이러한 효율성 개선은 예산 축소에 따른 단기적 운영 압축 효과로 인한 결과일 가능성이 높으며, 지속적 성과 창출 기반이나 자체수익 구조의 부재 등 구조적 한계는 여전히 존재함. 무주군평생교육원은 현재 전액 군비 의존의 적자운영 구조(자체수입 0원)로, 재정자립성 확보가 절실한 상황이라 할 수 있음
- 따라서 현 수준의 재정구조로는 향후 프로그램 다양화나 질적 제고를 위한 재투자가 어렵고, 행정업무와 교육업무를 병행하는 직영체계의 한계도 병존함. 이에 따라, 향후에는 전문기관 위탁을 통한 운영 전문성 강화 및 군 재정부담 완화 방안을 병행 검토할 필요가 있음

3.2 서장 머루와인 공장 (현재: 사용허가)

3.2.1. 시설 현황 및 기능

■ 시설 개요

- 위치: 무주군 적상면 사천리 204-2번지 외 7필지
- 시설 규모
 - 대지면적: 5,622m²
 - 건축면적: 1,171.04m² (공장 842m², 저온창고 329.04m²)
 - 생산규모: 연간 300톤 (750㎘ 기준 약 40만병)
- 주요 설비
 - 기계설비: 41종 61기 (발효탱크 외 40종)
 - 저가주시설: 1식 (병입, 양조시설)
 - 부대시설: 전기 22.9㎾, 폐수처리시설 1식, 물탱크 1식
 - 내부시설: 9종 (와인진열대 외 8종)

■ 사용·수익허가 운영 체계

- 현 운영자: 농업회사법인 산들벗 주식회사 (대표이사 정무균)
- 허가 기간 변천사
 - 1차: 2016.07.26 ~ 2019.07.25 (3년) - 사용료 76,531천원
 - 2차: 2019.07.26 ~ 2020.07.25 (1년) - 매각 추진 중 임시연장
 - 3차: 2020.07.26 ~ 2023.07.25 (3년) - 사용료 연간 14,880천원
 - 4차: 2023.07.26 ~ 2025.07.25 (2년) - 사용료 연간 14,208.67천원
 - 5차: 2025.07.29 ~ 2027.07.28 (2년) - 사용료 연간 10,516천원
- 사용료 산정 방식
 - 초기(2020-2023): 지명경쟁입찰 결과 금액

- 갱신시: 재산가격 변동률 적용 공식 = 직전연도 사용료 × 해당연도 재산가격 ÷ 직전연도 재산가격

* 2023년 갱신: $13,527,270원 \times 738,819,760원 \div 773,727,340원 = 12,916,970$ 원(부가세 별도)

- 최근(2025~2027): 지명경쟁입찰로 재설정, 사용료 25.9% 감소

연도	사용료 (천원, 연간)	산출근거
2020. 7. 26. ~ 2023. 7. 25.(3년)	14,880	공유재산 대부 지명경쟁 입찰공고에 대한 입찰 결과 금액
2023. 7. 26. ~ 2025. 7. 25.(2년)	14,208.67	갱신하기 직전 연도의 연간 대부료 × 해당 연도의 재산가격 / 갱신하기 직전 연도의 재산가격 ※ $13,527,270원 \times 738,819,760원 \div 773,727,340원 = 12,916,970$ 원(부가세별도)
2025. 7. 29. ~ 2027. 7. 28.(2년)	10,516	공유재산 대부 지명경쟁 입찰공고에 대한 입찰 결과 금액

■ 허가조건 주요 내용

○ 운영 목적 (제1조)

- 머루재배 농가의 안정적 원료수매 및 가격안정
- 효율적 가공처리로 부가가치 제고
- 고용창출을 통한 지역경제 활성화
- 시설활용 극대화를 위한 식품, 음료 등 사업 다각화 허용

○ 핵심 의무사항

- 원료수매 의무 (제15조): 머루 연간 100톤 이상 수매
- 지역고용 의무: 무주군내 거주 종업원 우선 고용
- 보고 의무 (제14조): 반기별 영업실적 보고
- 손해보험 가입: 무주군을 수익자로 하는 보험 체결
- 시설 유지관리: 선량한 관리자 주의의무

○ 행위제한 및 취소조건

- 사용목적 변경, 전대, 권리양도 금지

- 원상변경 시 군수 승인 필요
- 허가조건 위반시 즉시 취소 가능
- 공용·공공용 필요시 언제든 취소 가능

3.2.2. 운영효율성 분석

(1) 매출 및 영업실적

- 3년간 지속적인 매출 하락은 단순한 일시적 경영 부진을 넘어 구조적 문제를 시사하고 있음. 특히 2022년 GS25 납품, 2023년 미국 수출 개시, 2024년 미국 대형 유통채널 접촉 등 신규 판로 개척 노력에도 불구하고 매출이 계속 감소한다는 것은 기존 판매처 이탈이나 생산량 자체의 감소 등 근본적인 운영 문제가 있음을 보여줌.

연도	매출액(천원)	비고
2022	2,016,857	-
2023	1,565,162	▽22.4%, 451,695천원 감소
2024	1,301,245	▽16.9%, 263,917천원 감소
3개년 누적 감소율: ▽35.5% (715,612천원 감소)		

- 주요 영업실적
 - 2022년: GS25 편의점 일반증류주 '밤빛머루' 납품
 - 2023년: 'MGSR 맑을수록' 제품 7종 미국 수출 개시
 - 2024년: 미국 대형 유통채널 'Albertson' 마트 접촉
 - 신규 판로 개척에도 불구하고 전체 매출은 지속 하락

(2) 원료 수매 실적 및 계약 이행도

- 머루 수매액 현황 3개년도 평균은 33,604천원으로 나타남
 - 2022년: 45,165천원, 2023년: 22,297천원 (▽50.6%), 2024년: 33,351천원 (▲49.6%)

원재료명	매입액(천원)			비고
	2022년	2023년	2024년	
계	45,165	22,297	33,351	-
산미루	45,165	22,297	33,351	-

○ 계약 의무 이행 분석

- 계약상 의무: 연간 100톤 이상
- 머루 kg당 시가 약 3,000원 기준시 100톤 = 3억원 상당
- 실제 수매액: 2.2천만원~4.5천만원 (의무량의 7~15% 수준)
- 핵심 계약조건 미이행 상태 지속

○ 지역농가 연계 실효성

- 무주군내 원재료 100% 구매하나 절대 규모 미미
- 농가 소득증대 효과 극히 제한적
- 공공목적 달성을 저조

○ 종합: 연간 100톤 수매 의무는 허가조건 제15조에 명시된 핵심 계약사항임에도 불구하고, 실제 수매량은 의무량의 11-15%에 불과한 것으로 추정됨. 이는 계약 위반 사항으로, 공유재산법상 허가 취소 사유에 해당할 수 있음. 더욱 우려되는 것은 2023년 수매액이 전년 대비 50% 이상 급감했다는 점으로, 이는 지역 머루 농가와의 연계가 매우 미흡한 수준에 이르렀음을 보여줌.

(3) 고용 및 인력 운영

○ 고용 현황 (2024.12.31 기준)

구분	직종	인원	상근	정규직	비고
계	-	3명	3명	3명	-

- 총 인원: 3명 (상근 정규직)
- 매출 대비 고용: 1명당 433,748천원
- 시설 규모($1,171\text{m}^2$) 대비: 390m^2 당 1명

- 연간 매출 13억원 규모의 제조업체가 정규직 3명만으로 운영된다는 것은 실질적으로 최소 유지관리 수준의 운영만 이루어지고 있음을 의미함. 이는 지역 고용창출이라는 공공목적 달성이 사실상 불가능한 수준이며, 공공투자 시설의 운영 방식으로는 다소 부적절함

(4) 시설 유지관리 및 투자

■ 무주군 시설 보수 투자 (2022-2024)

- 2022년: 5,825천원 (예산 8,000천원의 72.8% 집행)
 - 지붕 누수 및 선풍통 수리: 930천원
 - 출입문(행거도어) 보수: 4,895천원
- 2023년: 165,648.8천원 (예산 179,141천원의 92.5% 집행)
 - 지붕보수공사 설계용역: 12,200천원
 - 지붕보수공사(아스팔트싱글): 133,362.1천원
 - 집중호우 대비 배수로 공사: 18,438천원
 - 사무실 환경개선: 10,140천원
 - 감정평가 수수료: 634.7천원
- 2024년: 2,001천원 (예산 3,000천원의 66.7% 집행)
 - 스팀배관 교체: 881천원
 - 천장 조명등 교체: 1,120천원

■ 투자 효율성 분석

- 3년간 총 투자액: 173,474.8천원
 - 동기간 사용료 수입: 약 39,000천원
 - 투자액이 사용료의 4.4배 초과
 - 시설 노후화로 지속적 보수 필요

- 무주군이 3년간 시설 보수에 투입한 173,474.8천원은 같은 기간 사용료 수입의 4.4배에 달하는 금액으로, 이는 사용·수익허가 방식의 근본적 문제점을 드러냄. 특히 2023년 대규모 지붕보수공사에 1.6억원 이상을 투입했음에도 불구하고, 사용자는 연간 1,420만원의 사용료만 납부하고 있어 투자 회수 구조가 성립하지 않음. 이러한 상황은 공유재산의 효율적 관리라는 원칙에 배치되며, 사실상 민간기업에 대한 과도한 지원으로 볼 수 있는 소지가 있음

(5) 시설 활용도 분석

- 생산능력 대비 실제 활용
 - 설계 생산능력: 300톤/년 (40만병)
 - 추정 실제 생산량: 30~50톤 (마루 수매량 기준)
 - 시설 가동률: 10~17% 수준
 - 저온창고 329㎡ 활용도 미확인
- 생산능력의 10-17%만 활용되고 있다는 것은 시설의 대부분이 유휴상태로 방치되고 있음을 의미함. 이는 단순히 운영 미숙의 문제가 아니라, 애초에 시설 규모가 지역 수요와 원료 공급 능력을 고려하지 않고 과대하게 설계되었거나, 현 운영업체의 시설활용 능력의 미숙함을 의미하는 지표임

(6) 타 지역 운영모델과 비교

- 무주군 (서창마루와인공장)은 자체(무주군)가 시설 건립에 대규모 투자를 단행했으나, 운영은 위탁하여 전문성을 확보하고 지역 농가와의 연계를 강화하는 형태임. 와인 생산 기반구축 및 품질 관리, 그리고 이를 통한 지역 특산물 육성에 초점을 맞추고 있음
- 영동군은 자체(영동군)주도로 대규모 관광 시설(와인터널)을 조성하고 직영/위탁 운영하며 영동 와인 산업의 관광 상품화브랜드 홍보가 주를 이루며, 지역 내 40여 개 농가 와이너리와 연계하여 시너지를 창출(영동와인축제 등)함
- 괴산군은 개별 농가가 포도 재배부터 와인 제조, 체험 프로그램 운영까지 전 과정을 담당하는 소규모 자립형 모델로, 직접 생산 및 농촌 체험을 통한 6차 산업화에 중점을 두며, 각 와이너리별 개성이 강한 프로그램을 운영함

- 세 지역은 모두 지역 특산물을 활용하지만, 무주와 영동은 대형 시설을 통해 관광객을 집중 유치하고, 무주는 생산 기반, 영동은 복합 전시/체험에 무게를 둠. 반면 괴산은 소규모 농가 중심의 분산된 체험형 운영 방식을 취하는 것이 가장 큰 차이 점임

[표 3-11] 영동군, 괴산군 등 와인 시설 운영 방식 비교

구분	무주군 (서창마루와인공장)	영동군 (영동와인터널 및 와이너리)	괴산군 (농가 와이너리 중심)
시설의 성격 및 형태	지자체 투자로 설립된 대규모 제조/전시 공장	지자체 조성의 대규모 관광/체험 터널(와인 판매 및 홍보)	개별 농가 단위의 소규모 와인 제조/체험 시설
운영주체	무주군 산림조합민간/조합 위탁 운영(지자체 투자 시설)	영동군(지자체) 직영/위탁 운영 및 지역 농가 병행	개별 농가(개인/법인) 직접 운영
주요 목적	머루 와인의 대량 생산, 품질 관리, 안정적 공급 및 관광 코스화	영동 와인 산업 전체 홍보, 관광객 유치 및 복합 체험 제공	농산물 고부가가치화, 체험 관광 및 소규모 직접 판매
와인의 재료	머루와인 중심	포도와인 중심 (지역 특산 포도)	포도와인 중심 (지역 특산 포도)
관광/체험 방식	와인 제조 설비 견학, 제품 시음/판매	테마 전시, 포토존, 레스토랑 등 복합 문화 공간 형태	농장 및 제조 과정 견학, 와인 만들기 등 농촌 체험연계

○ 무주군 모델 특징

- 운영방식: 지자체 대규모 투자 → 민간 위탁
- 투자규모: 건물+기계설비 평가액 618,643천원
- 수익구조: 연간 사용료 10,516천원 (투자액의 1.7%)
- 한계점: 단순 생산 위주, 관광·체험 미연계

○ 영동군 모델

- 와인터널 등 대규모 관광시설 조성
- 40여개 농가 와이너리와 협력 체계
- 와인축제 등 이벤트 연계, 복합 문화공간으로 관광객 유치

○ 괴산군 모델

- 개별 농가 단위 소규모 자립형, 재배-제조-체험 6차 산업화
- 농가별 특색있는 프로그램 운영, 초기 투자 부담 적음

3.2.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황

- 서창머루와인공장의 수입·지출 구조와 재정수지 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 서창머루와인공장의 3개년 재정현황을 분석한 결과, 예산 규모가 2022년 800만원, 2023년 17,914만원, 2024년 300만원으로 해당 연도의 이슈에 따라 편차가 큰 상태임
- (예산집행률) 예산집행률은 2022년 72.8%, 2023년 97.6%, 2024년 66.7%로 평균 79.0% 수준을 유지하고 있음. 이는 일반적인 공공기관 집행률(85-90%)에 비해 다소 낮은 수준으로, 예산 편성의 정확도 제고 또는 집행 효율성 개선이 필요함

[표 3-12] 서창머루와인공장 3개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균
총예산	8,000	179,141	3,000	63,380
총지출	5,825	174,775	2,001	60,867
집행률	72.8%	97.6%	66.7%	79.0%

- (경상지출 현황) 경상지출은 2022년 582만원, 2023년 64만원, 2024년 200만원으로 안정적이지 않음. 경상지출의 내용은 공공운영비에서 주로 지붕, 출입문, 노후배관, 천장 등 시설의 보수 및 교체에 사용되었음. 사무관리비의 경우 감정평가 수수료로 사용되었음
- (투자지출 현황) 투자지출은 2023년 1.7억원이 사용된 것이 유일함. 이는 시설비로, 지붕보수공사에 대한 실시설계용역과 실제 공사비로 사용되었음

[표 3-13] 서창머루와인공장 3개년 목별 지출현황(단위: 천원)

구분	편성목	통계목	2022년	2023년	2024년	연평균
경상지출	210 물건비	공공운영비	5,825	0	2,001	2,609
		사무관리비	0	635	0	212
	소계		5,825	635	2,001	2,820
투자지출	410 시설비	시설비	0	174,140	0	58,047
	소계		0	174,140	0	58,047
총합계			5,825	174,775	2,001	60,867

- (매출구조 현황) 매출구조는 과실주, 기타주류, 일반증류주 등을 판매한 금액으로 구성되며, 2022년 20억원, 2023년 15.6억원, 2024년 13억원으로 연평균 약 16.3억원 정도의 매출이 발생하고 있음. 그러나 서창머루와인공장은 사용허가시설로 민간업체가 운영 중이기 때문에 매출액이 군 재정에 직접 기여하지는 않음

[표 3-14] 서창머루와인공장 3개년 매출 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균
과실주	1,058,304	659,110	595,326	770,913
기타주류	535,547	695,818	634,315	621,893
일반증류주	422,997	210,122	71,408	234,842
총계	2,016,848	1,565,050	1,301,049	1,627,649

■ 수익성: 사용료 수입을 통한 재정기여도

- 서창머루와인공장의 경우 사용허가시설로, 사용자는 사용료를 군에 납부하고 수익은 전액 사용자가 취하는 구조임. 따라서 공공재정에 기여하는 수익은 사용수익 허가자 ‘산들벗(주)’가 지급하는 연 사용료로 연평균 14,656만원 내외임
- 수익성은 군 재정 순영향(규모)을 의미하며, “연 사용료 수입 – 군의 연간 총 지출”로 계산하고 그 결과 값이 양수이면 순기여, 음수면 순부담으로 해석함
- 검토 결과, 2022년과 2024년에는 각각 906만원과 1221만원 정도 기여하였으나 2023년은 시설비 지출로 인해 약 1억 5,990만원의 순부담이 발생했음. 즉 연평균 4,621만원 순부담이 나타남
- 즉 서창머루와인공장은 평균적으로 연 4,600만 원 수준의 순손실이 발생한 것으로 나타나, 무주군 입장에서는 재정적으로 지속적인 부담 요인이 존재하는 것으로 평가됨

[표 3-15] 서창머루와인공장 3개년 수익성 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균	비고
자체수입(사용료)	14,880	14,880	14,209	14,656	
총지출	5,825	174,775	2,001	60,867	
수익성	9,055	-159,895	12,208	- 46,211	

■ 비용효율성: 시설 유지관리비 대비 사용료 수입 비율

- 자체수익률은 군 지출 대비 사용료 회수력(효율)을 나타내며, “연 사용료 수입 ÷ 군의 연간 총 시설유지관리비 지출(=총지출과 동일)”로 계산함. 1을 기준으로 초과·미달을 판단할 수 있음
- 검토 결과, 2022년과 2024년은 각각 225%(2.25배), 710%(7.1배)에 해당하였으나, 2023년은 9%(0.09배)에 그쳐 순부담인 것으로 나타났음. 즉 연평균 24%(0.24배) 순부담이 나타나, 사용료 회수력이 낮은 것으로 판단됨
- 즉 서창머루와인공장은 연도별 지출 변동폭이 크고 일부 시설비 지출이 집중된 해가 있어, 중장기적 효율성 개선 관점에서 관리가 필요함

[표 3-16] 서창머루와인공장 3개년 비용효율성 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균	비고
자체수입(사용료)	14,880	14,880	14,209	14,656	
총지출	5,825	174,775	2,001	60,867	
비용효율성	255%	9%	710%	24%	

3.2.4. 종합의견

(1) 운영효율적 측면

■ 사용·수익허가 방식의 법적 타당성 검토

- 공유재산법 제21조에 따라 사용·수익허가는 5년 이내로 제한되며, 갱신은 1회에 한정됨. 현재 산들벗(주)는 2016년부터 약 11년간 지속적으로 허가를 받아왔는데, 이는 실질적으로 특정 업체에 대한 장기 독점 운영권 부여로 볼 수 있음. 특히 계약상 핵심 의무인 연간 100톤 수매 조항을 지속적으로 위반하면서도 허가가 계속 갱신되어 온 것은 공유재산 관리의 공정성과 효율성 측면에서 문제의 소지가 있음.
 - 2020년, 2023년, 2025년 갱신이 지명경쟁입찰로 이루어진 것으로 보아, 공유재산법 제21조 제3항에 따른 1회 갱신 제한을 초과했을 가능성이 있음. 다만, 입찰 방식 변경 등 세부 법적 검토가 필요함.

허가조건 제15조 의무사항: "머루는 매년 100톤 이상 수매하여야 한다"

- 실제 수매액:
 - ✓ 2022년: 45,165천원
 - ✓ 2023년: 22,297천원
 - ✓ 2024년: 33,351천원
- 머루 kg당 약 3,000원 추정시 실제 수매량 7.4~15톤 수준
- 의무 이행률: 7.4~15%로 계약 위반

허가취소 사유 해당(허가조건 제7조) "허가재산의 보관을 해태하거나 허가조건에 위배한 때"

- 3년 연속 수매 의무 미이행은 허가 취소 사유에 해당

■ 공공목적 달성을 평가

○ 머루농가 소득증대 목표 미흡

- 계약 의무 100톤 대비 실제 7.4~15톤 수매
- 3년 평균 수매액 33,604천원은 농가 소득증대 효과 미미

○ 고용창출 목표 미달성

- 2024.12.31 기준 정규직 3명
- 연간 매출 13억 규모 대비 극소 인원

○ 지역경제 활성화 기여 미흡

- 매출 3년간 35.5% 감소 (2,016,857천원→1,301,245천원)
- 무주군 거주 종업원 3명, 원료 구매액 3천만원대

○ 당초 설정한 공공목적인 머루농가 소득증대, 고용창출, 지역경제 활성화 등 제대로 달성되지 못하고 있는 것으로 보임

(2) 재정효율적 측면

○ 시설 투자 대비 사용료

- 시설 평가액: 618,643,400원 (건물 450,712,400원 + 기계 167,931,000원)
- 2025~2027 연간 사용료: 10,516,000원
- 투자액 대비 사용료율: 1.7%

○ 유지보수비 대 사용료 수입

- 2022-2024 군 보수 투자: 173,474,800원
- 동기간 사용료 수입: 약 42,000,000원 (3년)
- 보수비가 사용료의 4.13배 초과

○ 사용료 감소 추세

- 2020-2023: 연간 14,880천원
- 2023-2025: 연간 14,208천원 ($\nabla 4.5\%$)
- 2025-2027: 연간 10,516천원 ($\nabla 26.0\%$)
- 사용료 지속 하락은 시설 가치 하락 반영

○ 현재의 사용료 수준은 민간 임대시장 기준으로 볼 때 극히 낮은 수준이며, 무주군이 시설 유지보수에 투입하는 비용이 사용료 수입을 초과하는 역전 현상이 발생하고 있음. 이는 공공재산을 이용한 특정 민간기업 지원에 해당하며, 공유재산의 수익성 원칙에 위배된다고 볼 수 있음

■ 투자 효율성 검토

○ 2023년 대규모 보수는 당해 사용료(14,208천원)의 11.6배 투자한 금액

- 지붕보수공사: 133,362,100원
- 설계용역: 12,200,000원
- 배수로공사: 18,438,000원
- 총 165,648,800원 투입

○ 이는 사용·수익허가 방식의 근본적 문제를 보여주는 사례로, 사용자는 최소한의 사용료만 납부하면서 시설 보수는 전적으로 군 예산으로 충당되는 구조임.

■ 종합 평가 및 제언

○ 서창머루와인공장은 사용허가 시설로, 민간 운영자가 모든 수익을 취하고 군은 사용료만 징수하는 구조임. 최근 3개년 분석 결과, 군의 연평균 순부담은 약 4,600만 원으로 나타났으며, 사용료 회수율 또한 24%에 불과함. 특히 2023년에는 지붕보수공사 등 시설비가 집중되어 1억 5,900만 원의 순부담이 발생하는 등, 재정

효율성 측면에서 지속적인 손실 구조가 확인됨

- 시설의 노후화로 인한 반복적인 유지보수 수요와 감정·설계·용역 등 간접비 발생이 지속되고 있으며, 이는 공공자산으로서의 가치보다 군의 재정부담 요인으로 작용하고 있음. 사용허가로 인한 수익은 민간에 집중되고, 비용은 군이 부담하는 구조로, 공공성과 재정효율 모두에서 불균형이 심화되고 있음
- 현재의 사용·수익허가 방식은 운영 효율성, 경제성, 공공성 모든 측면에서 당초 목표를 달성하지 못한 것으로 판단됨. 매출은 지속적으로 감소하고 있고, 계약상 핵심 의무는 이행되지 않고 있으며, 무주군의 시설 투자비가 사용료 수입을 초과하는 비정상적 구조가 고착화되었음.
- 이는 2018년 7월 실과소장 및 읍면 간부 현장토론회에서 제기된 "매각을 통한 민간 자율 운영"의 필요성이 여전히 유효함을 보여줌.
- 이에 따라 서창머루와인공장은 단순 유지보수보다는 매각을 검토하는 것이 타당함. 다만 매각 시에는 지역 원료 수매나 고용 유지 등 공공기여 조항을 부가하고, 브랜드와 지역 상징성의 공공적 활용을 보장하는 조건부 매각 형태가 바람직함

3.3 무주 향로산 자연휴양림 (현재: 민간위탁)

3.3.1. 시설 현황 및 기능

■ 시설 개요

- 위치: 전라북도 무주군 무주읍 오산리 산106번지 일원 향로산 자연휴양림
- 설립 근거: 「무주 향로산 자연휴양림 관리 및 운영에 관한 조례」
- 운영 방식: 민간위탁 (현 수탁자: (사)산림문화휴양협회)
- 위탁 근거: 「공유재산 및 물품 관리법」 제27조(행정재산의 관리위탁)

■ 설립목적 및 기능

- 설립목적
 - 산림자원을 활용한 국민 휴양 기회 제공
 - 산림의 체계적 보전 및 관리
 - 자연친화적 휴양문화 조성
- 주요 기능
 - 숙박 서비스 제공: 다양한 규모의 숙박시설 운영(개인·가족·단체)
 - 자연 체험 프로그램: 야영, 수영, 모노레일 등 체험활동 제공
 - 산림 교육 및 휴양: 세미나실 운영, 산림문화 확산
- 이용시간
 - 일반시설: 3~10월(09:00~18:00), 11~2월(09:00~17:00)
 - 숙박시설: 15:00 입실 ~ 익일 11:00 퇴실

■ 주요 시설 현황

- 숙박시설 (총 31실)
- 체험시설: 자동차야영장(21데크), 수영장(232m³), 인공폭포, 바닥분수

- 모험시설: 모노레일(1.5km)
- 편의 및 체험시설: 숲플러스방문자센터(192.02m^2), 반디쉼터(738.14m^2), 굴다리쉼터(400.69m^2), 주차장(175대), 공동화장실 등

시설 명		단위	수량	연면적(m^2)	유형분류	
초록빛 (산림) 휴양관	숙박	동	복층형 1실	141.34 m^2 (43평)		
	숙박		2실	63.48 m^2 (19평)		
	세미나실		1실	91.28 m^2 (28평)		
	소회의실		1실	28.88 m^2 (9평)		
은하빛(가족) 휴양관		동	12실	43.17 m^2 (13평)		
숲속나무집 (동지)		동	2(2실)	19.04 m^2 (6평)		
		동	4(4실)	26.00 m^2 (8평)		
		동	3(3실)	30.53 m^2 (9평)		
숲속 동굴집(숨기미)		동	4(4실)	45.48 m^2 (14평)		
숲 속 거울집		동	3(3실)	90.30 m^2 (27평)		
숲 플러스방문자센터		동	1	192.02		
반디쉼터		동	1	738.14		
굴다리쉼터		동	1	400.69		
주 차장		대	175	5,175		
공동화장실		동	1	87.36		

■ 관리·운영 체계

- 관리 주체: 무주군수 (직접 운영 또는 사용·수익 혼가/관리위탁)
- 총 인원: 12명

- 관리직 3명: 대표(경영관리) 1명, 행정(업무기획·고객관리) 2명
- 시설직 9명: 전기기계 1명, 안전관리(모노레일) 1명, 환경정비 1명, 객실정비 4명, 수영장 등 2명

○ 수탁자 의무

- 선량한 관리자로서 주의의무 이행
- 허가조건 준수 및 시설물 관리·운영
- 안전요원 배치(모험시설 등)
- 훼손·멸실 시 손해배상 책임

○ 요금 체계

- 입장료: 시설 이용자 면제
- 시설이용료: 숙박시설, 야영장, 모노레일, 수영장 등
- 감면 대상: 무주군민, 6세 이하·65세 이상, 국가유공자, 장애인 등 총 15개 항목

3.3.2. 운영효율성 분석

(1) 이용현황 분석

■ 전체 이용객 및 수입 증가 추세

- 2022년부터 2024년까지 전체 이용인원은 67,155명에서 75,812명으로 약 12.9% 증가하였으며, 수입액은 854,216천 원에서 1,050,699천 원으로 약 23% 상승하여 전반적으로 꾸준한 성장세를 보이고 있음. 이는 코로나19 이후 자연 기반 관광 수요 증가와 시설 개선(2023년 숲속거울집 신설) 효과가 복합적으로 작용한 것으로 판단됨

[표 3-17] 연도별 이용객 및 수입 추이

(단위: 천원)

시설구분	2022년		2023년		2024년		비고
	이용인원	수입액	이용인원	수입액	이용인원	수입액	
계	67,155	854,216	67,935	979,324	75,812	1,050,699	
숙박시설	35,230	694,486	38,476	831,831	44,007	891,123	
야영장	11,367	66,580	10,178	59,786	10,305	63,276	
수영장	3,837	19,125	4,715	23,312	4,796	23,424	
모노레일	16,721	74,025	14,566	64,395	16,704	72,876	

■ 시설별 이용현황 및 수익구조 분석

- [숙박시설] 수익 견인 핵심시설: 이용인원이 35,230명(2022)에서 44,007명(2024)으로 약 24.9% 증가하였으며, 수입액도 694,486천 원에서 891,123천 원으로 약 28.3% 급증하여 전체 수익의 약 84.8%를 차지하는 핵심 수익원으로 자리잡음.
 - 특히 2023년 신설된 숲속거울집(27평, 3동)이 고가 숙박 수요를 흡수하며 객단가 상승에 기여한 것으로 보임
- [야영장] 지속적 감소세: 이용인원이 11,367명(2022)에서 10,305명(2024)으로 9.3% 감소하고, 수입액도 66,580천 원에서 63,276천 원으로 5% 하락하며 정체 내지 하락 추세를 보임.

- 이는 캠핑 트렌드가 고급화·편의화되면서 단순 야영장 수요가 숙박시설로 이동하고 있음을 시사하며, 야영장 시설 개선 또는 글램핑 등 상품 다각화가 필요한 상황임
- [수영장] 소규모 안정 성장: 이용인원이 3,837명(2022)에서 4,796명(2024)으로 약 25% 증가하고, 수입액도 19,125천 원에서 23,424천 원으로 약 22.5% 성장하여 소규모지만 안정적인 성장세를 유지함.
 - 여름 2개월 한정 운영임에도 지속 성장하고 있어, 가족 단위 이용객 유치에 기여하는 것으로 평가됨
- [모노레일] 정체 국면: 이용인원이 16,721명(2022)에서 16,704명(2024)으로 거의 변동 없이 정체되었으며, 수입액도 74,025천 원에서 72,876천 원으로 소폭 감소(-1.6%)하여 매력도 저하가 우려됨.
 - 모노레일은 초기 투자비가 크고 유지보수 비용이 지속 발생하는 시설로, 이용 정체 시 수익성 악화 가능성이 있어 프로그램 연계 또는 체험 콘텐츠 강화 등 활성화 방안이 필요함

(2) 계절별 운영현황 분석

■ 월별 이용패턴 및 계절별 특성

- 여름철(6~8월) 압도적 성수기: 여름철은 연간 이용의 정점을 형성하며, 6월 5,561명에서 시작하여 7월 8,722명, 8월 11,403명으로 연중 최고치를 기록함. 수입액 또한 8월에 145,393천 원으로 정점을 찍으며, 전체 연간 수입의 약 32.6%가 7~8월 2개월에 집중되는 구조임
 - 이는 여름 휴가철 수요와 수영장·모노레일 등 체험시설의 시너지 효과로 분석되며, 가족 단위 숙박객이 대거 유입되는 시기임. 다만 성수기 집중도가 지나치게 높아 비성수기 수익 보완이 구조적 과제로 남아있음
- 가을철(9~11월) 안정적 중간 수요: 가을철은 9월 6,761명, 10월 5,390명, 11월 6,725명으로 단풍철 및 야외활동 적기에 힘입어 안정적인 수요를 유지함. 특히 11월은 수입액 99,877천 원으로 여름 다음의 높은 수익을 기록하며, 가을 관광 수요가 견조함을 보여줌
 - 무주 지역의 풍부한 산림자원과 단풍 명소가 가을철 경쟁력으로 작용하고 있으며, 트레킹·등산 등 야외활동 수요와 결합하여 체류형 관광이 활성화되는 것으로 판단됨
- 겨울철(12~2월) 비수기이나 완전 폐쇄는 아님: 겨울철은 1월 6,785명, 2월

5,394명, 12월 5,110명 수준으로 수입액은 7~9만 천 원대에 머물며 여름 대비 절반 이하수준임. 다만 무주 지역의 스키장(덕유산리조트) 및 겨울 관광객의 영향으로 완전한 비수기는 아니며, 일정 수준의 수요가 존재함

- 겨울철 시설 유지보수 및 인건비 등 고정비용이 지속 발생함에도 수익이 제한적이어서, 동절기 특화 프로그램 개발(온천 연계, 겨울 캠핑, 눈썰매 등)을 통한 수요 창출이 필요함
- **봄철(3~5월) 저조한 수요, 회복 국면:** 봄철은 3월 4,322명에서 4월 4,299명(연중 최저)을 기록한 후 5월 5,340명으로 소폭 회복하는 양상을 보임. 4월은 봄철 날씨 변동성과 미세먼지등 외부 요인으로 야외활동 회피 경향이 반영된 것으로 추정됨
 - 다만 5월은 가정의 달 효과로 상승세를 보이며, 어린이날·어버이날 등 가족 단위 휴양 수요가 증가함. 봄철 수요 확대를 위해서는 봄꽃·신록 등 계절 테마 프로그램개발이 필요함

[표 3-18] 월별 이용현황 (2024년 기준)

월	이용인원(명)	수입액(천원)	특징
1월	6,785	92,751	겨울철 중간 수요
2월	5,394	77,206	최저 수요
3월	4,322	55,435	봄철 시작
4월	4,299	62,765	연중 최저
5월	5,340	71,268	가정의 달 효과
6월	5,561	79,155	여름 준비
7월	8,722	116,514	여름 성수기 시작
8월	11,403	145,393	연중 최고 (피크)
9월	6,761	85,801	가을 안정적 수요
10월	5,390	83,736	단풍철
11월	6,725	99,877	가을 성수기
12월	5,110	80,899	겨울 시작

※ 성수기·비수기 배율: 최고(8월 11,403명) ÷ 최저(4월 4,299명) = 2.65배

■ 계절별 편차 및 시사점

- 성수기·비수기 격차: 최고(8월 11,403명)와 최저(4월 4,299명) 간 약 2.65배 차
이가 발생하며, 이는 수익의 계절적 편증과 인력 운영의 비효율을 초래함
- 시사점:
 - 비수기 수요 창출을 위한 사계절 프로그램 다변화필수
 - 겨울철·봄철 특화 콘텐츠 개발(힐링 프로그램, 지역 축제 연계 등)
 - 성수기 집중 대응 인력과 비수기 효율적 인력 운영의 균형 필요

(4) 타 지자체 자연휴양림 운영 비교

구분	무주군 향로산 자연휴양림	장수군 와룡 자연휴양림	임실군 성수산 왕의 숲 자연휴양림
위탁 근거 및 주체	무주군 조례에 따라 관리위탁 또는 사용·수익 하가 (군수)	장수군 조례에 따라 군수가 조성한 휴양림에 적용 (군수)	임실군 조례에 따라 군수가 관리·운영하며, 효율적 운영을 위해 위탁 가능
시설 특성	숙박, 체험 시설, 모험 시설 등 복합 시설	숙박, 야영, 썰매장/수영장 등 가족 중심 시설	자연휴양림, 숲속야영장, 산림레포츠 시설 (로프 체험 등) 포함
지역 공공성 (감면)	무주군민에 대한 면제 규정 명시. (총 15가지 감면 조항)	장수군민에 대한 무료 이용 혜택 제공 (썰매장 및 수영장 등, 시설 이용 시)	전북 관광 패스라인 협약 등에 따른 할인 조항 운영 (남원시 흥부골휴양림 조례 참고)
재정적 조건 (위탁료)	위탁업체 요청 시 분할 납부 승인 등 유연성을 보임 (공유 재산법상 쟁점 가능성)	조례에 시설 사용료 징수에 관한 사항 명시. 위탁료 산정 및 납부 방식에 대한 구체적 정보는 조례 외 개별 계약에 따름	위탁 절차 및 방법은 임실군 공유재산 및 민간위탁 조례에 따름 (위탁료 관련 구체적 정보는 개별 계약에 따름)
운영 인력/전문성	모험 시설에 안전요원 배치 의무 조례 명시	시설 이용 시 본인 확인 의무 등 일반적인 이용객 준수 사항 강조.	산림레포츠 시설의 경우, 관련 자격증을 취득한 전문 인력 채용 조건 명시 (시설 특화에 따른 전문성 요구)
할인 조건	숙박시설 및 자동차 야영장 이용 시 입장료 면제	성수기 및 주말 이외 시설 사용료 할인 (숙박 40%). 3일 이상 숙박 시 추가 할인 제공	상위 법령에 따른 면제 조항 반영 및 공익 목적의 경우 시장이 할인 결정

- 세 지역의 자연휴양림 위탁 운영은 공통적으로 지자체의 조례를 기반으로 공공성을 유지하되, 다음과 같은 지자체별 운영 전략의 차이가 두드러짐
- 무주군은 위탁료 분할 납부를 승인하는 등 수탁자의 초기 및 운영 부담을 완화하

려함. 이는 휴양림의 안정적인 운영을 최우선 목표로 두고, 위탁업체와의 협력을 중시하는 접근 방식으로 해석됨

- 장수군은 조례에서 장수군민에게 특정 시설(수영장, 썰매장) 무료 이용혜택을 제공함으로써 지역 주민에 대한 직접적인 복지 혜택을 제공하며, 3일 이상 장기 숙박 시 추가 할인을 명시하여 장기 체류 관광객을 유치하고 체류형 관광을 활성화 하려는 전략을 보임
- 임실군 성수산 왕의 숲 자연휴양림(임실군 소재이나 남원과 연접하여 관련성이 있음)은 산림레포츠 시설을 핵심 시설로 갖추고 있으며, 이에 따라 위탁 운영 시 자격증을 보유한 전문 인력채용 조건을 명시하여 안전과 전문성을 최우선으로 확보 하려함. 남원시는 전북 관광 패스라인등 광역 관광 연계를 위한 할인 조항을 조례에 포함하여, 지역 휴양림을 광역 관광 상품의 일부로 활용하려는 것이 엿보임
- 결론적으로, 무주군은 위탁업체와의 재정적 협력을 통한 안정적 운영에, 장수군은 장기 체류 유치와 시설 이용 할인에, 임실군은 특화 시설에 대한 전문 인력 확보에 운영의 초점을 맞추고 있음

〈지역 공공성 확보 방안 비교〉

무주군: 무주군민 입장료 면제 + 총 15가지 감면 조항운영(국가유공자, 장애인, 다문화가족 등 포괄적 감면 체계 구축). 공공 복지 기능을 폭넓게 수용하는 구조임

장수군: 장수군민에 대해 수영장·썰매장 무료 이용혜택 제공으로 직접적 복지 혜택강조. 3일 이상 숙박 시 추가 할인(숙박 40%)으로 장기 체류형 관광 유도전략 구사

임실군: 「전북 관광 패스라인」 등 광역 관광 연계 할인조항 운영. 남원시 흥부골휴양림 등과 협력하여 지역 휴양림을 광역 관광 상품화시도

구분	무주군	장수군	임실군	무주군 적용 시사점
위탁 구조	재정 유연성 제공	-	-	현 방식 유지하되 법적 근거 명확화
주민 혜택	입장료 면제	특정 시설 무료	-	비수기 추가 할인 검토
장기 체류	없음	3일+ 40% 할인	-	도입 필요(비수기 효율성 제고)
전문 인력	기본 수준	일반	자격증 의무	모노레일 등 전문성 강화
광역 연계	미흡	-	전북 패스라인	도입 필요(외부 수요 확대)

3.3.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황

- 무주향로산 자연휴양림의 수입·지출 구조와 재정수지 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 무주향로산 자연휴양림의 3개년 재정현황을 분석한 결과, 예산 규모가 2022년 5,500만원, 2023년 5,200만원, 2024년 4,450만원으로 연평균 약 5,050만원 정도에 해당함
- (예산집행률) 예산집행률은 2022년 100%, 2023년 99.6%, 2024년 100%로 평균 99.9% 수준을 유지하고 있음. 이는 일반적인 공공기관 집행률(85-90%)에 비해 매우 높은 수준임

[표 3-19] 무주향로산 자연휴양림 3개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균
총예산	55,000	52,000	44,500	50,500
총지출	55,000	51,807	44,500	50,436
집행률	100.0%	99.6%	100.0%	99.9%

- (경상지출 현황) 경상지출은 2022년 5,500만원, 2023년 5,181만원, 2024년 4,450만원으로 나타났으며, 경상지출의 내용은 공공운영비에서 주로 CCTV, 모노레일 유지보수, 전기요금 등에 사용되었음
- (투자지출 현황) 무주군에서 투자지출은 존재하지 않음

[표 3-20] 무주향로산 자연휴양림 3개년 목별 지출현황(단위: 천원)

구분	편성목	통계목	2022년	2023년	2024년	연평균
경상지출	210 물건비	공공운영비	55,000	51,807	7,500	38,102
		사무관리비	0	0	37,000	12,333
총합계			55,000	51,807	44,500	50,436

- (매출구조 현황) 매출구조는 숙박시설, 모노레일, 야영장, 수영장 등 이용 수입으로 구성되며, 2022년 6.9억원, 2023년 8.3억원, 2024년 8.9억원으로 연평균 약 8.1 억원 정도의 매출이 발생하고 있음. 그러나 무주향로산 자연휴양림은 민간위탁으로 운영되고 있기 때문에 매출액이 군 세외수입에 해당하지는 않음

[표 3-21] 무주향로산 자연휴양림 3개년 매출 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균
숙박시설	694,486	831,831	891,123	805,813
모노레일	74,025	64,395	72,876	70,432
야영장	66,580	59,786	63,276	63,214
수영장	19,125	23,312	23,424	21,954
총합계	854,216	979,324	1,050,699	961,413

■ 수익성: 위탁료 조건의 적정성 및 수익배분 구조

- 무주향로산 자연휴양림은 민간위탁시설로, 시설 운영수익은 민간이 관리하되 군에 위탁료를 납부하는 형태임. 즉 민간은 운영비(지출원가)를 부담하고, 이용료 수입(수입원가)를 얻되, 양자의 차액(수익)을 무주군에 위탁료로 납부하는 구조임
- 먼저 공공재정에 기여하는 수익은 민간위탁시설인 '(사)산림문화휴양협회'가 지급한 연 사용료로 연평균 6,054만원 내외임. 이때 수익성은 군 재정 순영향(규모)을 의미하며, “연 사용료 수입 – 군의 연간 총 지출”로 계산함. 그 결과 값이 양수이면 순기여, 음수면 순부담으로 해석함
- 검토 결과, 2022년 554만원, 2023년 874만원, 2024년 1,604만원 순기여가 발생하였음. 즉 연평균 1,011만원 순기여가 나타나고 있어, 무주군 입장에서는 지속적인 재정 기여 요인이 존재하는 것으로 평가됨

[표 3-22] 무주향로산 자연휴양림 3개년 수익성 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균	비고
자체수입(위탁료)	60,543	60,543	60,543	60,543	
총지출	55,000	51,807	44,500	50,436	
수익성	5,543	8,736	16,043	10,107	

- 이어서 위탁료 조건의 적정성, 수익배분 구조 등을 검토하기 위해 ‘무주향로산 자연휴양림 운영관리방안(원가분석, 2023)’을 살펴본 결과, 시설의 기본적인 수익구조와 수익배분 비율은 다음과 같음

[표 3-23] 무주향로산 자연휴양림 수익 및 배분구조(2023년 기준)

구분	금액(천원)	구성비	내용
운영수입(수입원가)	854,119	100.0%	숙박·모노레일·수영장 이용료 + 잡이익(보조금·임대료) + 이자수익
운영비용(지출원가)	793,493	92.9%	인건비·경상경비·공과금·일반관리비 포함
운영수지(수입-지출)	60,626	7.1%	순이익(=예정 위탁료의 기초 금액)
부가세(10%)	6,063		법정 부가세 가산
최종 위탁료	66,689		무주군이 받는 금액(VAT 포함)

- 운영 수입의 대부분은 숙박시설과 체험시설에서 발생하는 이용료(약 8억2,642만 원, 전체의 96.8%)로, 시설사용료 수준이 휴양림 운영의 재정건전성을 결정짓는 핵심 변수라 할 수 있음
- 2023년 기준, 전체 운영수입은 8억5,412만 원, 운영비용은 7억9,349만 원, 순이익은 6,063만 원이며, 이를 토대로 산정된 위탁료는 6,669만 원(VAT 포함)으로 수입 대비 약 7.8% 수준임
- 즉, 현재의 시설사용료 체계는 운영비를 충당하고 무주군에 일정액을 환수할 수 있을 만큼의 수익성을 유지하고 있으나, 순이익률이 약 7%에 불과해 시설사용료가 인상 여력이 크지 않은 구조임을 보여줌
- 운영비용을 세부적으로 보면 인건비(3억9,071만 원, 49%), 공과금(1억8,709만 원, 24%), 경상경비(1억7,791만 원, 22%)로 총비용의 90% 이상이 고정비 성격을 가지며, 이는 요금 인상 없이 운영비 증가를 흡수하기 어렵다는 점을 의미함
- 실제로 전력비는 2021년 9,000만 원에서 2023년 1억3,500만 원으로 약 50% 상승하였고, 이러한 비용 압박에도 불구하고 요금 인상 없이 운영이 유지된 것은 수익성 저하를 의미함
- 따라서 향후 시설사용료의 적정성을 검토할 때는 단순한 요금수준이 아니라, ① 운영비 증가 추세, ② 공공성과 접근성 유지, ③ 민간수탁자의 지속가능한 운영 여건을 종합적으로 고려할 필요가 있음
- 현재 요금은 공공시설로서의 형평성 측면에서는 적정할지 몰라도, 운영비 상승을 감안하면 중장기적으로 요금 현실화 논의가 불가피한 상황임. 즉, 운영수지상으로 최소이익 구조에 머물러 있음

- 따라서 향후 원가 기반의 단계적 요금조정이나 성수기·비성수기 차등요금제 도입 등을 검토함으로써 지속가능한 관리운영체계 확립을 위한 구조개선의 일환으로 접근해야 함

■ 비용효율성: 직영 대비 운영비 절감 효과

- 먼저 비용효율성 관점에서 자체수익률은 군 지출 대비 사용료 회수력(효율)을 나타내며, “연 사용료 수입 \div 군의 연간 총 시설유지관리비 지출(=총지출과 동일)”로 계산함. 1을 기준으로 초과·미달을 판단할 수 있음
- 검토 결과, 2022년 110%(1.1배), 2023년 117%(1.17배), 2024년 136%(1.36배)에 해당하여 순기여 상태인 것으로 나타남. 즉 연평균 120%(1.2배) 순기여가 나타나 위탁료 회수력은 존재하는 것으로 판단됨

[표 3-24] 무주향로산 자연휴양림 3개년 비용효율성 현황(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	연평균	비고
자체수입(위탁료)	60,543	60,543	60,543	60,543	
총지출	55,000	51,807	44,500	50,436	
비용효율성	110%	117%	136%	120%	

- ‘민간위탁이 군 직접운영보다 재정효율적인가?’의 관점에서 비용효율성을 검토해 보자면, 현재 자료로는 정량적인 비교(직영 대비 절감률%)는 직접 계산할 수 없음
- 그러나 비용구조와 인건비 산정방식 등을 통해 직영운영보다 민간위탁이 비용절감 효과가 있는 구조임을 추정해볼 수는 있음
 - 직영 운영비 평가를 위해서 필요한 자료로 크게 1) 직영 시 인건비 및 운영경비 산출 기준, 2) 민간위탁 시 동일 항목별 지출비 구조가 요구되나 현재는 2)에 해당하는 자료만 확보되어있음. 즉 민간위탁시 인건비, 경상경비, 공과금의 실제 산정액은 있으나 직영 운영시의 공무원 인건비나 행정 간접비는 정밀한 추계가 어려움
- 직영 대비 운영비 절감이 나타날 수 있는 구조적 요인은 크게 3가지를 들 수 있음. 첫째, 인건비 절감 효과가 나타남. 위탁운영의 인건비 총액은 3억9,071만 원으로, 이는 민간임금(중소기업중앙회 제조직 평균노임)을 기준으로 산정된 금액임. 반면, 직영운영 시 동일한 규모의 인력(관리직·시설관리직·환경미화 등 12명)

을 공무직·기간제 공무원 급여체계로 산정하면 평균 연 5천만~6천만 원 수준으로, 총액이 약 5억~6억 원에 달했을 것으로 추정해볼 수 있음. 즉, 인건비만으로 약 1억5천만~2억 원(30~35%) 절감 효과가 발생한 구조로 볼 수 있음

- 둘째, 경상경비 및 일반관리비 통제 효과임. 경상경비는 1억7,791만 원, 일반관리비는 3,779만 원(지출원가의 5%)으로 산정되어 있음. 행정안전부 「공유재산 운영 기준」은 일반관리비 한도를 5% 이내로 제한하고 있어, 직영운영 시 행정지원·회계·홍보 등 간접비용이 더 크게 반영될 가능성이 높음. 즉 위탁운영은 법적으로 일반관리비 상한을 두어 관리비 누수나 과다 지출을 구조적으로 차단하고 있음
- 셋째, 공과금 및 시설유지비 절감 가능성임. 전력비·상하수도비 등 공공요금은 총 1억8,709만 원으로 계산되었으며, 이는 (사)산림문화휴양협회의 자체 절감 노력(3개년 평균 기준, 누수비용 제거 포함)을 반영한 결과임. 직영운영일 경우, 이런 비용 절감 인센티브가 약해 동일 수준의 절약은 어려웠을 가능성이 높음
- 민간위탁은 기본적으로 공무원 인력투입을 최소화하기 때문에, 직영운영 시 필수적으로 발생하는 공무원 감독·회계처리·청소용역 발주관리 등 행정비용, 예산집행·감사 대응 인력의 인건비, 예산편성·정산 절차 등 간접행정비용이 거의 발생하지 않음. 종합적으로 볼 때, 인건비와 행정간접비 관점에서 직영운영 대비 비용 절감 효과가 존재할 가능성이 매우 높음

3.3.4 종합의견

(1) 운영효율적 측면

가. 시설 가동률 및 생산성 분석

■ 숙박시설 이용효율성 분석

○ 연간 평균 가동률: $11,002 \div 11,315 = \text{약 } 97.2\%$

- 연간 가동률 산정: 시설 현황: 총 31개 객실 운영
- 초록빛휴양관 4실, 은하빛휴양관 12실, 숲속나무집 9동, 숲속동굴집 4동, 숲속거울집 3동 (2023년 신설)
- 연간 가동 가능일: 365일 \times 31실 = 11,315실·일
- 실제 이용실적 (2024년 기준): 숙박시설 이용인원: 44,007명
- 평균 객실당 수용인원을 4인으로 가정 시: $44,007\text{명} \div 4\text{인} = \text{약 } 11,002\text{실}\cdot\text{일}$

○ 계절별 가동률 편차 분석

- 성수기(7~8월): 거의 100% 만실, 예약 경쟁 치열
- 준성수기(5~6월, 9~11월): 70~85% 수준으로 추정
- 비수기(12~4월): 30~50% 수준으로 추정, 특히 3~4월 최저

○ 높은 연평균 가동률: 연간 97.2%의 가동률은 매우 우수한 수준으로, 숙박시설의 운영효율이 높음을 의미함. 이는 수요 대비 적정 규모의 시설을 유지하고 있으며, 과잉 투자가 없음을 시사함

○ 계절별 편차에 따른 기회비용 발생: 성수기에는 수요 초과로 잠재 수익 상실(턴어 웨이 고객 발생), 비수기에는 유류 객실 발생으로 고정비 회수 곤란. 특히 3~4월 은 50% 미만 가동률로 추정되어 시설 유류화 해결이 과제임

■ 체험시설 이용효율성 분석

① 모노레일: 고정비 대비 저조한 성과

- 시설 현황: 1.5km 구간, 안전관리자 1명 상시 배치 필요
- 이용실적 정체: 2022년 16,721명 → 2024년 16,704명(△0.1%), 수입 74,025천원 → 72,876천원(△1.6%)

○ 운영비용

- 안전관리자 인건비: 약 28,382천원/년 (주2일, 8시간 근무)
- 전기요금 및 유지보수: 연간 약 15,000천원 이상 추정(CCTV, 모노레일 유지보수 포함)
- 총 운영원가 약 43,382천원 대비 수입 72,876천원 = 순수익 약 29,494천원

○ 저성장·정체 국면: 3년간 이용객 변동 없이 정체되어 시설 매력도 하락 우려

- 계절적 제약: 우천 시, 동절기 악천후 시 운영 중단으로 가동률 저하
- 단순 이동수단 한계: 단순 이동·탑승 외 특별한 체험가치 부족

② 야영장: 수요 감소와 시설 노후화

- 시설 현황: 자동차야영장 21데크
- 이용실적 감소: 2022년 11,367명 → 2024년 10,305명(△9.3%), 수입 66,580천원 → 63,276천원(△5.0%)
- 캠핑 트렌드 변화 미대응: 오토캠핑 수요가 글램핑·카라반 등 고급 캠핑으로 이동하는 추세에 단순 데크 시설은 경쟁력 저하
- 낮은 객단가: 야영장 수입 63,276천원 ÷ 10,305명 = 1인당 약 6,142원으로, 숙박시설(1인당 약 20,253원)의 30% 수준에 불과

③ 수영장: 높은 계절 의존도

- 이용실적: 2022년 3,837명 → 2024년 4,796명(+25%), 수입 19,125천원 → 23,424 천원(+22.5%)
- 운영 특성: 7~8월 2개월 한정 운영, 안전요원 2명 배치
- 안정 성장: 3년간 25% 성장으로 가족 단위 고객 유치 기여
- 짧은 운영기간: 2개월만 운영하여 연간 가동률 **16.7%**에 불과, 시설 유후 기간 10개월

- 인력 운영 비효율: 2개월간 임시 인력 채용·교육 후 해고 반복
- 개선방향
 - 운영기간 확대: 6월 말~9월 초까지 3개월 운영 검토(온수 시스템 도입 시 봄·가을 확장 가능)
 - 비수기 활용: 동절기 수영장 공간을 이벤트 공간, 겨울 썰매장 등으로 재활용

나. 인력 운영 효율성 분석

■ 인력 구성 및 배치 현황

- 총 인원: 12명
 - 관리직 3명: 대표(경영관리) 1명, 행정(업무기획·고객관리) 2명
 - 시설직 9명: 전기기계 1명, 안전관리(모노레일) 1명, 환경정비 1명, 객실정비 4명, 수영장 등 2명
- 인건비: 총 390,713,887원/년
 - 1인당 평균 인건비: 약 32,559,491원/년

■ 인력 대비 생산성 분석

- 인력 대비 매출 효율: 무주향로산은 업계 평균 대비 10~75% 높은 수준으로, 소규모 인력으로 효율적 운영
 - 2024년 수입 기준: $1,050,699천원 \div 12명 = 1인당 약 87,558천원$ 매출 창출
 - 비교 기준(서비스업 평균 1인당 매출 5,000~8,000만원)
- 고정 인력의 비수기 유휴화: 객실정비 4명, 환경정비 1명 등은 연중 고정 배치되나, 비수기(3~4월) 가동률 50% 이하 시 인력 유휴 발생
 - 성수기(7~8월) 100% 만실 시에는 인력 부족으로 서비스 품질 저하 우려
- 수영장 단기 인력의 비효율: 수영장 안전요원 2명은 7~8월 2개월만 근무 후 계약 종료
 - 매년 신규 채용·교육 반복으로 채용비용 증가, 서비스 품질 편차발생

- 고정 인력 12명 체제는 연평균 수요에는 적정하나, 계절별 편차 대응에는 경직적
- 탄력 근무제, 파트타임 인력 풀 운영 등으로 유연성 확보 필요

■ 재정효율적 측면

- 무주향로산 자연휴양림은 최근 3년간 예산규모가 연평균 5,050만 원 수준으로 안정적으로 유지되고 있으며, 예산집행률 또한 평균 99.9%로 매우 우수함. 지출 대부분은 경상운영비로, 민간위탁을 통한 관리 효율화가 이뤄지고 있음. 매출은 연평균 8억 원대 수준으로, 위탁운영 수입 중 약 6,000만 원이 매년 무주군에 위탁료로 환수되고 있어 군 재정에 일정한 순기여를 하고 있음
- 수익성 측면에서 보면, 3개년 평균 1,010만 원의 순기여가 발생하고 있으며, 이는 군의 연간 지출을 상회하는 수준으로 지속 가능한 재정 기여 구조를 갖추고 있음. 위탁료 회수율 또한 연평균 120%(1.2배)로 군 예산 투입 대비 수익 회수가 안정적으로 이루어지고 있음. 다만, 인건비와 공과금이 전체 운영비의 90% 이상을 차지하는 고정비 구조로 인해 수익률의 상승 여지는 제한적이며, 중장기적으로는 시설사용료 조정이나 요금체계 현실화 논의가 필요함
- 비용효율성 측면에서는 민간위탁 운영을 통해 직영 대비 약 30~35%의 인건비 절감, 일반관리비 상한 적용을 통한 경비 통제, 공공요금 절감 등 구조적 효율성이 확인됨. 특히 공무원 인력 투입을 최소화하여 행정 간접비가 발생하지 않는 점은 재정운영 효율성 확보에 긍정적으로 작용함. 종합적으로 무주향로산 자연휴양림은 민간위탁을 통해 군의 재정 부담을 완화하고 공공성과 효율성을 균형 있게 확보한 우수 사례로 평가되며, 향후에는 운영비 상승 추세를 고려한 시설사용료의 점진적 조정 및 성수기·비수기 차등요금제 도입이 필요함

3.4 무주 백운산 생태관 (현재: 사용허가)

3.4.1. 시설 현황 및 기능

■ 시설 개요

- 위치: 무주군 설천면 무설로 1338-1

- 시설 규모

- 총면적: 1층 731.75m², 2층 480.22m²
- 실사용면적: 1층 377.29m²(제2종근린생활시설), 2층 100m²(공공업무시설)
- 구조: 철근콘크리트 구조

- 시설 구성

- 1층: 카페 《무심원》
- 2층: 농촌신활력플러스사업단 사무실

■ 사용허가 조건

- 재산 구분 및 용도

- 재산 성격: 행정재산(공유재산)
- 건물 용도: 업무시설(공공업무시설 + 제2종근린생활시설)

- 사용허가 현황

- 사용주체: 사단법인 무주군 농촌신활력플러스사업단(고유번호 299-82-00625) 대표: 박희축
- 허가일: 2024년 10월 10일
- 사용기간:
 - 사무실(2층): 2024. 1. 1. ~ 2024. 12. 31.
 - 카페공간(1층): 2024. 10. 1. ~ 2024. 12. 31.

- 사용료

- 연간 사용료: 3,488,040원

- 납부 방식: 무주군 납입고지서에 의한 지정기한 내 납부

- 월할 계산: 1월 미만 일수는 일할 계산

○ 주요 허가 조건

- 사용 목적: 농촌신활력플러스사업(카페 및 사무실 운영)

- 행위 제한: 군의 승인 없이 목적 변경, 전대, 권리 양도, 원상 변경 불가

- 관리 의무: 선량한 관리자 주의 의무, 손해보험 가입, 부과금 부담

- 허가 취소 사유: 공익사업 필요, 허가조건 위배, 무단 전대/양도 등

■ 시설 기능 및 운영 목적

○ 설립 목적

- 지역 생태자원을 활용한 환경교육 및 생태 보전 의식 제고

- 농촌신활력플러스사업 직접 수행 및 자립 공간 확보

○ 주요 기능

- 생태 전시 및 교육 프로그램 운영

- 지역 주민 및 관광객을 위한 카페 운영

- 기념품 판매 및 지역 특산물 홍보

- 백운산 생태숲 및 반디랜드와 연계한 생태관광 거점

3.4.2. 운영효율성 분석

(1) 매출 분석

- 총 누적 매출(2024.10~2025.7): 346,320천 원
 - 2024년 매출: 118,136천 원(3개월, 10~12월)
 - 2025년 매출: 228,184천 원(7개월, 1~7월)

[표 3-25] 백운산생태관 카페 월별 매출액 (사업시작일: 2024. 10. 24.)

구분	계	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
계	346,320												
2024년	118,136	-	-	-	-	-	-	-	-	11,082	64,388	42,666	
2025년	228,184	54,679	54,073	25,036	18,767	24,251	22,082	29,296	-	-	-	-	-

- **개장 초기 효과:** 백운산생태관 카페는 2024년 10월 24일 개장하여, 개장 직후인 11월에 64,388천 원으로 가장 높은 월별 매출을 기록하였음. 이는 개장 초기 화제성과 SBS 동네멋집 방송 효과(리모델링 및 촬영 지원)가 복합적으로 작용한 것으로 판단됨. 그러나 12월에는 42,666천 원으로 감소하며 초기 피크 이후 조정 국면에 진입함.
- **계절적 편차 뚜렷:** 2025년 데이터를 분석하면 겨울철(1~2월)에 매출이 각각 54,679천 원, 54,073천 원으로 가장 높게 나타나며, 봄철(3~4월)에는 25,036천 원, 18,767천 원으로 급격히 하락하는 전형적인 관광지 비수기 패턴을 보임. 이는 무주군이 동계 관광지로서의 특성이 강하여, 백운산 및 인근 스키장 방문객의 영향을 받는 것으로 해석됨.
- **여름철 회복세:** 5~6월에는 약 22,000~24,000천 원 수준에서 안정화되었으며, 7월에는 29,296천 원으로 다시 상승하여 여름 휴가 시즌 수요가 반영됨. 이는 백운산 등산 및 생태 체험 수요가 증가하는 시기와 맞물린 것으로 보임.
- **월평균 매출:** 개장 이후 10개월간 월평균 매출은 약 34,632천 원으로, 초기 개장 효과를 제외한 2025년 1~7월 기준으로는 약 32,598천 원 수준임. 이는 안정적인 운영 단계에 진입했음을 시사하나, 비수기 매출 하락 폭이 크다는 점은 개선이 필요한 부분임.

(2) 인력 운영 현황

- 총 종사자: 7명(전원 상근)
 - 정규직: 6명(85.7%)
 - 신활력사업단 사무국: 3명(전원 정규직)
 - 카페 무심원: 4명(정규직 3명, 비정규직 1명)
- 2025년 7월 기준 종사자는 총 7명으로 모두 상근 인력이며, 이 가운데 6명 (85.7%)이 정규직임. 신활력사업단 사무국 직원은 3명으로 전원 정규직이고, 카페 직원은 4명으로 이 중 3명이 정규직으로 상근 인력 중심의 안정적인 운영 체계를 갖추고 있음

[표 3-26] 신활력사업단, 카페 종사자 현황 (2025.7.31. 기준)

구분	직종	인원	상근	정규직	비고
계		7명	7명	6명	
신활력사업단	사무국 직원	3명	3명	3명	
카페 무심원	카페 직원	4명	4명	3명	

- **안정적 고용 구조:** 전체 종사자 7명 중 6명이 정규직으로 구성되어 있어 인력 운영의 안정성이 높음. 이는 서비스 품질의 일관성 유지와 지역 일자리 창출이라는 공공 목적 달성을 기여하고 있음.
- **적정 인력 배치:** 카페 운영에 4명, 사무국 운영에 3명을 배치하여 현장 서비스와 행정 업무를 균형 있게 관리하고 있음. 다만, 월평균 매출 규모(약 3,200만 원)를 고려할 때 인건비 부담에 대한 면밀한 분석이 필요함.
- **지역 고용 효과:** 상근 인력 7명 전원이 지역 내에서 고용되어 농촌신활력플러스사업의 핵심 목표인 지역 경제 활성화 및 일자리 창출에 직접적으로 기여하고 있으며, 이는 단순 매출 기준을 넘어서는 공공 가치를 창출하고 있음.

(3) 예산 집행 및 사용료 현황

■ 예산 집행 현황

○ 2024년 예산 집행

- 총 예산: 3,923,628천 원
- 총 지출: 3,922,194천 원(집행률 99.96%)
- 잔액: 1,434천 원

통계목	예산액	지출액	집행률
민간경상(보조금)	1,041,000	1,041,000	100%
민간경상(인건비)	112,428	112,428	100%
위탁사업비(리모델링)	2,237,400	2,237,400	100%
위탁사업비(촬영지원)	500,000	500,000	100%
사무관리비	4,320	4,192	97.04%
공공운영비	28,480	27,174	95.41%

○ 2025년 예산 집행(7월 31일 기준)

- 총 예산: 1,377,548천 원
- 총 지출: 1,368,951천 원(집행률 99.38%)
- 잔액: 8,597천 원

통계목	예산액	지출액	집행률
민간경상(보조금)	1,236,600	1,236,600	100%
민간경상(인건비)	126,544	126,544	100%
사무관리비	6,804	3,759	55.25%
공공운영비	7,600	2,048	26.95%

- **높은 예산 집행률:** 2024년과 2025년 모두 99% 이상의 집행률을 보이며 계획된 사업이 충실히 수행되고 있음. 특히 핵심 항목인 보조금 및 인건비는 100% 집행되어 인력 운영의 안정성을 확보하고 있음.
- **초기 투자 집중:** 2024년에는 SBS 동네텃밭 프로그램과 연계한 리모델링 (2,237,400천 원) 및 촬영 지원(500,000천 원)에 총 2,737,400천 원(전체 예산의 69.8%)이 투입되어 시설 개선 및 홍보 효과를 극대화함. 이는 가장 초기 인지도 제고에 크게 기여한 것으로 평가됨.

- **운영비 절감 노력:** 2025년 사무관리비와 공공운영비의 낮은 집행률(각각 55.25%, 26.95%)은 연도 중반 시점을 고려하더라도 예산 집행이 보수적으로 이루어지고 있음을 시사함. 이는 자립 기반 구축을 위한 비용 효율화 노력으로 해석되나, 필요한 운영 활동이 위축되지 않도록 모니터링이 필요함.
- **인건비 중심 구조:** 2025년 예산 중 민간경상(인건비 포함)이 1,363,144천 원으로 전체의 98.95%를 차지하며, 사업의 지속가능성이 인력 유지에 집중되어 있음. 이는 고용 안정성 측면에서는 긍정적이나, 시설 개선이나 프로그램 개발 등 발전적 투자 여력이 제한적임을 의미함.

■ 사용료 수입 현황

- 연간 사용료: 3,488,040원 (약 348만 원)
- 연간 추정 매출: 약 3.5억~4억 원
 - 2024년 매출(3개월): 118,136천 원
 - 2025년 매출(7개월): 228,184천 원
- **사용료 비율 분석:** 현재 무주군에 납부하는 연간 사용료 348만 원은 연간 추정 매출(약 4억 원)의 약 0.87% 수준에 불과함. 이는 공유재산의 수익적 활용 측면에서 낮은 수준으로, 시설 규모(실사용면적 477.29m²) 및 입지 여건을 고려할 때 사용료 산정 기준에 대한 재검토 필요성이 제기됨.
- 다만, 농촌신활력플러스사업이라는 공익적 목적과 지역 일자리 창출, 초기 사업 안정화 지원 등을 감안하면 현 단계에서는 적정한 수준으로 볼 수 있으나, 향후 사업 성과와 재정 자립도 향상에 따라 단계적 조정이 검토되어야 할 것임.

(4) 타 지자체 생태관 운영 비교

- 무안군 생태갯벌과학관: 해양 생태 + 디지털 기술 융합형
- 고창군 생태관련 시설: 생물권보전지역 + 야외 탐방형

구분	무주 백운산생태관	무안 생태갯벌과학관	고창 생태시설
생태자원	산림(백운산, 편백숲) + 반딧불이	갯벌(세계 5대) + 낙지어업	갯벌 + 고인돌 + 습지
시설성격	자연휴양 + 교육체험	과학교육 + 디지털체험	야외활동 + 탐방로
운영주체	사단법인 위탁	지자체 직영	프로그램별 위탁/직영
핵심콘텐츠	생태숲 전시, 편백숲 탐방, 카페	VR/AR/4D, 갯벌체험, 김굽기	노르딕워킹, 생태탐방
기술활용	낮음(자연체험 위주)	매우 높음(디지털 기술)	낮음(신체활동 중심)
특화전략	협동플랫폼 전환 논의	찾아가는 교실 운영	광역 탐방로 네트워크

- **무주 백운산생태관의 차별화 전략:** 무주는 산림 생태와 내륙 반딧불이라는 고유 자원을 기반으로 자연 체험 중심의 접근을 취하고 있음. 무안이나 고창과 달리 인공 시설이나 첨단 기술보다는 백운산 편백숲 탐방로, 유아숲 체험원 등 자연 그대로의 경험을 제공하는 데 집중함. 이는 디지털 피로도가 높은 현대인에게 차별화된 가치를 제공할 수 있는 강점이나, 날씨 의존도가 높고 체험 콘텐츠의 다양성이 제한적일 수 있다는 한계도 존재함.
- **운영 주체의 차이와 지속가능성 모색:** 무안과 고창이 지자체 직영 또는 부분 위탁 방식을 취하는 반면, 무주는 사단법인 농촌신활력플러스사업단에 위탁하여 운영하고 있으며, 나아가 '전북형 생태관광 협동플랫폼'으로의 전환을 논의 중임. 이는 단순한 시설 운영을 넘어 지역 공동체가 사업 주체가 되어 공공성과 수익성을 동시에 추구하는 혁신적 모델을 지향함. 그러나 이러한 전환이 성공하기 위해서는 안정적인 수익 기반 확보와 운영 노하우 축적이 선행되어야 함.
- **콘텐츠 다양화 필요성:** 무안 생태갯벌과학관은 디지털 수족관, VR/AR 해저 탐험, 드론 갯벌 탐사 등 최신 기술을 적극 활용하여 교육적 효과를 극대화하고 있으며, '찾아가는 체험 교실'을 통해 학교와 연계하여 안정적인 이용객을 확보함. 고창은 노르딕 워킹, 생태 문화 탐방로 등 건강 증진과 생태 탐방을 결합한 프로그램으로 중장년층을 타겟팅함. 이에 비해 백운산생태관은 현재 카페 운영과 생태숲 탐방이 주를 이루고 있어, 교육 프로그램 다양화, 계층별 맞춤형 콘텐츠 개발, 인근 반디랜드와의 연계 강화 등을 통해 방문 목적을 다각화할 필요가 있음.
- **계절적 한계 극복 방안:** 백운산생태관의 가장 큰 약점은 계절적 편차(겨울 집중, 봄 비수기)임. 무안은 실내 과학관 특성상 계절 영향이 적고, 고창은 사계절 탐방 가능한 야외 프로그램을 운영함. 백운산생태관도 실내 전시 콘텐츠 보강, 비수기 특화 프로그램(봄 야생화, 가을 단풍 등 계절별 테마) 개발, 겨울철 외 시즌 타겟팅(워케이션, 힐링 프로그램 등)을 통해 연중 고른 이용객 확보 전략이 필요함.

3.4.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황

- 백운산생태관의 수입·지출 구조와 재정수지 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 백운산생태관의 2개년 재정현황을 살펴보면, 예산 규모가 2024년 4분기 약 3.9억원, 2025년 상반기 약 1.4억원인 것으로 나타남
- (예산집행률) 예산집행률은 2024년 4분기 100%, 2025년 상반기 99.4%로 평균 99.7% 수준을 유지하고 있어 일반적인 공공기관 집행률(85-90%)에 비해 매우 높은 수준임

[표 3-27] 백운산생태관 2개년 총예산 및 총지출 현황(단위: 천원)

구분	2024년 10~12월	2025년 1~7월	비고
총예산	3,923,628	1,377,548	
총지출	3,922,194	1,368,951	2024년 10월~ 2025년 7월 영업
집행률	100.0%	99.4%	

- (경상지출 현황) 경상지출은 2024년 약 3.9억원, 2025년 상반기 약 1.4억이며, 가장 큰 항목인 공공운영사업비는 백운산생태관 SBS 동네멋집 리모델링 및 촬영 지원 금액이었고, 이어서 민간이전에서 무주군 농촌신활력플러스사업 보조금 및 인건비 지급 등에 대한 금액이었음. 공공운영비 및 사무관리비에서는 주로 무인경비 및 CCTV 관리대행 수수료, 전기시설 안전관리대행 용역비, 소방시설 점검 및 안전관리대행 용역비, 상하수도 요금 및 전기요금, 제초작업비 등으로 구성됨

[표 3-28] 백운산생태관 2개년 목별 지출현황(단위: 천원)

구분	편성목	통계목	2024년 10~12월	2025년 1~7월
경상 지출	210 물건비	공공운영비	27,174	2,048
		사무관리비	4,192	3,759
	소계		31,366	5,807
	307 민간이전	민간경상사업보조	1,153,428	1,363,144
	308 공공운영사업비	공기관등에 대한 경상적 위탁사업비	2,737,400	0
총합계			3,922,194	1,368,951

- (투자지출 현황) 무주군에서 투자지출은 존재하지 않음

- (매출구조 현황) 매출구조는 카페 매출 단일로 구성되며, 2024년 4분기 1.2억원, 2025년 1분기 1.3억원, 2분기 및 7월까지 0.9억원으로 분기평균 약 1.2억원 정도의 매출이 발생하고 있음. 그러나 백운산생태관은 사용허가시설로 운영되고 있기 때문에 매출액이 군 세외수입에 해당하지는 않음

[표 3-29] 백운산생태관 2개년 매출 현황(단위: 천원)

구분	2024년 10~12월	2025년 1~3월	2025년 4~7월	분기평균
카페 매출액	118,136	133,788	94,396	115,440

■ 수익성: 사용료 수입이 저조하여 지출 대비 비효율적 운영

- 백운산생태관의 임대료 산출내역에 따르면, 건물가액과 부지가액을 합산한 재산가액(2층 7,179만 원, 1층 2억7,092만 원)에 임대료율 5%와 감면율 50%를 적용하여 산정된 결과, 2층은 연 179만 원, 1층은 연 169만 원으로 결정되어 총 348만 원이 부과된 것으로 확인됨
- 카페 무심원은 2024년 10월 24일 개장 이후 2025년 7월까지 10개월간 총 3억 4,632만 원의 매출을 기록하였음. 이 중 2024년(10~12월) 매출은 1억1,813만 원, 2025년(1~7월) 매출은 2억2,818만 원으로 나타남.
- 동기간 지출액은 인건비 1억4,831만 원, 재료비 및 비품비 1억2,203만 원, 기타경비 3,078만 원으로 총 3억 원 수준이며, 영업이익은 약 4,500만 원(이익률 약 13%)으로 집계됨.

[표 3-30] 백운산생태관 카페 매출 및 지출구조(24.10.~'25.7.)

구분	금액(천원)	구성비(%)	비고
매출액	346,320	100.0	10개월 누적
인건비	148,314	42.8	상근직원 4명 포함
재료비·비품비	122,029	35.2	원자료·소모품
기타 경비	30,788	8.9	임차료·수선비 등
영업이익	45,189	13.1	

- 그러나 이러한 수익은 사업단 내부 수입으로 귀속되고, 무주군의 직접 세입으로 환수되는 금액은 행정재산 사용료 348만 원에 불과함
- 즉, 시설 전체 매출 규모가 3억 원을 상회함에도 불구하고, 군의 재정 회수율은 약 0.87% 수준에 머무르고 있음

[표 3-31] 백운산생태관 세입 대비 시설 매출규모

구분	항목	금액(천원)	비율(%)
시설 총매출	카페 운영 매출	346,320	100.0
군 세입	행정재산 사용료	3,488	0.87

- 따라서 현재의 사용료는 공공시설의 활용 규모와 경제활동 수준에 비하여 지나치게 낮은 수준임
- 운영이 안정화된 이후에는 사용료율 또는 감면율을 단계적으로 조정하여 공공자산의 수익성을 제고할 필요가 있음
- 종합하면, 백운산생태관의 연간 사용료 수입(348만 원)은 시설 매출(3.5억 원)의 1% 미만 수준으로, 공공자산의 재정 환수 효과가 미비하므로 운영 안정화 이후 사용료율 및 감면율의 조정이 필요함

■ 비용효율성: 시설 활용도 대비 운영비 수준

- 백운산생태관은 사용료 수입 규모에 비해 운영비 지출이 높은 구조를 보이고 있음. 2024년 백운산생태관 관련 예산 집행액은 3,922,194천 원, 2025년(7월 기준)은 1,368,951천 원으로, 두 해 모두 집행률 99% 이상을 기록하였음
- 이 중 공공운영비만 보더라도, 전기요금 1,419만 원, 상하수도요금 253만 원, CCTV 및 경비용역비 216만 원, 제초작업비 250만 원 등 기본적인 관리비만 연간 약 2,500만 원 이상이 지출되고 있음

[표 3-32] 백운산생태관 운영비 현황

항목	2024년 지출액(천원)	비고
전기요금	14,197	공공운영비
상하수도요금	2,531	공공운영비
CCTV·경비용역비	2,160	사무관리비
제초작업비	2,500	공공운영비
기타 운영비	5,000 내외	소모품, 안전점검 등
합계	약 25,000	(연 2,500만 원 수준)

- 이에 비해 무주군이 확보하는 세입은 행정재산 사용료 348만 원에 불과하여, 운영비 대비 회수율은 약 14%(348만 원 ÷ 2,500만 원)에 그치고 있음

[표 3-33] 백운산생태관 운영비 대비 세입 회수율

항목	금액(천원)	비율(%)
시설 운영비(군 예산)	25,000	100
군 세입(사용료)	3,488	14

- 즉, 시설 유지·관리비의 대부분이 군 재정에서 지출되고 있으며, 행정재산으로서의 재정 효율성은 낮은 수준임
- 특히 공공운영비가 연중 지속적으로 투입되는 반면, 시설의 경제적 활용은 제한되어 있어 운영비 대비 실질적 활용효율이 낮다고 판단됨
- 종합하면 운영비 과다 및 자산활용 효율 저하가 병존하고 있어, 관리비 절감 및 다목적 공간 활용을 통한 효율 제고가 필요함

3.4.4. 종합의견

(1) 운영효율적 측면

○ 강점(Strengths)

- 안정적 인력 운영: 정규직 중심(85.7%)의 고용 구조로 서비스 품질 일관성 확보 및 지역 일자리 창출 효과 달성
- 높은 예산 집행률: 99% 이상의 집행률로 계획된 사업의 충실한 수행 및 예산 관리 역량 입증
- 초기 매출 안정화: 가장 10개월 만에 월평균 3,200만 원 수준의 매출 기반 구축
- 방송 효과 활용: SBS 동네멋집 프로그램 연계로 초기 인지도 제고 및 브랜드 가치 확보
- 공공재산 효율적 활용: 유류 행정재산을 생태관광 거점으로 전환하여 자산 활용도 극대화

○ 약점(Weaknesses)

- 뚜렷한 계절적 편차: 겨울철(1~2월) 대비 봄철(3~4월) 매출이 최대 65.7% 하락하여 연중 고른 수익 창출 한계
- 제한적 콘텐츠: 카페 중심 운영으로 생태 교육, 체험 프로그램 등 다양한 콘텐츠 부족

- 비수기 대응 미흡: 관광 비수기 특화 프로그램 및 마케팅 전략 부재
- 발전적 투자 여력 부족: 예산의 98.95%가 인건비 및 보조금으로 시설 개선, 신규 프로그램 개발 투자 제한적
- 낮은 사용료 부담: 연간 사용료(348만 원)가 매출(약 4억 원) 대비 0.87%에 불과하여 공유재산 수익성 제고 필요
- 데이터 부족: 교육 프로그램 운영 실적, 연간 관람객 수 등 성과 측정 기초 데이터 미비

○ 기회(Opportunities)

- 협동플랫폼 전환 가능성: 전북형 생태관광 협동플랫폼으로의 전환 논의는 지역 공동체 주도 자립형 모델 구축 기회
- 인근 시설 연계: 백운산 생태숲, 반디랜드, 편백숲 등 인근 생태 자원과의 연계를 통한 시너지 창출 가능
- 생태관광 수요 증가: 친환경, 웰빙, 힐링 관광 트렌드에 부합하는 산림 생태 자원 보유
- 디지털 기술 도입 여지: 무안 사례를 참고한 AR/VR 등 디지털 콘텐츠 접목으로 경쟁력 강화 가능

○ 위협(Threats)

- 타 지역과의 경쟁 심화: 무안, 고창 등 인근 지자체의 차별화된 생태관 운영으로 방문객 분산 우려
- 사용허가 기간 제약: 연단위 사용허가로 중장기 투자 및 계획 수립에 불확실성 존재
- 재정 자립도 한계: 현재 매출 규모(연간 약 4억 원 추정)로는 인건비 및 운영비 충당이 빠듯하여 보조금 의존도 높음
- 기후 변화 영향: 날씨 의존도가 높은 야외 체험 중심 운영으로 기후 변화, 이상기후 시 운영 차질 우려

- 백운산생태관은 개장 1년 차임에도 불구하고 안정적인 인력 운영, 높은 예산 집행률, 월평균 3,200만 원 수준의 매출 기반을 구축하며 초기 정착 단계를 성공적으로 통과하였음. 특히 SBS 동네멋집 프로그램을 통한 브랜드 인지도 제고와 정규직 중심 고용 구조는 공공 시설로서의 사회적 가치를 충실히 구현하고 있음.
- 그러나 운영효율성 측면에서는 계절적 편차 완화, 콘텐츠 다양화, 재정 자립도 제고라는 세 가지 핵심 과제가 명확히 드러남. 특히 봄철 비수기 매출 급감(최대

65.7% 하락)은 연간 수익성에 직접적인 타격을 주며, 예산의 99% 가까이가 인건비와 보조금으로 고정되어 있어 신규 프로그램 개발이나 시설 투자 여력이 제한적임.

- 타 지자체 사례와 비교할 때, 무주는 자연 체험이라는 차별화된 강점을 보유하고 있으나, 무안의 디지털 기술 활용, 고창의 광역 네트워크 구축 등에서 배울 점이 많음. 향후 계절별 특화 프로그램 개발, 반디랜드 등 인근 시설과의 패키지 연계, 교육기관 대상 프로그램 확대, 비수기 타겟팅(워케이션, 기업 연수 등)을 통해 연중 고른 수익 기반을 구축하고, 중장기적으로는 전북형 생태관광 협동플랫폼으로의 전환을 통해 지역 공동체 주도의 지속가능한 운영 모델을 확립해야 할 것임.

(2) 재정효율적 측면

- 백운산생태관은 예산 집행률이 99% 이상으로 관리운영의 집행 안정성은 우수하나, 재정효율성 측면에서는 군의 순수입이 극히 낮은 구조임. 2024년 10월부터 2025년 7월까지 약 5억 3천만 원의 예산이 투입되었지만, 무주군이 직접 확보하는 세입은 행정재산 사용료 348만 원에 불과하여 운영비 대비 회수율이 14% 수준에 그침. 이는 시설 매출(카페 매출 3.5억 원)의 대부분이 민간운영자에게 귀속되고, 군의 세외수입으로 환수되지 않는 구조적 한계를 보여줌
- 운영비의 상당 부분이 전기요금, 안전관리 용역비, 상하수도요금 등 경상적 관리비에 집중되어 있으며, 연간 약 2,500만 원의 공공운영비가 지속적으로 투입되고 있음. 반면 시설의 실질적 활용도는 한정적이어서, 행정재산으로서의 수익성과 자산 활용 효율이 모두 낮은 편임
- 결국 백운산생태관은 시설유지비가 군 재정에 지속적인 부담으로 작용하면서도 세입 환수효과는 미미한 상황임. 향후에는 사용료율 및 감면율 조정, 시설 내 유휴공간의 다목적 활용, 그리고 운영비 절감을 위한 에너지 효율화 등 구조적 개선이 필요함. 이를 통해 군의 재정투입 대비 환수율을 높이고, 공공자산의 실질적 재정효율성을 확보할 필요가 있음

3.5 무주 태권어드벤처 (현재: 민간위탁)

3.5.1. 시설 현황 및 기능

■ 시설 개요

○ 설립 목적

- 태권도 정신 기반 청소년 체력 단련 및 관광체험시설 조성
- 태권도원 연계 관광 활성화 및 지역 경제 기여

○ 입지 특성

- 소재지: 전라북도 무주군 설천면 무설로 1460-2
- 태권도원 T1경기장 인접 입지

○ 시설 명칭 체계

- 태권도 품새명 활용: 고려, 금강, 태백, 평원, 십진, 지태, 천권, 일여

■ 시설 구성

○ 시설현황 : 12가지 장애물로 이루어진 고려 코스(초급)와 10가지 장애물로 이루어진 금강코스(중급), 14가지 장애물로 이루어진 태백 코스(상급)와 평원 코스(최상급)로 코스가 나뉘어져 연령, 성별에 무관하게 이용가능함. 태권도원 T1경기장이 한눈에 보이는 총 길이 157m의 6종으로 구성된 스카이워크(하늘숲길) 및 길이 157m 짚라인을 체험할 수 있음. 부재시설로는 태권카페가 있음

○ 체험시설 현황(8개 코스)

코스명	난이도	장애물 개수	전체길이	이용조건 (신장/체중)	소요시간
고려	초급	12개	81.2m	140cm이상 25~120kg이하	20분
금강	중급	10개	74.9m	140cm이상 25~120kg이하	20분
태백	상급	14개	78m	140cm이상 25~120kg이하	20분
평원	최상급	14개	78m	140cm이상 25~120kg이하	20분
십진	상급(스카이워크)	6개	47m	누구나	20분
지태	초급(산책로+300계단)	1개	300계단	누구나	20분
천권	상급(짚라인)	2개	157m	25~90kg이하	10분
일여	고급	10개	45m	누구나	20분

○ 부대시설

- 태권카페, 관리동, 영상감시장치(CCTV)

■ 운영 체계

○ 위탁 운영 개요

- 위탁 기간: 2024.5.1. ~ 2027.4.30.(3년)
- 수탁 기관: 무주마실협동조합(대표: 박우상)
- 협약일: 2024.3.13.
- 근거 조례: 「무주군 민간위탁 기본조례」

○ 위탁 목적

- 직영 대비 민간위탁 시 태권어드벤처 운영비용 절감
- 민간위탁을 통한 전문성 부여 및 적극적인 활성화 방안 추진
- 청년 일자리 제공 등 지역 활성화에 기여

○ 위탁 조건

구분	내용
위탁 근거	무주군 관련 조례 및 개별 위탁 계약
전문성/안전	모험 시설 특성상 안전 요원 배치 및 시설 관리 책임 강화
공공성 조건	무주군민 특별 할인 적용(이용료 40~50% 수준)
주요 위탁 목적	태권도원 관광 활성화 및 즐길 거리 확충이라는 정책 목표 실현

- 무주 태권어드벤처는 단순 레저 시설을 넘어 태권도원이라는 국가적 상징 시설 주변의 관광 시너지를 창출하려는 명확한 정책 목표를 가지며, 위탁 조건에 이 공익적 목표가 반영되어 무주군민에게 이용료 40~50% 할인을 제공하는 등 공공성을 확보하고 있음
- 시설 자체가 고난도 모험 시설이므로 위탁 계약 시 안전 관리 및 시설 유지 보수에 대한 의무와 전문 인력(안전 요원) 확보 기준이 중요하게 다루어지고 있음
- 위탁료 규모

연도	금액(원)	비고
2024년	380,000,000	5.1~12.31(8개월)
2025년	362,000,000	1.1~12.31(12개월), 추가 교부 78,000,000

3.5.2. 운영효율성 분석

(1) 이용 현황 분석

- 연도별 이용객 추이

구분	2024년(5.1~12.31, 8개월)	2025년(1.1~7.31, 7개월)
이용인원(명)	703	3,066
수입액(천원)	6,151	22,389

- 시설별 이용 현황(2025년 1.1~7.31 기준)

구분	이용인원(명)	수입액(천원)
체험시설(개인)	2,446	13,033
체험시설(단체)	620	2,400
카페	-	5,549
기념품(장갑, 팔토시)	144개	1,401
합계	3,066	22,389

- 단체 프로그램: 신비탐사(60명×4회×1만원)

■ 연도별 실적 평가

- 2024년 제1기 운영기간(5.1~12.31, 8개월) 동안 703명이 이용하고 6,151천원의 수입을 올렸음. 위탁 첫해로 시설 인지도 부족과 초기 운영체계 미비가 작용한 것으로 판단됨
- 2025년 1월부터 7월까지 7개월간 3,066명이 이용하여 전년 동기 대비 큰 폭의 증가세를 보였으며, 수입액은 22,389천원으로 전년 동기 대비 264% 증가했음
- 개인 이용객이 2,446명(79.8%), 단체 이용객이 620명(20.2%)으로 구성되어 수요 층이 다변화되었음
- 신비탐사 프로그램 등 특화 프로그램 도입으로 단체 이용객 620명을 유치하여 단체 프로그램 활성화 효과가 가시화되었음

■ 이용 패턴 분석

- 체험시설 수입이 15,433천원(개인 13,033천원 + 단체 2,400천원)으로 전체 수입의 68.9%를 차지하여 체험시설 중심 이용 패턴을 보이고 있음
- 카페 운영 수입이 5,549천원으로 전체 수입의 24.8%를 차지하여 부가수익원으로 기능하고 있으며, 체험 후 휴식공간 제공으로 고객 만족도 제고에 기여하고 있음
- 기념품(장갑, 팔토시) 144개를 판매하여 1,401천원(전체 수입의 6.3%)의 수입을 올렸으며, 소규모이나 관광상품화 가능성을 확인했음
- 개인 이용객 중심 구조(79.8%)이나 단체 프로그램 개발로 단체 수요(20.2%)를 확보하여 안정적 이용객 기반을 마련했음

(2) 운영관리 효율성

- 제1기 총 수입은 399,544,067원이며, 이 중 민간위탁금이 380,000,000원으로 전체의 95.1%를 차지하여 공공재원 중심 구조를 보이고 있음
- 자체 영업수익(카페운영+입장료수입)은 7,141,967원으로 전체 수입의 1.8%에 불과하여 독립적 운영기반이 취약한 상태임
- 예산 집행률은 98.8%로 효율적인 예산 운용을 달성했으며, 이월금은 4,910,701 원(1.2%)으로 최소화하여 예산 낭비 없이 집행했음
- 인건비(직원급여+사회보험)가 211,314,869원으로 전체 지출의 52.9%를 차지했으며, 안전요원 등 전문인력 확보가 필수적인 모험시설 특성상 적정 수준으로 판단됨
- 운영 중 결원 발생으로 당초 계획 대비 약 30,000천원의 인건비를 절감했으며, 이를 운영비로 전용하여 탄력적으로 예산을 운영했음
- 일반운영비는 137,961,897원으로 전체 지출의 34.5%를 차지했으며, 이 중 소모품비가 68,548,620원(17.2%)으로 가장 큰 비중을 차지하여 안전장비 소모품 및 시설 유지관리에 집중했음
- 카페 시설 개선을 위해 자산취득비로 38,284,000원(카페 비품 9,400,000원 +

카페 시설장치 28,884,000원)을 지출하여 부대시설 경쟁력을 강화하고 자체 수익 증대 기반을 마련했음

- 세무사사무소의 결산서 작성 및 검증 결과 예산의 집행에 어떠한 허위나 오류가 없으며 적정하게 집행된 것으로 확인되어 건전한 재무관리 체계를 구축했음
- 예산 집행 현황(2024년 제1기, 5.1~12.31)
 - 수입 내역

구분	금액(원)	비중
민간위탁금	380,000,000	95.1%
카페운영	6,109,198	1.5%
입장료수입	1,032,769	0.3%
이자수익	1,362,280	0.3%
부가세환급	10,986,680	2.8%
잡이익	53,140	0.0%
합계	399,544,067	100%

- 지출 내역

구분	금액(원)	비중
인건비		
- 직원급여	186,249,029	46.6%
- 사회보험	25,065,840	6.3%
여비		
- 여비교통비	973,800	0.2%
- 일반운영비		
- 복리후생비	5,671,500	1.4%
- 수도광열비	231,710	0.1%
전력비	4,623,880	1.2%
- 세금과공과금	14,157,240	3.5%
- 차량유지비	2,639,557	0.7%
- 소모품비	68,548,620	17.2%
- 지급수수료	36,992,890	9.3%
- 근로소득세	4,687,070	1.2%
- 지방소득세	409,430	0.1%
업무추진비		
- 기업업무추진비	6,098,800	1.5%
자산취득비		
- 카페 비품	9,400,000	2.4%
- 카페 시설장치	28,884,000	7.2%
이월금		
- 잔액	4,910,701	1.2%
합계	399,544,067	100%

(3) 안전관리 체계

- 안전장비 확보 현황: 총계 166,142천원

- 2024년

내역	금액(천원)
안전장비 구입	31,832
모험시설 안전장비(트롤리)	17,900
자동심장충격기 구입	2,010
짚라인 탑승장비 구입	17,190
모험시설 안전장비 구입	49,410
소계	118,342

- 2025년 (7.31 기준)

내역	금액(천원)
짚라인 탑승장비 구입	20,040
탑승장비 구입	3,450
탑승장비 구입	16,010
어린이용 탑승장비 구입	8,300
소계	47,800

- 시설 유지보수 실적: 총계 344,615천원

- 2024년

내역	금액(천원)
태권어드벤처 타워 도장 보수공사	20,080
태권어드벤처 짚라인 시설 보수공사	20,220
태권어드벤처 짚라인 시설 정밀안전점검 용역	3,230
태권어드벤처 짚라인 시설 보강사업 실시설계 용역	14,600
태권어드벤처 짚라인 시설 보강공사	64,850
태권어드벤처 배수 개선공사	20,020
태권어드벤처 영상감시장치(CCTV) 보강사업	25,091
소계	168,091

- 2025년 (7.31 기준)

내역	금액(천원)
태권어드벤처 짚라인 와이어 교체공사	52,840
태권어드벤처 짚라인 시설(착지장) 보강대책 수립 구조검토용역	7,780
태권어드벤처 짚라인 시설 보강공사	98,798
태권어드벤처 짚라인 가이드와이어 설치 공사	3,700
태권어드벤처 짚라인 시설 정밀안전점검 용역	3,230
태권어드벤처 착륙장 데크 설치공사	10,176
소계	176,524

- 2024년부터 2025년 7월까지 안전장비 확보에 총 166,142천원을 투자하여 지속적인 안전관리를 실천했음
- 트롤리, 탑승장비 등 소모성 안전장비를 2024년 4회(118,342천원), 2025년 4회(47,800천원) 구입하여 주기적으로 교체·보강했음
- 어린이용 탑승장비를 별도로 구입(8,300천원)하여 연령별 맞춤 안전관리 체계를 구축했으며, 자동심장충격기를 구입(2,010천원)하여 응급의료체계를 완비했음
- 2024년부터 2025년 7월까지 시설 유지보수에 총 344,615천원을 투자하여 시설 안전성 확보에 집중했음
- 짚라인 시설에 대해 정밀안전점검 용역을 2024년과 2025년 각 1회(각 3,230천 원)씩 실시하여 정기적인 안전진단 체계를 운영했음
- 짚라인 시설 보강을 위해 착지장 구조검토 용역(7,780천원) → 실시설계 용역(14,600천원) → 보강공사(2024년 64,850천원, 2025년 98,798천원)의 체계적인 안전관리 프로세스를 운영했음
- 짚라인 와이어를 교체(52,840천원)하고 가이드와이어를 설치(3,700천원)하여 핵심 안전요소를 보강했으며, 착륙장 데크를 설치(10,176천원)하여 착지 안전성을 강화했음
- 타워 도장 보수(20,080천원), 배수 개선(20,020천원) 등 시설 전반의 유지관리를 실시하여 노후화 대응 및 우기 안전성을 확보했음
- 영상감시장치(CCTV) 보강사업에 25,091천원을 투자하여 사각지대를 해소하고 실시간 안전 모니터링 체계를 구축했음

(4) 타 자치단체 운영 비교

- 무주 태권어드벤처는 단순 레저 시설을 넘어 태권도원이라는 국가적 상징 시설 주변의 관광 시너지를 창출하려는 명확한 정책 목표를 가지고 있으며, 위탁 조건에 이 공익적 목표가 반영되어 무주군민에게 이용료 40~50% 할인을 제공하는 등 공공성을 확보하고 있음
- 시설 자체가 고난도 모험 시설이므로 위탁 계약 시 안전 관리 및 시설 유지 보수

에 대한 의무와 전문 인력(안전 요원) 확보 기준이 매우 중요하게 다루어지고 있으며, 실제로 2년간 안전 관련 투자 510,757천원(장비 166,142천원 + 시설 344,615천원)을 집행하여 안전관리 책임을 이행하고 있음

- 평창군, 홍천군의 공공 레포츠 시설은 조례에 따라 법적인 감면 규정을 따르며 지역 주민의 이용 편의 증진에 중점을 두고 있음
- 홍천의 수상 레저는 대부분 민간 주도로 운영되어 위탁보다는 시장 경쟁에 따른 안전 관리 및 운영의 효율성이 강조되며, 기상 상황 대응, 구조 능력, 보험 가입 등 특정 레저 분야의 전문성과 안전 기준을 충족하는 것이 핵심 조건임
- 무주 태권어드벤처의 위탁은 특정 관광 사업(태권도원)의 활성화라는 목표 아래 전문적인 안전 관리와 지역 주민 혜택을 의무화하는 조건에 중점을 둔 형태로 진행되고 있음

구 분	무주군 태권어드벤처	평창군 (레포츠 시설 일반)	홍천군 (레포츠 시설 일반)
시설 성격	태권도원 연계 모험 레포츠 (짚라인, 스카이워크 등)	산악, 고원, 동계 올림픽 시설 연계 레포츠	홍천강 수상 레저 (래프팅) 및 일반 체육 시설
운영 주체	무주군 조성 후 민간 위탁 운영	지자체 위탁(공공 시설) 또는 민간 기업/목장 주도 (시설 시설)	지자체 위탁(공공 시설) 또는 민간 업체 직영/위탁 (수상 레저)
위탁 근거	무주군 관련 조례 및 개별 위탁 계약	평창군 사무의 민간위탁 기본 조례 등	홍천군 체육시설 관리 및 운영 조례 등
전문성/안전	모험 시설 특성상 안전 요원 배치 및 시설 관리 책임 강화	동계 레포츠 등 시설 특성에 맞는 안정성 및 전문 운영 능력 요구	수상 레저 특성상 안전 장비 및 인력 기준 충족이 위탁의 핵심 조건
공공성 조건	무주군민 특별 할인 적용 (이용료 40~50% 수준)	관내 주민 우대 및 법령상 감면 기준 준수	지역 주민 할인 및 체육 시설 사용료 감면 기준 적용
위탁 목적	태권도원 관광 활성화 및 즐길 거리 확충이라는 정책 목표 실현	지역 환경을 활용한 사계절 관광객 유치 및 시설 효율화	홍천강 관광 자원의 상품화 및 민간 활력 제고

3.5.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황

- 무주택권어드벤처의 수입·지출 구조와 재정 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 본 시설은 2024년 5월 개장한 신규 위탁시설로, 1차년도 결산 결과를 기준으로 보면 총사업비 399,544천원 중 민간위탁금 380,000천원 (95.1%), 자체 영업수익 7,142천원(1.8%), 부가세 환급 및 이자수익 등 기타수입 12,349천원(3.1%)으로 구성되어 있음. 즉, 운영 초기단계에서는 군 위탁금이 핵심 재원으로 기능하고 있음
- (예산집행률) 1차년도 사업 집행률은 98.8%로 매우 높은 수준을 보였음. 총세입·세출 규모가 정확히 일치하며, 이월금 4,911천원(전체의 1.2%)이 잔액으로 남았음. 이는 사업 집행계획의 타당성과 회계 관리의 신뢰성이 확보되었음을 의미함
- (경상지출 현황) 경상지출 중 인건비가 211,315천원으로 전체 지출의 52.9%를 차지함. 이에는 직원급여, 사회보험료, 고용보험료, 산재보험료 등이 포함되어 있음. 일반운영비는 137,962천원(34.5%)으로, 복리후생비(5,672천원), 전력비 (4,624천원), 세금과공과금(14,157천원), 차량유지비(2,640천원), 소모품비 (68,549천원), 지급수수료(36,993천원) 등으로 구성되어 있음. 이는 시설 안전관리와 서비스 품질 유지에 필수적인 고정경비로 판단됨
- (투자지출 현황) 2024년도 자산취득비는 38,284천원(9.6%)으로 집계됨. 세부내역은 카페 비품 구입비 9,400천원, 카페 시설장치 설치비 28,884천원으로, 위탁 초기에 이용객 편의시설 개선 및 부대수익 창출을 위한 투자 목적임. 또한 카페를 부대시설로 활성화하여 체험 이후 소비 연계 효과를 노린 전략적 지출임.
- (매출구조 현황) 수탁기관의 자체 영업수익은 총 7,142천원으로, 이 중 카페운영 수입이 6,109천원(85.5%), 입장료수입이 1,033천원(14.5%)임. 위탁금에 비해 자체 수입이 미비한 수준으로, 개장 초기 방문객 기반 확보 단계의 한계를 보여줌

[표 3-34] 무주태권어드벤처 레포츠시설 1차년도 수입지출 현황(단위: 천원)

구분	금액	비고
수입	민간위탁금	380,000 군 보조금
	카페운영수입	6,109 자체 영업수익
	입장료수입	1,033 자체 영업수익
	부가세 환급	10,987 회계상 환급액
	이자수익	1,362 예치금 이자
	잡이익	53 기타 수입
	총세입	399,544 세입=세출
지출	인건비	211,315 급여·보험료
	일반운영비	137,962 복리후생·전력·세금·소모품 등
	자산취득비	38,284 카페 비품 및 시설장치
	업무추진비	6,099 운영비
	이월금	4,911 차기이월금
	총세출	399,544 세입=세출 일치

■ 수익성: 사용료 수입이 저조하여 지출 대비 비효율적 운영

- 무주태권어드벤처 레포츠시설의 이용요금은 「무주군 태권어드벤처시설 관리·운영 조례」에 근거하여 성인·청소년 10,000원, 어린이 8,000원으로 규정되어 있으며, 군민은 40~50% 할인, 단체·청소년 감면 등 차등요금이 적용됨
- 1차년도(2024.5.~12.) 결산 기준, 입장료수입은 1,033천원, 카페운영수입은 6,109천원으로, 총 영업수익은 7,142천원임. 총세입 중 위탁금이 95.1%를 차지하고 있는 반면, 자체 영업수익은 1.8%에 불과함
- 이는 개장 초기 단계에서 인지도가 낮고, 군민 감면 및 단체할인 등으로 인한 실제 수입 단가 하락이 복합적으로 작용한 결과로 해석됨
- 향후에는 이용객 수요를 고려한 요금 현실화, 성수기·비수기별 요금구조 조정, 프로그램 연계형 부가서비스 개발(단체 패키지, 체험상품 등)을 통해 수익성을 제고 할 필요가 있음

- 무주군의 입장에서 볼 때, 무주택권어드벤처 레포츠시설은 380,000천원의 군 보조금이 투입되는 반면, 군으로 환수되는 세외수입이 전무한 구조임
- 위탁업체의 자체 영업수익(입장료·카페수익 합계 7,142천원)은 총세입의 1.8% 수준으로, 군이 투입한 재정에 비해 수익성이 매우 낮은 편임. 특히, 이용요금(성인·청소년 10,000원, 어린이 8,000원)은 조례상 합리적인 수준이나, 군민 40~50% 감면과 단체·청소년 할인 적용으로 인해 실제 수입 단가가 크게 낮아짐.
- 무주군의 재정 관점에서 보면, 현재 구조는 보조금 중심의 운영으로 군 재정에서 운영비를 전액 부담하면서도 시설 운영에 따른 수익을 회수하지 못하는 형태임. 이에 따라 향후에는 수탁자의 영업성과에 연동하여 군의 재정환수율을 일정 수준 확보할 수 있는 성과연동형 위탁계약(Performance-based contract) 등도 고려해볼 수 있음
- 종합하면 본 시설은 군 예산 투입에 비해 재정기여 효과가 전무하므로, 시설 사용료 부과 또는 수익배분 방식 개선을 통해 군의 세입 기반을 일부 확보할 필요가 있음

[표 3-35] 무주택권어드벤처 레포츠시설 수입구조 및 재정기여 현황

항목	금액	비율(%)	비고
군 보조금(위탁금)	380,000	95.1	군 지출
자체 영업수익	7,142	1.8	수탁자 귀속
군 세외수입	-	-	없음
군 재정 회수율(세입/세출)	0%		군 회수 실적 없음

■ 비용효율성: 시설 활용도 대비 운영비 수준

- 무주군은 1차년도에 380,000천원의 위탁금을 지원하였으며, 해당 금액이 총세입의 95.1%를 차지함. 수탁기관의 자체 영업수익은 7,142천원에 불과하여 실질적으로는 군이 전액 비용을 부담한 셈임

- 총지출 구조를 보면, 인건비가 211,315천원(52.9%), 일반운영비 137,962천원(34.5%), 자산취득비 38,284천원(9.6%)으로 군 예산이 주로 인건비와 시설운영비에 사용되고 있음
- 이는 시설 개장 초기의 특성을 감안하더라도 군 재정이 민간의 운영비용을 거의 전액 대납하고 있는 구조임을 의미함
- 무주군 입장에서 본다면, 민간위탁의 본래 목적은 “군의 행정·재정 부담을 완화하면서 민간의 전문성과 효율성을 확보하는 것”임
- 그러나 현재 구조는 군 재정 부담은 유지되면서, 수탁기관의 수익 창출은 제한적인 상황으로, 비용 효율성 측면에서 실질적인 개선 여지가 큼
- 이에 따라 향후에는 ① 위탁금 산정 시 수탁자의 자체수입·투자계획을 반영하여 군의 부담을 점진적으로 축소하고, ② 수탁자의 매출성과에 따라 군의 재정지원액을 조정하는 성과연동형 위탁금 제도 도입, ③ 위탁기간 종료 후 재위탁 평가 시 ‘비용절감 성과’를 핵심 평가항목으로 설정하는 방안이 필요함

[표 3-36] 무주택권어드벤처 레포츠시설 위탁금 대비 지출구조(단위: 천원)

항목	금액	비율(%)	주요 내용
인건비	211,315	52.9	인력운영비
일반운영비	137,962	34.5	전력·세금·소모품 등
자산취득비	38,284	9.6	시설비품 구입
업무추진비	6,099	1.5	행정운영비
합계	393,660	100.0	위탁금 지출 내역 기준

- 종합하면 시설 개장 첫 해에 예산집행률 98.8%로 사업 안정화를 달성하였으나, 위탁운영을 통한 재정절감 효과는 미미한 것으로 나타남. 따라서 향후에는 민간위탁의 효율성을 재검토하고, 재정투입 대비 실질적 성과(자체수익·고용효과·방문객 증가 등)를 정량적으로 평가할 수 있는 성과관리체계 도입이 필요함

3.5.4. 종합의견

(1) 운영효율적 측면

- (운영효율성 강점) 2024년 703명에서 2025년 7개월간 3,066명으로 이용객이 크게 증가하여 운영 안정화 단계에 진입했음
- 신비탐사 프로그램 등 단체 특화 프로그램을 개발하여 620명의 단체 이용객을 유치했으며, 개인 이용객(79.8%)과 단체 이용객(20.2%)으로 수요층을 다변화했음
- 카페 운영으로 전체 수입의 24.8%를 창출하여 부가수익 기반을 마련했으며, 카페 시설 개선에 38,284천원을 투자하여 경쟁력을 강화했음
- 예산 집행률 98.8%로 효율적인 예산 운용을 달성했으며, 결원 발생 시 인건비 절감액(약 30,000천원)을 운영비로 전용하는 탄력적 예산 운영을 실시했음
- 세무사사무소 검증 결과 예산 집행에 어떠한 허위나 오류가 없으며 적정하게 집행된 것으로 확인되어 건전한 재무관리 체계를 구축했음
- 2년간 안전장비 확보에 166,142천원, 시설 유지보수에 344,615천원을 투자하여 총 510,757천원을 안전관리에 집중했음
- 정밀안전점검(2회, 각 3,230천원) → 구조검토(7,780천원) → 설계(14,600천원) → 보강공사(163,648천원)의 체계적인 안전관리 프로세스를 운영했음
- 소모성 안전장비를 2024년 4회, 2025년 4회 구입하여 지속적으로 교체·보강했으며, 어린이용 탑승장비를 별도 구비하여 연령별 맞춤 안전관리 체계를 구축했음
- (개선 필요사항) 전체 수입의 95.1%를 민간위탁금에 의존하고 자체 영업수익은 1.8%에 불과하여 독립적 운영기반이 취약한 상태임
 - 전체 재원의 95.1%가 위탁료
 - 자체수익 비중 1.8%로 매우 낮음
- 코스별, 시간대별, 계절별 이용률 등 세부 운영 데이터가 부재하여 데이터 기반 운영전략 수립이 곤란함
- 고객 만족도, 재방문율 등 질적 지표 모니터링 체계가 부재함

(2) 재정효율적 측면

- 무주택권어드벤처 레포츠시설은 2024년 개장 이후 민간위탁 방식으로 운영되고 있으나, 1차년도 결산 결과를 보면 군 재정 의존도가 지나치게 높고 재정효율성이 낮은 구조임이 확인됨. 총사업비 399,544천원 중 군 위탁금이 380,000천원(95.1%)을 차지하고 있으며, 자체 영업수익은 7,142천원(1.8%)에 불과함. 군이 투입한 예산 규모에 비해 수탁기관의 수익성과 군의 세외수입 회수 효과가 전무하여, 군 재정의 순부담 구조가 지속되고 있음
- 비용 구조 또한 인건비(52.9%)와 일반운영비(34.5%) 중심으로 고정비 비중이 매우 높고, 자산취득비(9.6%)까지 포함하면 예산의 대부분이 인력 및 시설운영비로 사용되고 있음. 이는 개장 초기 안정화 단계임을 감안하더라도, 민간위탁의 본래 목적이었던 재정 부담 완화 효과가 제대로 발휘되지 못하고 있음을 의미함. 현재 위탁금이 군 재정의 직접 보조금 역할을 하며, 사실상 군이 민간의 운영비를 대납하는 구조가 형성되어 있음
- 따라서 무주군은 향후 재정 효율성 제고를 위해 위탁금 산정 시 수탁자의 자체수입·투자계획 반영, 매출성과에 따른 재정지원액 조정 등 제도적 변화를 검토할 필요가 있음. 또한, 재위탁 심사 시에는 단순 예산 집행률이 아니라 비용 절감·자체 수익 창출·이용객 확대 등 정량적 성과지표를 평가항목으로 반영하여, 군 재정 투입 대비 실질적인 성과를 확보할 수 있는 구조로 개편해야 함

3.6 무주 목재문화 체험장 (현재: 직영+위탁 혼합)

3.6.1. 시설 현황 및 기능

○ 설립 목적 및 위치

- 설립 목적: 산림자원을 활용한 목재문화 체험 기회 제공 및 산림 교육
- 소재지: 무주군 무주읍 향로산 자연휴양림 인구
- 접근성: 무주읍에서 약 10분 거리, 향로산 자연휴양림과 연계 입지

○ 시설 구성 및 규모

- 부지 면적: 775.81 m²
- 건물 규모: 지상 2층

○ 주요 시설

- 상상놀이터(만 8세 이하 전용): 암벽등반존, 트램폴린존, 목재교구존, 목재놀이존, 편백원 목블럭존, 우드볼풀장, 기차놀이존
- 목공체험장: 200명 동시 체험 가능
- 다목적실: 50명 수용
- 부대시설: 기념품샵, 휴식공간

○ 주요 기능 및 프로그램

- 목공 체험 프로그램: 단계별 체험(3세 유아~성인), 61개 체험 품목 운영(2024년 기준), 1일 6회 운영
- 상상놀이터: 만 8세 이하 어린이 전용 놀이 공간, 보호자 1인 동반 입장, 1일 3회 운영
- 특화 프로그램: 목공체험지도사 3급 자격증 과정, 가족 단위 체험 프로그램, 단체 체험 프로그램(올케어 시스템)

○ 운영 체계

- 운영 방식: 직영+위탁 혼합
- 시설 관리: 직영(기간제 근로자 3명)
- 프로그램 운영: 위탁(목재교육 전문가 2명, 목공체험지도사 1명)

- 운영 기간: 연중 운영(매주 월요일, 설·추석연휴 휴무)

- 이용 방법: 네이버 예약 및 현장접수 병행

○ 이용 요금

- 목공체험: 체험비 500~3,000원 + 재료비 3,000~48,000원

- 상상놀이터: 5,000원(보호자 동반 1인 무료, 추가 1,000원)

3.6.2. 운영효율성 분석

(1) 이용 현황 분석

■ 연도별 이용객 추이

구분	상상놀이터	목공체험	방문객	합계	증감율
2023년	6,582	5,925	1,771	14,278	-
2024년	7,279	8,177	1,395	16,851	+18.0%
증감	+697	+2,252	-376	+2,573	-
증감율	+10.6%	+38.0%	-21.2%	+18.0%	-

- 2024년 총 방문객이 2023년 대비 18.0% 증가하여, 양호한 성장세를 보임. 특히 목공체험 방문객이 38.0% 급증한 것은 프로그램 다양화와 품질 향상의 성과로 평가됨
- 상상놀이터 이용객도 10.6% 증가하여 안정적 성장세를 유지하고 있으며, 이는 유아 가족 단위 방문객 확보에 성공했음을 의미
- 단순 방문객은 21.2% 감소했으나, 이는 체험 프로그램 참여로 전환된 것으로 해석되며 시설 활용도 측면에서 긍정적 변화로 판단됨
- 2024년 연간 목표 16,000명 대비 105% 달성(16,851명)하여 계획 대비 초과 달성

■ 프로그램별 이용 실적 및 수입

프로그램명	2023년	2024년	증감	비고
이용인원(명)				
상상놀이터	6,582	7,279	+697(+10.6%)	만 8세 이하 전용
목공체험	5,925	8,177	+2,252(+38.0%)	61개 품목 운영
수입액(천원)				
상상놀이터	16,738	17,873	+1,135(+6.8%)	1인당 평균 2,455원
목공체험	58,269	73,522	+15,253(+26.2%)	1인당 평균 8,992원
합계	75,007	91,395	+16,388(+21.8%)	-

- 목공체험의 1인당 평균 수입(8,992원)이 상상놀이터(2,455원)의 약 3.7배 수준으로, 수익성 측면에서 목공체험 프로그램이 핵심 콘텐츠로 기능하고 있음
- 2024년 총 수입이 21.8% 증가하여 이용객 증가율(18.0%)을 상회하는 것은 객단 가가 높은 목공체험 프로그램 비중이 확대된 결과로 분석됨
- 상상놀이터는 집객 기능을, 목공체험은 수익 창출 기능을 담당하는 상호보완적 구조가 형성되어 있음

■ 월별·분기별 이용 패턴

- 2024년 월별 이용 현황

월	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
상상놀이터	647	439	534	483	747	1,017	592	726	617	461	462	554
목공체험	402	250	320	617	858	1,103	594	1,099	1,095	700	578	561
합계	1,160	776	1,034	1,186	1,666	2,213	1,292	1,978	1,804	1,276	1,215	1,251

- 분기별 집계

구분	1분기	2분기	3분기	4분기
합계	2,970	5,065	5,074	3,742
비중	17.6%	30.1%	30.1%	22.2%

- 6월(2,213명)과 8월(1,978명)이 연중 최대 성수기로, 여름 방학 기간 가족 단위 방문객이 집중되는 전형적인 교육·체험시설 이용 패턴을 보임

- 2·3분기(봄·여름)가 전체 이용의 60.2%를 차지하여 계절적 편중이 뚜렷하며, 겨울철(1·2월) 이용률이 상대적으로 저조함
- 다만 비성수기인 12월에도 1,251명이 방문하여 최저 이용월(2월 776명) 대비 1.6배 수준을 유지하는 등, 연중 운영의 안정성은 확보되어 있음
- 향후 비수기 특별 프로그램 개발 등을 통해 이용률 평준화 노력이 필요함

■ 단체 이용 현황

- 연도별 단체 체험 실적

구분	2023년	2024년	증감
단체 수(20인 이상)	45개	41개	-4개
총 인원	2,447명	4,228명	+1,781명(+72.8%)
1단체 평균 인원	54.4명	103.1명	+48.7명

- 주요 단체 유형(2024년 기준)

유형	단체 수	대표 사례
초·중·고등학교	23개	대전 기양초(100명), 대전 탄방초(138명)
유치원·어린이집	12개	우석대부설유치원(120명)
축제·연계(신비탐사)	17개	반딧불축제 연계 체험
기관·단체	24개	새마을금고 조합원(55명), 무주교육청(60명)

- 단체 수는 소폭 감소했으나 총 인원이 72.8% 급증한 것은 대규모 단체 유치에 성공했음을 의미하며, 올케어 시스템 도입으로 200명 이상 동시 수용 체계가 안정화된 것으로 평가됨
- 무주 반딧불축제와 연계한 신비탐사 프로그램이 17회 진행되어 지역 축제와의 시너지 효과를 창출하고 있으며, 이는 향로산 자연휴양림 입지의 장점을 활용한 성공 사례로 판단됨
- 전북투어패스 입점으로 타 지역 학교 및 단체 유치가 확대되어(연간 1,600여명), 관광객 유입을 통한 지역경제 기여도가 높아짐
- 목공체험지도사 등 전문 인력을 10명까지 탄력 배치하여 대규모 단체를 안정적으로 운영하는 시스템이 구축되어 있음

(2) 운영 인력 및 조직 체계

- 인력 구성 현황

구분	인원	담당 업무
상근	대표	1명 총괄 운영
	센터장	1명 총괄 운영
	대리	1명 체험 지도
	주임	1명 사무
비상근	과장	1명 체험 지도
	대리	4명 체험 지도
	사원	1명 체험 지도
합계		10명

- 「목재의 지속가능한 이용에 관한 법률 시행령」 제10조의5에 따라 목재교육전문가 2명을 의무적으로 배치하고 있으며, 추가로 목공체험지도사 자격 보유 인력을 확보하여 법적 요건을 충족함
- 위탁 인력(5명+비상근)이 프로그램 운영 및 체험 지도를 전담하고, 직영 인력(3명)이 시설 관리를 담당하는 이원화 구조가 명확하게 구축되어 있음
- 대규모 단체 체험 시 비상근 강사를 최대 10명까지 탄력 배치하여 240명 규모의 단체도 동시 운영 가능한 체계를 갖추고 있어, 수요 변동에 유연하게 대응하는 인력 운영 방식이 효율적으로 작동하고 있음
- 시설 관리는 직영으로, 프로그램 운영은 위탁으로 분담하는 현행 체계는 공공성과 전문성의 균형을 도모하는 구조로 설계됨. 다만 실제 업무 분장의 세부 내역, 의사결정 체계, 협업 프로세스 등에 대한 구체적 자료가 부족하여 운영상 애로사항이나 개선과제를 파악하기 어려우나 이원화된 기관 운영에 대한 애로는 면밀히 파악할 필요가 있음
- 향후 직영·위탁 간 업무 중복 또는 공백 영역 점검, 정기 협의체 운영 현황 등에 대한 보완 조사가 필요함

(3) 프로그램 운영 효율성

- 프로그램 구성

구분	2023년	2024년	특징
운영 품목 수	55개	61개	기념일 특별 프로그램 등 다양화
목적사업 프로그램	13회	17회	축제 연계, 가족센터 협업
분기별 신규 프로그램	4회	4회	정기적 콘텐츠 개발

○ 주요 프로그램 특징

- 연령별 맞춤 체험: 3세 유아부터 성인까지 단계별 난이도 설계
- 가족 단위 프로그램: 사각상자+공룡자동차 세트 등 부모·자녀 동시 체험 가능
- 특화 교육 과정: 목공체험지도사 3급 자격증 과정 운영(연 2회)
- 지역 연계: 전북투어패스, 반딧불축제 신비탐사, 고향사랑기부제 답례품 등록

○ 2024년 외부 평가

- 산림청 주최 「2024년 우수 목재문화체험장 선정」 우수상 수상
- 평가 항목: 전문강사 확보, 지역 연계, 프로그램 확보, 체험 실적

○ 산림청 우수상을 수상한 것은 프로그램 품질과 운영 안정성을 객관적으로 인정받은 성과임

- 연 61개 품목 운영, 분기별 신규 프로그램 도입 등 콘텐츠 다양화 노력이 지속되고 있으며, 단순 체험을 넘어 자격증 과정까지 운영하여 교육 기능을 강화함
- 목재의 50% 이상을 국내산으로 사용하여 탄소중립·지속가능 발전 가치를 실천하고 있으며, 이는 무주군의 '목재친화도시' 정체성과 부합함
- 다만 비인기 프로그램의 재고 적체 문제가 발생하고 있어, 수요 예측 기반 재료 구매 시스템 구축이 필요함

■ 이용자 만족도

○ 2024년 만족도 조사 결과

항목	배점	환산점수	평가
목적 인지	25점	25.0점	매우 우수
전체 만족	25점	24.2점	우수
일상 도움	25점	24.0점	우수
전문성 신뢰	25점	24.3점	우수
합계	100점	97.5점	매우 우수

- 응답자 특성(n=49)
 - 성별: 여성 63.3%, 남성 36.7%
 - 연령: 30대 49.0%, 20대 12.2%, 10대 16.3%, 40대 14.3%
- 2024년도 만족도 조사결과 97.5점의 높은 만족도는 프로그램 품질, 강사 전문성, 시설 안전성 등 전반적 운영 수준이 우수함을 나타냄
- 주 이용층인 30대 학부모(49.0%)의 높은 만족도는 재방문율과 직결되며, 실제로 2024년 이용객이 18% 증가한 원동력으로 작용함
- 다만 표본 수(49명)가 연간 이용객(16,851명) 대비 0.3%에 불과하여 대표성이 제한적이므로, 향후 더 광범위하고 정기적인 만족도 조사가 필요함

■ 안전관리 체계

- 안전관리 실행 내역
 - 사전 예방: 체험 시작 전 동영상 안전교육 실시, 안내판 비치
 - 보호 장비: 연령별 앞치마·보안경 구비, 안전 공구 사용
 - 응급 대응: 구급함 상시 비치, 인근 보건기관 이송 체계 확보
 - 정기 점검: 소화기 비치, 월 1회 소방안전검사
 - 인력 교육: 전 직원 응급처치·심폐소생술 교육 이수(베임·찔림 사고 대응 중점)
 - 이용 제한: 상상놀이터 연령 제한, 트램폴린 인원·연령 제한, 보호자 동반 의무화
- 목공 도구와 놀이시설을 동시에 운영하는 특성상 안전관리가 핵심 과제임에도, 체계적인 매뉴얼과 전담 조직을 갖추고 있으며, 전 직원 응급처치 교육 이수는 모범 사례로 평가됨
- 2023~2024년 중대한 안전사고 기록이 없는 것은 사전 예방 체계가 효과적으로 작동하고 있음을 입증함
- 다만 청소년활동 배상책임보험 미가입(프로그램별 가입 필요)은 개선이 필요한 사항임

(4) 타 지자체 목재문화시설 비교

구분	무주군 (목재문화체험장)	가평군 (잣향기푸른숲)	나주시 (전남산림자원연구소/나주 숲체원)
시설의 성격	복합 체험장: 상상놀이터 (유아 놀이) + 목공체험교실(단계별)	산림 치유 및 목공 교육: 잣나무 숲 치유 + 축령백림관(전시) + 목공방	산림 교육 및 치유: 목공 예 교육 + 산림치유센터 + 금성산 숲 체험
통합 운영 자원	향로산 자연휴양림 (숙박, 야영 등)	잣향기푸른숲 (수령 80년 이상 잣나무림, 힐링센터, 치유의 숲)	금성산 숲 및 산림 치유센터 (반신욕, 족욕 등 치유 시설)
운영 주체	무주군 직영 또는 위탁 운영	경기도산림환경연구소 (지자체 산하 연구기관)	전라남도산림자원연구소 또는 국립나주숲체원 (국가 기관)
주요 콘텐츠 및 대상	유아 및 가족 중심: 상상 놀이터(8세 이하), 단계별 목공 체험	산림 치유 중심: 숲속 명상, 숲길 걷기, 힐링센터 건강 체크	전문 교육 중심: 목공예 체험 교육, 맞춤형 산림교육 프로그램
프로그램 비용	유료 (상상놀이터 아동 5천 원, 보호자 1천 원)	치유 프로그램 무료 (목공 체험은 유료)	유료 (산림 치유 프로그램 1만 원 내외)
접근성	무주읍에서 10여 분 거리, 휴양림 입구에 위치	축령산 자락의 산악 지형, 주차 후 도보 이동 필요	금성산 일원, 광범위한 연구원 내 위치

- 무주군, 가평군, 나주시의 목재문화시설 통합 운영 사례를 비교 분석한 결과, 각 지자체는 핵심 산림 자원의 특성과 운영 목표에 따라 차별화된 전략을 취하고 있음
- 무주군 목재문화체험장은 향로산 자연휴양림과 시설을 수직적으로 연계하여 숙박과 놀이를 통합한 체류형 가족 관광 모델을 구축함. 특히, '상상놀이터' 등 유아 놀이 시설을 유료화하여 재정적 자립도를 높이는 운영 구조를 보임
- 가평군 잣향기푸른숲은 수령 80년 이상의 잣나무 숲을 핵심 자원으로 활용하며, 경기도 산림환경연구소의 전문성을 바탕으로 목공 체험을 산림 치유 활동에 통합함. 숲길 걷기 및 치유 프로그램은 무료로 제공하여 대중의 산림 복지 증진에 중점을 둠
- 나주시 전라남도산림자원연구소(국립나주숲체원)는 광역 지자체 또는 국가 기관이 운영 주체가 되어, 목공예 교육을 산림 치유 및 전문 교육 프로그램과 결합하여 유료화된 심화 교육 및 치유 과정을 통해 산림 자원의 연구 및 교육 기능을 강화하는 데 초점을 맞춤

○ 무주군의 차별적 강점

- 숙박·놀이 통합 모델: 향로산 자연휴양림과 수직 연계하여 '체류형 가족 관광' 모델을 구축한 점이 가장 큰 차별점임. 가평·나주는 당일 프로그램 중심인 반면, 무주는 1박 2일 체류를 유도하여 지역 경제 파급효과가 큼
- 유아 전용 시설: 상상놀이터를 유료화하면서도 보호자 1인 무료 정책으로 가족 유입을 촉진하여, 재정 자립도를 높이는 동시에 공공성을 유지하는 균형감 있는 요금 체계를 운영함
- 접근성 우수: 무주읍에서 10분 거리로 가평·나주 대비 월등한 접근성을 확보하여 당일·체류 방문 모두에 유리함

○ 타 지자체의 시사점

- 가평군: 수령 80년 이상의 잣나무 숲이라는 독보적 자원을 보유하고, 치유 프로그램을 무료로 제공하여 '산림 복지' 기능에 집중함. 무주 대비 수익성은 낮지만 공공서비스 제공 측면에서 높은 사회적 가치를 창출함
- 나주시: 광역/국가 기관 운영으로 예산 규모가 크고, 목공예 교육을 산림 치유와 결합한 심화 교육 과정을 운영하여 전문성을 확보함. 연구 기능과 결합된 장기적 R&D 가능성을 보유함

○ 운영 방식의 차이

- 무주(직영+위탁 혼합) vs 가평·나주(연구기관 운영): 무주는 민간의 프로그램 운영 전문성과 공공의 시설 관리 안정성을 결합한 하이브리드 모델을 채택함
- 이와 같은 구조는 신생 시설의 초기 안착 단계에서 적합한 방식으로, 향후 단계에서는 전부위탁 또는 재단법인화 등 운영 체계 고도화를 검토할 필요가 있음

3.6.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황

- 무주택권어드벤처의 수입·지출 구조와 재정 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 무주목재문화체험장은 2023년 개관 이후 2년 차 운영 중인 시설로, 시설 유지관리·행정지원은 군이 직영하고, 목공체험 및 교육 프로그램 운영은 민간위탁 형태로 병행되고 있음. 무주군은 2024년 기준으로 시설 유지관리비 188,983천원, 프로그램 운영위탁비 70,000천원을 집행하였으며, 총 258,983천원의 예산이 투입된 것으로 나타남.
 - 2023년 총예산은 191,051천원, 2024년에는 175,249천원으로 약 8.3% 감소하였음. 이 중 위탁비는 2023년과 동일하게 70,000천원으로 유지되었으며, 자체수입(체험·기념품 판매)은 2023년 75,007천원에서 2024년 91,395천원으로 21.8% 증가함

[표 3-37] 목재문화체험장 예산규모 추이(단위: 천원)

구분	2023년	2024년	증감액	증감률(%)
총예산(세입)	191,051	175,249	-15,802	-8.3
군 위탁비	70,000	70,000	0	0
자체수입	75,007	91,395	+16,388	+21.8

- (예산집행률) 2024년 예산 집행률은 99.9%로 확인됨. 총세입 175,307천원 중 세출은 175,249천원으로, 잔액은 58천원 수준임. 2023년도 집행률(92.8%)에 비해 회계 효율성이 크게 향상되었음
- (경상지출 현황) 2024년도 세출 항목별 현황을 보면, 인건비가 105,910천원 (60.9%), 4대보험 등 기타 인건비가 16,208천원(9.3%), 재료비 45,116천원 (26.0%), 일반운영비 6,540천원(3.8%)으로 나타남. 인건비 비중이 절반을 넘는 구조로, 이는 군 직영 인력 중심의 관리체계를 반영함
- (투자지출 현황) 2023년에는 교육장 기자재 구입 및 시설 정비 등에 8,000천원 내외가 투입되었으며, 2024년에는 신규 자산투자 항목 없이 기존 시설 유지 중심으로 운영됨

[표 3-38] 목재문화체험장 2024년 세출구조(단위: 천원)

항목	금액	구성비(%)	주요 내용
인건비	105,910	60.9	직원급여, 지도강사 등
기타 인건비(4대보험)	16,208	9.3	국민연금·고용·산재보험 등
재료비	45,116	26.0	체험용 목재 재료 구입
일반운영비	6,540	3.8	전기료·통신비·소모품 등
합계	173,774	100.0	세출총액

- (매출구조 현황) 2024년 총수입은 175,452천원이며, 그중 목공체험수입 73,522천원(41.9%), 상상놀이터수입 17,873천원(10.2%), 기념품판매수입 7,713천원(4.4%), 기타수입 6,344천원(3.6%), 군 보조금 70,000천원(39.9%)으로 구성됨

[표 3-39] 목재문화체험장 2024년 수입구조(단위: 천원)

항목	금액	구성비(%)	비고
군 위탁비	70,000	39.9	군 보조금
목공체험수입	73,522	41.9	주요 체험수익
상상놀이터수입	17,873	10.2	유아 체험시설
기념품판매수입	7,713	4.4	부대상품 판매
기타수입	6,344	3.6	입장료·자판기 등
합계	175,452	100.0	

■ 수익성: 직영과 위탁 비용을 합한 총 운영비 대비 성과

- 무주군은 2024년 한 해 동안 시설 직영비 188,983천원과 위탁비 70,000천원을 합산하여 총 258,983천원을 투입하였음.
- 이에 따른 운영성과를 보면, 2024년 체험객은 총 16,851명, 프로그램 수입(체험·기념품·상상놀이터 포함)은 99,452천원임.
- 총투입예산 대비 운영성과 비율은 약 38.4% 수준($99,452 \div 258,983$)으로, 군이 투입한 재정의 직접 회수율은 ‘0%’임.
- 즉, 시설 운영을 통해 지역관광과 교육 효과는 창출되고 있으나, 군 재정입장에서 는 순투입 구조가 지속되는 상태임.

[표 3-40] 목재문화체험장 총투입 대비 수익성과(단위: 천원)

구분	금액	비율(%)	비고
군 총투입예산(직영+위탁)	258,983	100.0	군 지출 총액
체험 및 부대수입	99,452	38.4	수탁자 영업수입
군 재정기여	0	0	세외수입 없음

■ 비용효율성: 이원화 구조로 인한 관리 비용 증복 발생

- 무주목재문화체험장은 현재 시설은 군 직영, 프로그램은 민간위탁으로 운영되는 이원화 구조임. 이로 인해 관리·회계·인력운용 과정에서 비용 증복이 발생함.
- 예를 들어, 군은 시설관리 인력 인건비 45,571천원(기간제근로자 보수 포함)을 집행하고 있으며, 위탁기관은 별도로 운영인력 인건비 105,910천원을 지출함으로써 인건비만 약 151,481천원(전체 예산의 58%)이 중복적으로 투입되고 있음.
- 또한, 회계·홍보·보험 등 행정운영비 역시 증복 발생하고 있어, 운영방식의 효율화가 필요함.
- 통합운영(관리위탁 일원화)으로 전환할 경우 인건비 약 15~20% 절감(3천만~4천만 원 수준), 행정비용 약 10% 절감(1천만 원 내외) 등, 연간 약 5천만 원 규모의 절감 효과가 기대됨

[표 3-41] 목재문화체험장 이원화 운영 대비 통합운영 효율성 비교(단위: 천원)

구분	현행(이원화)	통합운영(예상)	절감액	절감률(%)
인건비	151,481	120,000	31,481	-20.8
일반운영비	20,502	17,000	3,502	-17.1
회계·행정비	7,000	5,000	2,000	-28.6
합계	258,983	약 210,000	약 49,000	-18.9

3.6.4. 종합의견

(1) 운영효율적 측면

■ 현행 운영 체계(직영+위탁 혼합) 적정성 검토

〈현행 체계의 장점〉

○ 전문성과 공공성의 균형

- 위탁 부문(프로그램 운영)은 목재교육전문가 등 자격 보유 인력이 전문성을 발휘하여 프로그램 품질을 담보하고, 직영 부문(시설 관리)은 공공 인력이 안정적으로 시설을 유지·관리하여 안전성을 확보하는 상호보완적 구조가 작동함
- 2024년 산림청 우수상 수상, 이용자 만족도 97.5점은 이러한 균형이 효과적임을 입증함

○ 예산 효율성

- 프로그램 운영 인력(4명+비상근)을 전부 직영으로 채용할 경우 인건비가 대폭 증가하나, 위탁을 통해 연 7천만원의 정액 예산으로 관리 가능함
- 시설 관리는 공공성이 높고 장기 고용 안정성이 필요하므로 직영 유지가 타당함

○ 탄력적 인력 운영

- 비상근 강사를 최대 10명까지 탄력 배치하여 성수기·비수기 수요 변동에 유연하게 대응 할 수 있으며, 이는 직영 체계에서는 구현하기 어려운 효율성임

〈현행 체계의 한계〉

○ 업무 분장의 불명확성

- 직영·위탁 간 업무 경계, 의사결정 체계, 협업 프로세스 등이 명문화되지 않아 실무상 혼선 가능성 존재함
- 현재 자료상으로는 구체적 업무 분장 매뉴얼이나 협의체 운영 내역을 확인할 수 없음

○ 책임 소재의 모호성

- 안전사고, 서비스 불만족 등 문제 발생 시 직영·위탁 간 책임 소재가 불분명할 수 있으며, 이는 민원 대응의 신속성을 저해할 가능성이 있음

○ 장기 발전 전략의 제약

- 위탁 계약은 통상 1~3년 단위로 간이되므로, 장기적 비전 수립, R&D 투자, 인력 양성 등 전략적 의사결정에 제약이 있음
- 가평·나주처럼 연구기관이 운영할 경우 산림 교육 콘텐츠 개발, 전문 인력 양성 등 지속 가능한 발전 기반을 구축할 수 있으나, 현행 체계에서는 한계가 있음

〈향후 방향성 검토〉

- 현행 직영+위탁 혼합 방식은 개관 초기~성장기 단계에서 적합한 운영 모델로 평가됨
- 시설의 안정적 안착, 프로그램 품질 확보, 예산 효율성 측면에서 긍정적 성과를 창출하고 있으며, 산림청 우수상 수상, 18% 이용객 증가 등의 객관적 지표로 입증됨
- 단계별 발전 방향
 - 현재(안착기): 직영+위탁 혼합 방식 유지하되, 업무 분장 명문화, 정기 협의체 운영 등 제도적 보완 필요
 - 중기(성숙기): 재정 자립도, 이용객 규모, 프로그램 다양성 등을 종합 평가하여 전부위탁 또는 직영 전환 검토
 - 장기(고도화기): 가평·나주 사례처럼 재단법인화 또는 연구기관 통합 운영 등 지속 가능한 발전 체계로 전환 모색
- 개선 과제
 - 직영·위탁 간 업무 분장 매뉴얼 작성 및 정기 협의체(월 1회) 운영
 - 성과 평가 체계 고도화: 정량적 지표(이용객, 수입) 외 정성적 지표(교육 효과, 사회적 가치) 설정
 - 장기 발전 계획 수립: 5개년 마스터플랜, 단계별 투자 계획 등
 - 안전 관리 보완: 청소년활동 배상책임보험 프로그램별 가입
 - 비수기 활성화 전략: 겨울철 특별 프로그램 개발, 평일 할인 등
- 2024년 예산 집행률이 99.97%로 거의 완전 집행되어, 예산 계획의 정확성과 집행 관리가 우수함
 - 2023년 대비 2024년 총 예산이 14.9% 감소(205,941→175,307천원)한 것은 재료비를

대폭 축소(50,000→15,000천원)한 결과로, 이는 초기 재고 확보 이후 효율화된 것으로 해석됨

- 민간위탁금은 양 연도 모두 7천만원으로 동일하게 유지되어, 위탁 운영의 안정성을 확보하고 있음

(2) 재정효율적 측면

- 무주군은 현재 무주목재문화체험장을 직영과 위탁으로 이원화하여 운영하고 있으나, 군의 재정 투입액은 연간 2억5천만 원을 상회함에도 직접적인 재정기여 효과가 전무함
- 또한, 인건비 중복 및 행정비 이원화로 인한 비효율이 구조적으로 존재함. 이는 공공성 확보 측면에서는 일정한 의미가 있으나, 군 재정 효율성 및 지속가능한 관리체계 확보 측면에서는 한계가 명확함
- 따라서 향후에는 ① 시설·프로그램 통합관리(관리위탁 전환)을 통해 행정비용 절감과 재정 효율성 제고를 도모하고, ② 성과연동형 위탁금 제도를 도입하여 체험객 수 및 매출 실적에 따라 위탁금이 조정되도록 하며, ③ 매출액의 일정 비율(예: 5%) 군 세외수입 환수 체계를 마련하는 방안을 검토할 필요가 있음.
- 결론적으로, 무주군은 향후 무주목재문화체험장의 운영체계를 “통합 관리위탁 방식”으로 전환하는 것이 타당함. 이를 통해 시설의 공공성과 재정 지속가능성을 동시에 확보할 수 있을 것임

3.7. 무주군 목재펠릿 공장 (현재: 민간위탁)

3.7.1. 시설 현황 및 기능

■ 시설 개요

- 시설명: 무주군 목재펠릿공장
- 소재지: 무주군 설천면 소천강변로 138-5
- 설치연도: 2012년
- 총 사업비: 2,760백만원
- 운영방식: 민간위탁 (농업회사법인 유한회사 신화)
- 위탁기간: 2022.9.1 ~ 2025.8.31 (3년)

■ 시설 구성 및 규모

시설별	건축면적(m ²)	시설 배치 내용
합계	1,872.86	-
톱밥제조동	76.47	목재파쇄기, 목재이송콘베이어 등
톱밥창고동	325	건조기, 건톱밥 임시저장조 등
펠릿제조동	441.39	펠릿성형기, 냉각기, 펠릿임시저장조, 펠릿이송콘베이어, 소포장기 임시호퍼 등
제품창고동	420	제품저장창고
목재제재동	610	제재설비 등
기타시설	-	로더, 지게차 등 목재펠릿 생산에 필요한 시설

- 주요 설비: 고정식목재파쇄기, 산업용선풍기, 냉장고, 진공청소기, 수분측정기, 펠릿난로, 로우더, 지게차, 계근대, 굴삭기 등 총 17종

■ 운영 방식

- 운영목적: 전문 지식 및 기술과 효율적인 운영관리로 목재펠릿의 생산·판매·유통 체계를 구축하여 군민에게 안정적인 목재펠릿 공급
- 수탁자 자격: 공장 3년 이상 운영 경험자, 농림산물 생산자단체 또는 법인, 공장 운영능력 보유자
- 위탁료: 연간 40,000,000원 (3년 총 120,000,000원)

3.7.2. 운영효율성 분석

(1) 매출 현황 및 추이 분석

- 연도별 매출 추이(단위: 천원)

구분	매출액			비고
	2022년	2023년	2024년	
계	748,986	999,923	727,235	
관내	596,896	555,024	522,541	
관외	152,090	444,899	204,694	

- 2022년 대비 2023년 매출이 33.5% 증가(251백만원↑)하였으나, 이는 관외 매출의 일시적 급증(192.5%↑)에 기인한 것으로 나타남. 2024년에는 다시 전년 대비 27.3% 감소(273백만원↓)하여 2022년 수준 이하로 하락함
- 특히 관내 매출이 지속적으로 감소하는 추세(2022년 597백만원 → 2024년 523백만원, 12.4%↓)를 보이고 있어, 지역 내 수요 기반 약화가 우려되는 상황임
- 월별 매출 변동성 분석(2024년 월별 전기세 현황)
 - 최고: 1월(22,542천원), 11월(13,390천원), 12월(14,809천원)
 - 최저: 9월(5,387천원), 10월(7,046천원)
- 동절기(11월~2월)에 전기사용량이 집중되어 있어 목재펠릿 생산 및 판매가 계절적 특성을 강하게 나타내는 것으로 판단됨. 이는 난방 수요에 직접적으로 연동되는 사업 특성을 반영하며, 비수기(3월~10월) 운영효율성 제고 방안이 필요함을 시사

(2) 생산 및 판매 실적 분석

■ 연도별 생산·판매 실적

구 분	2022	2023	2024
생산량	85,686포	122,595포	90,435포
판매량	76,062포	102,747포	69,609포
재고소비	14,800포	20,255포	17,100포
재 고	1,506포	1,099포	6,697포

- 2023년에 생산량(43.1%↑)과 판매량(35.1%↑) 모두 크게 증가하였으나, 2024년에는 생산량이 26.2% 감소하고 판매량도 32.2% 감소함
- 특히 2024년 말 재고가 6,697포로 전년(1,099포) 대비 6.1배 급증한 것은 판매 부진과 생산계획의 부정합을 나타냄.
- 판매율은 2022년 88.8% → 2023년 83.8% → 2024년 77.0%로 지속 하락하고 있어, 수요 예측 및 생산계획 조정이 시급함

■ 인력 운영 현황

구분	직종	인원	상근	정규직	비고
계		5명	5명	5명	
1	사무직	1명	1명	1명	
2	생산설비운행	2명	2명	2명	
3	장비운전	2명	2명	2명	

- 총 5명의 상근 정규직으로 운영되고 있으며, 인력 구성은 안정적으로 운영되고 있음. 다만 2024년 생산량 감소(32.2%↓) 상황에서도 인력은 동일하게 유지되고 있어, 매출 감소기 인력운영의 탄력성 확보 방안 검토는 필요해보임

(3) 타 지자체 사례 비교

구분	무주군목재펠릿공장	산청목재펠릿	단양군산림조합 목재펠릿공장
위치	전북 무주군	경남 산청군	충북 단양군
운영 주체	민간위탁	산림조합	산림조합

- 산청군과 단양군은 모두 산림조합이 운영하고 있어 산림자원 활용 전문성과 조합원 기반의 안정적 수요처를 확보하고 있는 것으로 판단됨.
- 무주군은 민간위탁 방식으로 전문경영의 효율성을 추구하나, 매출 변동성이 크고 재고관리에 어려움을 겪고 있어 운영주체 선정 시 산림자원 연계성과 수요기반 확보 능력을 보다 중점적으로 평가할 필요가 있음

(4) 민간위탁 운영의 적정성 검토

■ 위탁계약 이행실태

○ 현 위탁 계약 내용:

- 위탁기간: 2022.9.1 ~ 2025.8.31 (3년)
- 위탁료: 연 40,015,000원 (3년 120,045,000원)

○ 주요 위탁업무:

- 목재펠릿공장 종합운영계획 수립 및 운영관리
- 운영인력 확보, 시설장비 유지관리 및 안전관리
- 목재펠릿 생산·판매
- 공장 운영에 부합하는 수익사업 및 부대사업

○ 이행 실태:

- 정기 정산보고: 월별 전기요금 납부 및 정산 정상 이행
- 매출 보고: 정산내역서 제출(2022년 9월~2024년 12월)
- 시설 유지관리: 17종 장비 및 물품 보유·관리 중

■ 재위탁 추진 계획 (2025년)

○ 원가분석 결과(전북경제연구원, 2025.4~6)

구분	금액(원)
운영수익(A)	954,972,562
운영원가(B)	995,056,701
운영수지(A-B)	△40,084,139
예정 위탁료	40,000,000원/년

- 원가분석 결과 연간 약 4천만원의 운영적자가 발생하는 것으로 나타나, 이를 보전하기 위한 위탁료가 책정됨. 다만 현재 매출 감소 추세와 재고 증가 문제를 고려할 때, 재위탁 시에는 다음 사항을 중점 검토할 필요 있음

① 판매 및 유통 전략 강화

- 2024년 관내 매출 12.4% 감소, 관외 매출 54.0% 감소
- 안정적 수요처 확보 방안 마련 필요
- 수입산 대비 국산 목재펠릿 경쟁력 제고 전략 수립

② 재고관리 체계 개선

- 2024년 말 재고 6,697포 (전년 대비 6.1배↑)
- 수요 예측 기반 생산계획 수립 시스템 구축
- 계절별 생산량 조절을 통한 재고 적정화

③ 운영 투명성 제고

- 월별 생산·판매·재고 현황 정기 보고 체계 강화
- 반기별 경영실적 분석 및 개선방안 도출
- 주요 경영지표(생산량, 판매량, 가동률 등) 모니터링 강화

④ 수탁자 선정 기준 보완

- 현재 기준: 3년 이상 공장운영 경험, 농림산물 생산자단체/법인, 공장운영능력 보유자
- 보완 필요사항:
 - 산림자원 조달 능력 (원료 수급 안정성)
 - 판매망 보유 현황 (관내·외 유통채널)
 - 유사시설 운영 실적 및 성과
 - 재무건전성 및 경영능력

⑤ 성과평가 체계 도입

- 정량지표: 생산량 달성을, 판매량 달성을, 재고회전율, 가동률 등
- 정성지표: 품질관리 수준, 안전관리 이행도, 주민만족도 등
- 평가결과 환류를 통한 계약갱신 및 위탁료 조정 근거 마련

3.7.3. 재정효율성 분석

■ 재정현황

- 무주군 목재펠릿공장의 수입·지출 구조와 재정 상황은 다음과 같음
- (예산규모 추이) 최근 3년간(2022~2024) 무주군의 총 투입 예산은 다음과 같음. 2022년에는 대기오염방지시설 조성 등 시설비가 포함되어 총 852,846천원, 2023년 192,013천원, 2024년 161,679천원이 집행되었음. 2022년 9월부터 2025년 8월까지 3년간 관리위탁을 수행하고 있음

[표 3-42] 무주목재펠릿공장 예산규모 추이(단위: 천원)

연도	총예산액	주요 내용
2022년	852,846	시설보수·대기오염방지시설 설치 등 대규모 시설비 포함
2023년	192,013	위탁금·부품교체 등 운영안정화 단계
2024년	161,679	정기운영비 및 위탁금 중심 예산

- (예산집행률) 2022년 예산집행률은 96.5%(823,240천원/852,846천원), 2023년은 99.4%(190,829천원/192,013천원), 2024년은 88.5%(143,133천원/161,679천원)으로 나타남. 이는 2024년에 시설보수 항목이 일부 이월 처리된 데 따른 결과임
- (경상지출 현황) 경상지출의 대부분은 민간위탁금 40,015천원과 전기료, 부품 유지비, 대기오염물질 측정 용역비로 구성되어 있음. 특히 전력비는 연간 약 141,529천원(2024년 기준)으로, 전체 운영비의 87% 이상을 차지하는 가장 큰 경상비 항목임(전력비와 위탁금이 별도 회계로 처리되어 합산 시 중복 포함 가능)

[표 3-43] 무주목재펠릿공장 2024년 주요 경상지출 내역(단위: 천원)

항목	금액	비중(%)	비고
전기세	141,529	87.7	제조설비 가동비
위탁금(운영관리비)	40,015	24.7	수탁기관 신화 지급
대기오염물질 측정용역	2,915	1.8	환경관리 용역
합계	184,459	100.0	중복 포함된 경상비 항목 기준

- (투자지출 현황) 2022년에는 대기오염방지시설 신설, 건조기 보수공사, 전기판넬 교체 등으로 총 696,976천원의 대규모 시설비가 투입되었음. 이후 2023~2024년에는 신규 투자 없이, 설비 교체 및 성형기 부품 교체 수준으로 유지됨
- (매출구조 현황) 2024년 기준, 펠릿 판매 매출은 727,235천원으로, 2023년 (999,923천원) 대비 약 27.3% 감소하였음. 관내 판매 비중은 522,541천원 (71.8%), 관외 판매는 204,694천원(28.2%)임

[표 3-44] 무주목재펠릿공장 연도별 매출구조(단위: 천원)

구분	2022년	2023년	2024년	비고
총매출	748,986	999,923	727,235	펠릿 판매수익
관내	596,896	555,024	522,541	군내 공공시설·주민
관외	152,090	444,899	204,694	외부 납품처
판매단가(20kg 기준)	7,800원	7,800원	7,800원	현행 동일

■ 수익성

- 무주군은 연간 40,000천원(위탁비) + 전력비 140,000천원 내외 등 약 180,000천원 규모의 재정을 지속 투입하고 있으나, 위탁업체의 영업수지는 2024년 기준 적자 40,084천원(운영수익 954,972천원 - 운영원가 995,056천원)으로 나타남

[표 3-45] 무주목재펠릿공장 2024년 운영수지 구조(단위: 천원)

항목	금액	비고
운영수익	954,973	펠릿판매수익 기준
운영원가	995,057	재료·노무·경비 포함
운영손익	△40,084	적자 발생
위탁료(예정가격)	40,000	군 보전 지원액

- 결과적으로 군은 매년 위탁료 4천만 원을 지원함으로써 위탁업체의 적자 규모를 보전하는 형태로 운영하고 있음
- 이는 민간위탁의 효율성을 저해하는 구조로, 실질 수익성은 낮고, 재정 보전 의존도가 높음으로 평가됨

■ 비용효율성

- 무주군의 입장에서 보면, 펠릿공장은 ① 전력비 등 에너지비용 부담이 크고, ② 위탁비 외에 관리·환경비용이 별도로 발생하며, ③ 운영 성과가 군 재정에 직접 환수되지 않는 구조임
- 민간위탁을 유지함에도 불구하고 군은 매년 전력비 약 140,000천원, 위탁금 40,000천원, 각종 보조경비 10,000천원 이상을 부담하고 있어 직영과 위탁의 재정 부담 수준이 사실상 유사함
- 원가분석 결과에 따르면, 펠릿 20kg당 생산원가는 7,800원, 판매가 또한 동일하게 7,800원으로 설정되어 있어 수익 마진이 전혀 발생하지 않는 구조임. 즉, 판매량이 증가하더라도 적자가 누적되는 구조적 문제를 내포함
- 이에 따라 향후 효율성 제고를 위해서는 군이 직접 에너지 효율개선 사업(전력설비 교체, 보일러 효율화 등)을 추진하고, 민간위탁금 일부를 성과연동 방식(판매량·원가절감 기준)으로 조정할 필요가 있음

[표 3-46] 무주목재펠릿공장 재정투입 대비 비용효율성(단위: 천원)

항목	금액	비율(%)	비고
군 연간 투입액(전력+위탁비)	180,000	100	군 부담 총액
위탁업체 운영손익	△40,084	-	적자 규모
펠릿 생산단가(20kg)	7,800원		판매가와 동일
효율성 판단	-	-	원가=판매가 → 수익 없음

3.7.4. 종합의견

(1) 운영효율적 측면

- 무주군 목재펠릿공장은 2012년 설립 이후 민간위탁 방식으로 운영되고 있으며, 현재 농업회사법인 유한회사 신화가 2022년 9월부터 수탁운영 중에 있음
- 운영효율성 측면에서의 주요 이슈는 ① 2023년 일시적 매출 증가 후 2024년 급격한 매출 감소(27.3%↓), ② 관내 매출의 지속적 감소 추세(2022년 대비 12.4%↓), ③ 2024년 재고 급증(전년 대비 6.1배) 등으로 나타남
- 2025년 8월 위탁계약 만료를 앞두고 실시한 원가분석 결과, 연간 약 4천만원의 운영적자 구조가 확인되었는데, 이를 위탁료로 보전하는 것이 타당한지에 대해서는 추가적인 검토가 필요함
- 다만 재위탁 추진 시에는 수탁자의 판매망 확보 능력, 원료 수급 안정성, 재고관리 역량을 중점적으로 평가하고, 성과평가 체계를 도입하여 운영 투명성과 책임성을 강화할 필요가 있음. 특히 산청군·단양군 사례처럼 산림조합 등 산림자원 연계성이 높은 조직의 참여를 유도하는 방안을 확대하여 검토할 필요 있음.

■ 재정효율적 측면

- 무주목재펠릿공장은 군 재정이 전력비·위탁비 형태로 매년 약 1억8천만 원 이상 투입되고 있음에도, 판매단가(7,800원/20kg)가 생산원가와 동일하게 유지되어 실질적인 수익 창출이 불가능한 구조임
- 현행 단가(7,800원)는 시장가(8,000원) 대비 2.5% 낮게 설정되어 있으나, 이로 인해 군 보조금 의존도가 높고, 시설이용료(판매단가)의 조정이 불가피한 상황임
- 따라서 무주군은 향후 다음과 같은 방향으로 개선할 필요가 있음. ① 펠릿 단가를 최소 7,800원 → 8,300원 수준으로 상향 조정하여 원가보전 확보, ② 위탁료를 성과연동형(판매량·원가절감 기준)으로 조정, ③ 군 직영 관리비 중 전력비 절감 대책(고효율 설비, 시간대별 가동제어 등)을 병행 추진함
- 결론적으로, 현재의 시설이용료(판매단가)는 원가 수준으로 설정되어 있어, 지속 가능한 운영을 위해 최소한의 가격 현실화가 필요하며, 단가 조정 없이 현행 구조를 유지할 경우, 군의 재정 부담과 민간의 적자 누적이 지속될 것으로 판단됨

3.8. 공공시설 운영방식 검토 종합의견

구분	분석기준	평생교육원 (직영)	서창마루 와인공장 (사용허가)	향로산자연 휴양림 (민간위탁)	백운산 생태관 (사용허가)	태권 어드벤처 (민간위탁)	목재문화 체험장 (혼합)	목재펠릿 공장 (민간위탁)
공 공 성	서비스 공급의 공공성 및 안정성	●	×	○	○	○	●	△
	공공성 정도	평생교육 공공성 높음	공공목적 미달성	휴양림 공공성 확보	생태관광 거점	레포츠 공공성 중간	산림교육 공공성 높음	공공성 낮음
	서비스 지속성	만족도 94% 상승	매출 35.5% 감소	가동률 97.2%	개장 초기 안정화	이용객 4.4배 급증	만족도 97.5점	매출 27.3% 감소
	서비스 중단의 파급효과	○	△	○	△	○	○	△
	중단 시 피해	주민 참여율 9.4%	수매량 의무 7~15%	이용인원 44,007명	월 매출 3,200만원	이용객 3,066명	거점 사라짐	관내 매출 12.4%↓
	대체 서비스	타 기관 존재	민간 대체 가능	대체 어려움	타 지역 경쟁	대체 가능	전문기관 필요	대체 가능
	고용안정성 및 근로조건	●	×	●	●	○	○	○
	고용 형태	안정적	정규직 3명	12명 안정 고용	정규직 85.7%	위탁 운영	혼합 방식	위탁 운영
	근로조건	공무원 처우	지역 고용 미흡	인건비 39천만원	지역 일자리	안전관리 투자	직영+위탁	보통
	사업계획의 타당성	○	×	●	○	○	●	×
	계획 합리성	프로그램 다양화	계약 의무 미이행	계절별 대응	계절편차 65.7%	단체프로그 램 개발	산림청 우수상	재고 6.1배 급증
	공익 실현	문해교육 수상	지역경제 미기여	순기여 1천만원	초기 브랜드 구축	카페 수익 24.8%	이용객 증가	적자 4천만원

무주군 공공시설 운영방식 실태 및 개선방안 연구

구분	분석기준	평생교육원 (직영)	서창머루 와인공장 (사용허가)	향로산자연 휴양림 (민간위탁)	백운산 생태관 (사용허가)	태권 어드벤처 (민간위탁)	목재문화 체험장 (혼합)	목재펠릿 공장 (민간위탁)
효 율 성	경제적 효율성	×	×	●	×	×	×	×
	비용 절감	자체수입 0	사용료율 1.7%	회수율 120%	회수율 14%	자체수익 1.8%	세외수입 미환수	원가=판매 가
	민간전문성 활용 가능성	△	△	●	△	○	●	△
	전문 자식·기술	직영 한계	와인 제조	운영 전문	카페 중심 제한적	레포츠 전문	목재교육 전문가	펠릿 생산
	서비스 질 향상	만족도 상승	성과 미흡	1인당 매출 높음	콘텐츠 부족	안전관리 체계적	전문성 발휘	판매망 미흡
	성과 측정의 용이성	○	○	●	△	△	○	○
	목표 설정	참여인원, 프로그램	수매량, 매출	가동률, 매출	데이터 부족	이용객 수	만족도, 이용객	매출, 재고
	측정 가능성	등록자 3배 증가	의무 미이행 명확	97.2% 가동률	관람객 수 미비	세부 데이터 부족	만족도 97.5점	적자 구조 명확
	관리운영의 투명성	●	×	○	○	●	○	○
	기회주의 방지	직영으로 투명	관리 감독 미흡	민간위탁 투명	보통	세무사 검증	보통	보통
	투명성 확보	공공 운영	허가 취소 미시행	위탁료 환수	사용료 낮음	예산 적정 집행	집행률 99.97%	성과평가 필요
	서비스 공급의 시장여건	○	○	○	△	○	○	○
	공급 가능성	전문기관 존재	매각 가능	경쟁 가능	타 지역 경쟁	경쟁 가능	전문기관 존재	산림조합 대안
	시장 구조	경쟁적	민간 운영	경쟁적	무안·고창 경쟁	경쟁적	경쟁적	대안 조직
	수탁기관의 역량	-	×	●	△	○	●	×
	인력·시설· 기술	해당없음	역량 미흡	12명 효율 운영	개장 초기 평가	안전관리 투자	전문 인력 보유	판매·재고 미흡
	재정·책임 능력	해당없음	수매 의무 위반	순기여 발생	보조금 의존	위탁금 의존	위탁금 안정	적자 구조
	사무처리 전문성	△	×	●	△	○	●	△
	분야 전문성	직영 한계	전문성 부족	전문성 높음	콘텐츠 한계	전문 운영	목재자격	전문성 부족
	실적·노하우	문화교육 수상	성과 미흡	우수 사례	초기 단계	이용객 증가	산림청 우수상	성과 저조
	다른 사무방식과 의 비교	○	●	●	○	○	○	○
	상대적 우위성	위탁 전환 검토	매각 권고	현행 유지 우수	사용료 조정	성과연동 전환	통합위탁 전환	재위탁 검토

1. 평생교육원

(1) 공공성 평가

- 평생교육이라는 공공 서비스의 성격상 공공성이 매우 높으며, 이용자 만족도가 94%로 상승하고 등록자가 3배 증가하는 등 양적 성과를 달성했으나, 주민 참여율 9.4%로 제한적이며 타 기관에 대체 서비스가 존재하는 상황임
- 직영 운영으로 고용이 매우 안정적이고 공무원 처우 수준의 근로조건을 제공하며, 프로그램 다양화를 통해 문해교육 부문 수상 실적을 거두는 등 사업계획의 타당성이 인정되나, 서비스 중단 시 주민에게 직접적 피해가 발생할 것으로 예상됨

(2) 효율성 평가

- 자체수입이 전무하여 경제적 효율성이 매우 낮고, 직영 방식의 한계로 민간 전문성 활용이 제한적이며 프로그램 전문성 측면에서 민간 전문기관 대비 경쟁력이 낮은 상황임
- 관리운영의 투명성이 높고 집행률이 99.97%에 달하며, 참여인원과 프로그램 수 등 명확한 성과지표로 측정이 용이하나, 평생교육 전문기관이 시장에 존재함에도 직영으로 인한 전문성 발휘 제약이 있음

(3) 개선 방향

- 전문기관 위탁 전환 검토: 공공성을 유지하면서 민간 전문성을 활용할 수 있도록 평생교육 전문기관으로의 위탁 전환을 검토하고, 참여인원 및 프로그램 수 등을 명확한 위탁 성과지표로 설정해야 함

2. 서창머루와인공장

(1) 공공성 평가

- 매출이 35.5% 감소하고 관내 매출 비중도 12.4% 감소하여 공공목적을 달성하지 못하고 있으며, 계약상 수매 의무(7~15%)를 이행하지 않아 사업계획의 타당성이 없고, 서비스 중단 시 파급효과도 제한적이어서 공공성이 매우 낮음
- 정규직 3명에 불과하여 지역 고용 창출 효과가 미흡하고 지역경제 기여도가 낮으

며, 민간 대체 서비스가 가능한 구조로 공익 실현이 미흡한 상황임

(2) 효율성 평가

- 사용료율이 1.7%에 불과하여 경제적 효율성이 극히 낮고, 와인 제조라는 전문 분야임에도 성과가 미흡하여 민간 전문성을 제대로 활용하지 못하며, 수매량과 매출 등 명확한 목표가 설정되어 의무 미이행이 명확하나 목표를 달성하지 못함
- 관리감독이 미흡하여 계약 위반에 대한 협의가 취소를 시행하지 않았고, 수탁기관의 역량이 미흡하여 수매 의무를 위반하여 재정적 책임을 이행하지 않아 와인 제조 전문성이 부족하고 실적과 노하우가 축적되지 않음

(3) 개선 방향

- 조건부 매각 검토: 현재 운영방식으로는 공공목적 달성이 불가능하므로 조건부 매각을 검토하되, 지역 원료 수매 의무 및 지역 고용 비율 등을 매각 조건으로 명확히 설정하거나, 매각이 불가능할 경우 협의가 취소 후 다른 운영방식 또는 용도 전환을 검토해야 함

3. 무주향로산 자연휴양림

(1) 공공성 평가

- 휴양림으로서 공공성이 확보되어 있고, 가동률이 97.2%로 매우 높아 이용인원 44,007명에게 안정적인 서비스를 제공하며, 서비스 중단 시 대체 서비스를 찾기 어려워 파급효과가 클 것으로 예상됨
- 12명의 안정적 고용을 창출하고 인건비 3억9천만원을 투입하여 지역 일자리에 기여하며, 계절별 대응 전략을 수립하고 순기여 1천만원을 발생시켜 공익 실현에 기여함

(2) 효율성 평가

- 비용 회수율이 120%로 경제적 효율성이 매우 우수하며, 운영 전문성이 높아 민간의 전문 지식과 기술을 효과적으로 활용하여 1인당 매출이 높고 서비스 질이 우수함
- 가동률 97.2%라는 명확한 성과지표로 측정이 용이하고, 민간위탁 방식으로 투명

성이 확보되어 위탁료 환수가 가능하며, 12명의 효율적 인력 운영과 순기여 발생으로 수탁기관의 재정적 책임 능력이 입증되어 우수 사례로 인정받음

(3) 개선 방향

- 현행 민간위탁 유지(우수 사례): 우수 사례로서 현행 민간위탁 방식을 유지하되, 지속적인 성과 모니터링을 통해 안정적 운영을 도모하고 다른 시설의 벤치마킹 대상으로 활용해야 함

4. 백운산 생태관

(1) 공공성 평가

- 생태관광 거점으로서 공공성이 확보되어 있으나, 가장 초기 안정화 단계로 월 매출이 3,200만원 수준이며 계절 편차가 65.7%로 높아 서비스 안정성에 문제가 있고, 타 지역과의 경쟁에서 밀릴 수 있으나 대체 가능성은 있음
- 정규직 비율이 85.7%로 비교적 높아 지역 일자리 창출 효과가 있으며, 카페 운영을 통한 부가 수익(24.8%)을 창출하여 일부 공익을 실현하나 브랜드 구축 단계로 계절 편차 해소 방안이 필요함

(2) 효율성 평가

- 비용 회수율이 14%에 불과하여 경제적 효율성이 매우 낮고, 카페 중심으로 운영되어 민간 전문성 활용이 제한적이며 생태관광 콘텐츠가 부족하여 서비스 질 향상이 필요함
- 관람객 수 등 세부 데이터가 미비하여 성과 측정 가능성이 낮고, 사용료가 낮은 수준이나 투명성은 보통 수준이며, 가장 초기로 평가가 어려우나 안전관리에 투자하고 있으나 보조금 의존도가 높아 재정적 자립도가 낮고 콘텐츠 개발 능력에 한계가 있음

(3) 개선 방향

- 사용료율 조정 및 콘텐츠 다양화: 사용료율을 단계적으로 상향 조정하고, 계절 편차 완화를 위한 비수기 프로그램 개발 및 단체 프로그램을 확대하며, 생태관광 콘텐츠를 다양화하고 체험 프로그램을 강화하여 체류시간을 늘리며, 성과 측정 지표를 명확히 설정하고 관람객 수 등 세부 데이터를 체계적으로 수집해야 함

5. 태권어드벤처

(1) 공공성 평가

- 레포츠 시설로서 공공성이 중간 수준이며, 이용객이 3,066명으로 개장 이후 4.4 배 급증하여 높은 성장세를 보이나 서비스 중단 시 일정한 피해가 예상되나 타 지역 시설로 대체 가능함
- 위탁 운영으로 고용이 이루어지고 안전관리에 투자하여 근로조건을 개선하며, 단체 프로그램 개발 등 사업계획이 합리적으로 수립되어 이용객 증가로 일부 공익이 실현되고 있음

(2) 효율성 평가

- 자체수익이 1.8%에 불과하여 경제적 효율성이 매우 낮으나, 레포츠 전문 운영 능력을 갖추고 안전관리 체계가 구축되어 서비스 질이 개선되었으며, 이용객 수를 목표로 설정하고 있으나 세부 데이터가 부족하여 측정 가능성은 제한적임
- 세무사 검증을 통해 투명성을 확보하고 예산이 적정하게 집행되며, 안전관리에 투자하여 시설과 기술 역량을 갖추었으나 위탁금 의존도가 높아 재정적 자립도가 낮은 상황임

(3) 개선 방향

- 성과연동형 위탁금 제도 도입: 이용객 수, 수익률, 안전사고 발생률 등을 종합한 성과지표를 설정하고 성과에 따라 위탁금을 차등 지급하는 제도를 도입하여 운영 효율성을 제고하며, 자체수익 창출 구조를 강화하여 재정적 자립도를 높여야 함

6. 목재문화체험장

(1) 공공성 평가

- 산림교육이라는 공공 서비스로서 공공성이 높으며, 만족도가 97.5점으로 매우 높은 수준을 유지하고 있으나 서비스 중단 시 산림교육 거점이 사라지는 문제가 발생하여 전문기관의 지속적 운영이 필요함
- 혼합 방식으로 고용이 이루어지고 있으며, 산림청 우수상을 수상하여 사업계획의

합리성과 공익 실현이 인정되고 이용객이 증가하고 있음

(2) 효율성 평가

- 세외수입을 환수하지 못하여 경제적 효율성이 매우 낮으나, 목재교육 전문가가 있어 전문성을 발휘하고 체계적인 교육 프로그램으로 서비스 질이 높으며, 만족도 97.5점으로 성과 측정이 용이함
- 투명성은 보통 수준이나 집행률이 99.97%로 적정하며, 목재 관련 자격을 보유한 전문 인력이 있고 산림청 우수상 수상 등 실적과 노하우가 축적되었으나 위탁금에 안정적으로 의존하여 성과평가 체계를 강화할 필요가 있음

(3) 개선 방향

- 통합 관리위탁 방식 전환: 산림교육 프로그램의 전문성을 유지하면서 효율성을 높이기 위해 통합 관리위탁 방식으로 전환하고, 세외수입 환수 체계를 구축하여 재정적 효율성을 개선하며, 우수 사례로서 지속 발전할 수 있는 기반을 마련해야 함

7. 목재펠릿공장

(1) 공공성 평가

- 공공성이 낮은 제조업 성격의 시설이며, 매출이 27.3% 감소하고 재고가 6.1배 급증하여 서비스 지속성에 문제가 있고, 서비스 중단 시 산림조합 등 타 조직으로 대체 가능함
- 위탁 운영으로 고용이 이루어지고 있으나 구체적 규모 데이터가 부족하며, 적자 4천만원이 발생하여 사업계획의 합리성이 부족하고 공익 실현이 미흡함

(2) 효율성 평가

- 원가와 판매가가 동일하여 경제적 효율성이 전무하고 적자 구조가 명확하며, 펠릿 생산이라는 전문 분야이나 판매망이 미흡하여 전문성을 제대로 활용하지 못하고 있으며, 매출과 재고 등 명확한 목표 설정으로 측정 가능성은 높음
- 투명성은 보통 수준이나 성과평가 체계가 필요하며, 판매 및 재고 관리 능력이 미흡하고 적자 구조로 재정적 책임 능력이 부족하여 펠릿 생산 전문성은 있으나 성과가 저조하여 실적 개선이 시급함

(3) 개선 방향

- 재위탁 시 역량 평가 강화, 판매단가 현실화: 재위탁 시 수탁기관의 판매 능력 및 재고 관리 역량을 엄격히 평가하고, 판매단가를 현실화하여 적자 구조를 해소하며, 산림조합 등 대안 조직으로의 전환을 검토하여 공공성과 효율성을 동시에 개선해야 함

3.9. 제도개선 및 성과연동제 도입 방안

■ 타 자치단체 이윤율 현황

- 서울특별시는 일률적으로 5%를 적용하고 있으며, 경기도는 2%를 위탁수수료 개념으로 운영하고 있고, 전라남도와 전라북도 등은 10% 이내로 설정하되 명확한 기준이 없는 상황이며, 제주특별자치도는 업무 난이도에 따라 차등 적용하는 제도 운영 도입을 검토중에 있음
- 제주특별자치도는 「제주특별자치도 사무의 민간위탁 관리지침」을 개정하여 업종별 이윤율 기준을 명확히 명시하였으며, 단순위탁은 2.5%, 일반서비스는 4.5%, 고전문성 업무는 7.5%로 차등화하여 사업 특성에 맞는 합리적 이윤 산정 기반을 마련함
- 이윤, 일반관리비, 위탁수수료의 개념을 정립하고, 비영리법인에 대한 수수료 지급 근거를 마련하였으며, 이윤율 조정 시 협의절차 및 승인기준을 명확히 규정하여 투명성을 확보함

■ 무주군 적용 방안

- 무주군도 민간위탁 관리지침을 개정하여 업종별 이윤율 기준을 명확히 설정하고, 업종별 논이도와 특성에 따라 이윤 차등화 방안 도입을 검토할 필요 있음
- 현재 부서별로 상이하게 적용되고 있는 이윤율 편차를 해소하고, 예산 편성의 투명성을 제고하며, 과도한 이윤 편성을 방지하여 재정 건전성을 확보할 수 있을 것으로 기대됨

■ 성과연동형 이윤제도

- 기본 이윤 70%와 성과 인센티브 최대 30%로 구성된 구조를 도입하여, 기본 이윤은 업종별 기준 이윤율의 70%를 보장함으로써 안정적 사업 수행 기반을 제공하고, 성과 인센티브는 서비스 품질과 업무 성과 평가에 따라 최대 30%를 추가 지급하여 운영 효율성을 유도함
- (평가 기준 및 지표) 서비스 만족도 조사 결과를 반영하여 이용자 중심의 성과를 측정하고, 계약이행률 및 업무 완수도를 평가하여 사업계획의 충실햄 이행 여부를

확인하며, 안전관리 및 법규 준수 실적을 점검하여 공공서비스의 기본 책임을 강화함

- 민원 발생 건수 및 처리 수준을 평가하여 주민 만족도를 제고하고, 혁신 및 개선 제안 실적을 반영하여 수탁기관의 자발적 개선 노력을 유도하며, 각 시설의 특성에 맞는 맞춤형 지표를 추가로 설정할 수 있음
- (적용 방법 및 절차) 분기별 또는 반기별로 성과평가를 실시하여 실시간 환류체계를 구축하고, 평가 결과에 따라 차기 이윤 지급액을 조정하여 성과와 보상의 연계성을 강화하며, 연속 우수 평가 시 추가 인센티브 부여를 검토하여 지속적인 성과 향상을 유도함
- 평가 과정의 객관성과 공정성을 확보하기 위해 외부 전문가를 포함한 평가위원회를 구성하고, 평가 결과를 공개하여 투명성을 제고하며, 미흡한 항목에 대해서는 개선 계획 수립 및 이행을 의무화함
- (시설별 적용 방안) 향로산자연휴양림은 현재 우수한 성과를 거두고 있으므로 이 제도를 시범 적용하여 성공 모델을 구축하고, 태권어드벤처는 이용객 수, 수익률, 안전사고 발생률을 핵심 지표로 설정하여 성과연동제를 도입하며, 목재문화체험장은 만족도 97.5점이라는 우수한 실적을 기반으로 교육 프로그램 질 향상을 유도함
- 평생교육원은 위탁 전환 시 성과연동형 이윤제도를 적용하여 프로그램 다양화와 참여자 증대를 유도하고, 백운산생태관은 개장 초기임을 감안하여 1-2년간 안정화 기간을 거친 후 단계적으로 도입하며, 목재펠릿공장은 판매실적과 재고관리를 핵심 지표로 설정하여 적자 구조 개선을 유도함

■ 기대효과

- (재정 효율성 제고) 업종별 차등 이윤율 적용으로 부서별 이윤율 편차가 해소되고, 과도한 이윤 편성이 방지되어 재정 건전성이 확보되며, 성과에 따른 차등 지급으로 예산 집행의 효율성이 향상됨
- (서비스 품질 향상) 성과평가와 이윤 지급의 연계로 수탁기관의 서비스 개선 동기가 강화되고, 이용자 만족도 조사 등 객관적 지표로 서비스 품질이 지속적으로 개선되며, 안전관리와 법규 준수가 강화되어 공공서비스의 신뢰성이 제고됨

- (투명성 및 책임성 강화) 명확한 이윤율 기준과 평가 지표로 예산 편성 및 집행의 투명성이 확보되고, 정기적인 성과평가와 결과 공개로 수탁기관의 책임성이 강화되며, 협의절차 및 승인기준 규정으로 자의적 운영이 방지됨
- (합리적 이윤 산정 기반 마련) 사업 특성에 맞는 업무 난이도별 차등화로 합리적 이윤 산정이 가능하고, 단순위탁, 일반서비스, 고전문성 업무의 구분으로 형평성이 제고되며, 타 자치단체와의 벤치마킹으로 객관적 기준이 마련됨

무주군 공공시설 운영방식 실태 및 개선방안 연구

〈참고〉 제주특별자치도 민간위탁사무 적정 이윤산정 기준(안)

단위 : 천원

사업명	업종별 분류	예산액	기준 이윤율	이윤지급액	집행액에 따른 실지급액	시나리오1		시나리오2		시나리오3	
						이윤율	이윤지급액	이윤율	이윤지급액	이윤율	이윤지급액
어린이·사회복지급식관리지원센터 운영	단순위탁	2,140,000	5	107,000	107,000	2.5	53,500	3	64,200	5	107,000
제주120만덕콜센터 운영	단순위탁	1,753,100	4	70,124	61,297	2.5	43,828	3	52,593	5	87,655
도민행복 일자리 박람회 운영	일반서비스	100,000	5	5,000	5,000	4.5	4,500	5	5,000	7	7,000
전문직업상담사 취업지원 프로그램 운영	일반서비스	80,200	6	4,812	5,000	4.5	3,609	5	4,010	7	5,614
제주 전기자동차 및 충전기 통합콜센터 운영	단순위탁	363,000	1	3,630	3,168	2.5	9,075	3	10,890	5	18,150
우도 다회용기 세척센터 운영	단순위탁	800,000	8	64,000	53,865	2.5	20,000	3	24,000	5	40,000
광역 음식물류폐기물 자원화시설 민간위탁 운영	고전문성	5,794,000	2.88	166,867	188,519	7.5	434,550	9	521,460	9	521,460
제주광역생활자원화센터 운영·관리	고전문성	9,358,374	10	935,837	752,504	7.5	701,878	9	842,254	9	842,254
제주환경자원순환센터 소각시설 운영·관리	고전문성	16,966,398	10	1,696,640	482,626	7.5	1,272,480	9	1,526,976	9	1,526,976
제주환경자원순환센터(매립장) 침출수처리시설 운영관리	고전문성	1,791,913	10	179,191	124,823	7.5	134,393	9	161,272	9	161,272
유아숲체험원 위탁 운영	단순위탁	88,002	8.2	7,216	7,267	2.5	2,200	3	2,640	5	4,400
시각예술 서울전시관 운영	단순위탁	300,000	5	15,000	15,000	2.5	7,500	3	9,000	5	15,000
제63회 탐라문화제 개최	일반서비스	1,390,000	7.5	104,250	104,250	4.5	62,550	5	69,500	7	97,300
탐라풍물제 개최	일반서비스	300,000	7	21,000	21,000	4.5	13,500	5	15,000	7	21,000
2024년 제주국제관악제	일반서비스	1,200,000	10	120,000	120,000	4.5	54,000	5	60,000	7	84,000
글로벌 청년 창의 레지던시	일반서비스	180,000	10	18,000	18,000	4.5	8,100	5	9,000	7	12,600
제주문화 국제교류 네트워크 사업	일반서비스	120,000	10	12,000	12,000	4.5	5,400	5	6,000	7	8,400
농촌융복합산업 활성화 지원사업	단순위탁	664,000	2.5	16,600	16,600	2.5	16,600	3	19,920	5	33,200
농촌융복합사업 제주국제박람회 개최	단순위탁	332,800	5	16,640	16,640	2.5	8,320	3	9,984	5	16,640
광역하수슬러지 자원화시설 운영관리 민간위탁	고전문성	4,074,600	10	407,460	118,833	7.5	305,595	9	366,714	9	366,714
교래자연휴양림 유아숲체험원 운영관리	단순위탁	52,952	10	5,295	5,295	2.5	1,324	3	1,589	5	2,648
동부지구 국민체육센터 민간위탁	단순위탁	1,325,000	10	132,500	109,504	2.5	33,125	3	39,750	5	66,250
서부지구 국민체육센터 민간위탁	단순위탁	1,325,000	10	132,500	109,504	2.5	33,125	3	39,750	5	66,250
슬레이트 지붕철거 및 개량 지원사업	일반서비스	2,126,000	8	170,080	170,080	5	106,300	5	106,300	7	148,820
침출수 및 달리액 전처리시설 위탁운영	고전문성	2,440,949	3.63	88,606	88,302	7.5	183,071	9	219,685	9	219,685
유기동물 포획위탁	일반서비스	662,000	7.5	49,650	49,522	5	33,100	5	33,100	7	46,340
제주시 가축분뇨 공공처리시설 운영관리	고전문성	1,700,000	10	170,000	137,311	7.5	127,500	9	153,000	9	153,000
제주시 가축분뇨 공공처리 증설시설 의무운영 위수탁	고전문성	4,800,000	10	480,000	359,465	7.5	360,000	9	432,000	9	432,000

사업명	업종별 분류	예산액	기준 이율을	이윤지급액	집행액에 따른 실지급액	시나리오1		시나리오2		시나리오3	
						이율을	이윤지급액	이율을	이윤지급액	이율을	이윤지급액
애월읍 공중화장실 청소 관리 민간위탁 사업	단순위탁	42,000	6	2,520	2,543	2.5	1,050	3	1,260	5	2,100
공중화장실 민간위탁관리비	단순위탁	50,000	10	5,000	3,283	2.5	1,250	3	1,500	5	2,500
아라동 관내 공중화장실 관리 민간위탁	단순위탁	55,920	7	3,914	3,324	2.5	1,398	3	1,678	5	2,796
서귀포시 행복드림아카데미 운영	일반서비	25,000	6	1,500	1,500	4.5	1,125	5	1,250	7	1,750
자기주도학습지원 프로그램 운영	일반서비스	100,000	7.1	7,100	6,004	4.5	4,500	5	5,000	7	7,000
울레코스 공중화장실 운영	단순위탁	65,000	8.1	5,265	4,393	2.5	1,625	3	1,950	5	3,250
남원읍 문화체육복합센터 운영관리	단순위탁	650,000	10	65,000	59,090	2.5	16,250	3	19,500	5	32,500
표선면 문화체육복합센터 운영관리	단순위탁	650,000	10	65,000	59,090	2.5	16,250	3	19,500	5	32,500
농수축산물 온라인 쇼핑몰 서귀포in정 운영	일반서비스	1,250,000	4	50,000	50,000	4.5	56,250	5	62,500	7	87,500
유기동물 모획관리 운영	일반서비스	580,000	7.5	43,500	43,519	4.5	26,100	5	29,000	7	40,600
가축분뇨 공공처리시설 민간위탁(1개소)	단순위탁	1,450,000	10	145,000	132,089	7.5	108,750	9	130,500	9	130,500
개방화장실 위탁관리	단순위탁	160,000	10	16,000	1,102	2.5	4,000	3	4,800	5	8,000
저장형수세식 공중화장실 관리	단순위탁	53,000	8	4,240	3,570	2.5	1,325	3	1,590	5	2,650
생태탐방로 순환수세식화장실 위탁관리	단순위탁	27,000	8	2,160	2,160	2.5	675	3	810	5	1,350
생활폐기물 수집운반업무(가파도,마라도)	단순위탁	160,068	10	16,007	1,600	2.5	4,002	3	4,802	5	8,003
클린하우스 및 배출용기 세척소독업무	단순위탁	709,550	10	70,955	7,095	2.5	17,739	3	21,287	5	35,478
남부 환경관리센터 운영관리	고전문성	7,200,000	10	720,000	505,100	7.5	540,000	9	648,000	9	648,000
생활자원회수센터(색달) 재활용품 선별시설 운영 사업	고전문성	3,271,000	10	327,100	204,416	7.5	245,325	9	294,390	9	294,390
슬레이트 철거 및 지붕개량 지원사업	일반서비스	2,022,000	8	161,760	69,852	4.5	90,990	5	101,100	7	141,540
소계	-	80,748,826	-	6,911,921	4,422,105	-	5,163,786	-	6,156,003	-	6,594,035

주) 업종별 분류는 총괄부서와 주관부서와 사업의 특성에 대하여 논의 후 조정 가능함

자료: 제주연구원(2025).제주특별자치도 민간위탁사무 적정 이윤 산정 기준 연구.