

Aug., 2008

전문건설공제조합의 자회사 설립 기본계획안 수립

과업보고서[발체본]

대한건설정책연구원

Table of Contents

1. Executive Summary

2. 과업 개요

2-1 과업 개요

2-2 관련법규 [건설산업기본법 56조 2항, 자본시장통합법(자본시장과 금융투자업에 관한 법률)]

2-3 과업의 내용

3. 신규사업 추진환경

3-1 조합의 환경분석

※ 유사기관 사례제시[건공 등]

3-2 4대분야 별 타당성 검토

3-3 소 결론

※ 신규사업 추진 현황(기존 프로젝트 요약)

4. 신규사업 추진모델 제시

4-1 신규사업 기본계획안 수립

4-2 신규사업 추진전략

4-3 자회사 설계(안), 추정 재무제표, 신규사업 추진일정 등

5. 별 첨

5. 자본시장통합법/부동산개발업 업무흐름/사업계획서/출자회사 관리규정/정관(예시)

Section 1

Executive Summary

Section 1 - Executive Summary

1-1. 과업의 배경 및 필요성

○ 과업의 배경 및 필요성

- 창립 20주년을 맞은 전문건설공제조합은 지금까지의 성장과 성공은 보수적이고 안정적인 자금운용에 기반하고 있음. 본 과업은 최근 조합주변의 환경변화요인을 정리하고, 또 다른 20년 및 중장기적인 성공적인 역사를 창조하기 위한 근본적 대책을 수립하는 데에 있음.
- 전문건설공제조합은 다음과 같은 환경변화에 직면하고 있으며, 그 대응책이 시급함
 - 「건설제도와 금융환경 급변」 → “능동적 대응”
 - 「조합 대내외의 수익 다변화 요구」 → “적극 수용 필요”
- ☞ 조합은 상기의 환경변화에 따른 자산운용효율화를 위한 신규 수익사업의 추진을 조합안팎에서 논의하여 왔으며, 본격적인 착수를 미룬 채, 그 동안 좋은 투자기회를 실기하여 온 것도 사실임.
- ☞ 조합자산의 운용지침과 관련하여 제한된 신규사업의 추진이 허용된 것도 최근의 일로서, 더 이상 지체 없이 그 동안 논의되어온 신규사업군에 대하여 각각 타당성을 검토하여, 현실적인 대안을 제시하여야 할 때임.
- 부동산투자회사, 부동산개발회사, 골프장 설치 및 운영, 자산운용회사 및 간접투자기구 등에의 투자 및 출자 등이 현행 법규상 즉시 진출 가능한 분야이며, 본 용역수행결과,
 - 대안1: 중대형 부동산개발회사의 설립을 제안함
 - 대안2: 중대형 부동산개발회사와 자산운용회사의 설립을 제안함
- ➔ 『결론』 : 부동산개발회사의 설립으로, 골프장 건설을 추진하며, 리츠, 간접투자 등을 포함, 수익사업을 전담하는 회사로 활용함. 자산운용사의 설립(또는 인수)은 중장기적으로 추진함이 바람직함. 형태는 모두 자회사의 형태를 취하도록 함

Section 1 - Executive Summary [cont'd]

☞ 조합이 출자하여 설립하는 자회사는 조합과 연결재무제표작성 대상에 해당되어, 자회사 설립이후 경영정상화를 위한 본격적인 준비기간(통상 3개년의 경영평가 유예기간) 동안의 좋지 않을 수 있는 경영성과가 조합에 미칠 영향을 감안하여야 하며, 자회사의 중장기적인 발전을 위하여 조합은 충분한 경영지원 환경을 조성하여야 함.

☞ 내년 2월부터는 자본시장통합법(자본시장 및 금융투자회사에 관한 법률)의 발효로, 금융기관의 지각변동이 예상되므로, 이를 주시하여 새로운 투자기회의 모색과 이들의 포착을 통하여 궁극적으로는 종합자산운용그룹으로의 지향점을 설정하는 것이 바람직함.

➔ 이는 관련 법규 개정 및 신설이 수반되는 중장기적 과제임

※ 자본시장통합법[자본시장 및 금융투자에 관한 법률]주요내용 : 본문 및 별첨자료 참조

Section 2

課 業 概 要

Section 2 – 과업 개요

2-1. 과업의 개요

○ 과업의 배경 및 목표 성과물

- 전문건설공제조합은 20년 역사에 이르는 동안 매우 보수적인 경영패턴의 지속으로 양적인 성장을 이룩하여 옴. 그 동안의 보수적, 안정적 자금운용은 전문건설업의 고유자산을 지켜 오는 근간이었으며, 이는 전문건설업의 발전에 든든한 배경으로도 작용하여 왔음.
- 전문건설공제조합은 앞으로도 지속적인 발전을 통하여 조합원사의 지원과 수혜의 폭을 늘리도록, 그 동안 조합대내외에서 수익 다변화의 요구가 꾸준히 있어 왔음. 따라서 조합은 이를 적극 수용함과 아울러 생산체계개편을 비롯한 건설제도의 변화와 FTA, 자본시장통합법 시행 등 급격한 금융환경의 변화에 능동적으로 대응해야 할 필요가 대두되고 있음.
- 본 과업은 조합대내외의 투자정보의 발 빠른 수집과 신속한 분석, 민첩한 투자집행으로 환경 변화에 합리적이고 기민한 대응시스템을 구현하기 위하여 현행 법규상 진출가능 분야에 대한 타당성 및 실행가능성 비교 등 정교한 분석과 이를 통한 진출방안을 제시하고, 이로써 조합의 신규사업을 효과적으로 추진하기 위한 시스템의 구축을 주요 내용으로 하고 있음.

※건설산업기본법 56조 2항

공제조합은 다음 각 호의 사업을 수행할 수 있음 [개정 2007.12.28]

1. 『부동산투자회사법』에 따른 부동산투자회사에 출자
2. 『체육시설의 설치·이용에 관한 법률』에 따른 체육시설의 설치·경영
3. 『부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률』에 따른 부동산개발업
4. 『간접투자자산 운용업법』에 따른 자산운용회사 및 간접투자기구 등에 출자 또는 투자

☞ 최근 운영위원회 결의를 통과한 간접투자의 경우,
[K-REITs, H&Q PEF펀드에 각각 100억원 씩 총200억원 출자 결의]

⇒ 상기 1호 및 4호의 규정에 따른 출자에 해당함

cf.) 건설공제조합은 수익률 제고를 위한 대안투자책의 일환으로, 최근 은평 뉴타운의 현대건설 컨소시엄에 참여하여 사업자로 선정받은 바 있음[600억, 25%최대지분]

○ 군인공제회의 경우,

- Project Financing, SOC사업[강남순환도시고속도로, 인천문학터널, 용마터널, 국우터널], 아파트, 오피스텔, 골프장 등 중장기적으로 안정적인 자산에 투자하고 있음.
- 직영회사[남성대 체력단력장 등 9개], 산하법인[한국캐피탈, 한국렌탈 등 10개]

➔ 군인공제회 법 제14조에서 정하는 바에 따라 회원들에 대한 높은 수익률(8%) 보장을 위해 활발하게 신규사업을 추진하고 있으며, 수 차례 정관개정을 통하여 신규사업을 추가함

※건설산업기본법 56조 2항 [계속]

다음 각 호의 내용에 따른 사업은,

1. 『부동산투자회사법』에 따른 부동산투자회사에 출자
⇒ “ REITS회사의 설립 또는 출자 가능 ”
2. 『체육시설의 설치·이용에 관한 법률』에 따른 체육시설의 설치·경영
⇒ “ 골프장 등 체육시설의 설치 및 운영 가능 ”
3. 『부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률』에 따른 부동산개발업
⇒ “ 최근 신설된 부동산개발회사의 설립 및 운영 가능 ”
4. 『간접투자자산 운용업법』에 따른 자산운용회사 및 간접투자기구 등에 출자 또는 투자
⇒ “ 자산운용회사의 설립(출자) 또는 간접투자기구 등에 투자 가능 ”

☞ 4호의 내용은 2009년 2.4일부터 시행될 예정인 「자본시장통합법」(자본시장과 금융투자업에 관한 법률)

의 내용을 주지하여야 함 ➔ 다음 쪽 및 보다 자세한 사항은 첨부내용 참조

- 기획재정부가 입법예고한 자본시장통합법 제정안은 금융감독위원회의 보완작업까지 모두 마치고, 정부는 작년10월중 부처간 협의를 거쳐 12월 법안을 국회에 제출하고 2009년 2월 4일부터 시행한다는 방침임.
- 「자본시장통합법」은 국내 금융계의 ‘빅뱅’을 불러오고, 대형투자은행(IB)의 출현을 조장하고 있으며, 은행업,보험업 등 금융계에 커다란 영향을 가져올 것으로 보이는 『변화의 핵』임.

※자본시장 통합법[자본시장과 금융투자업에 관한 법률]

○ 자본시장통합법의 주요내용

주요 내용은 4가지로 요약됨.

☞ 첫째는 경영 허용임

- 자본시장의 업무 영역에 제한을 없앤다는 것임. 현재 우리나라는 자산운용업, 증권중개업, 투자자문업 등을 한 회사가 모두 영위할 수 없도록 되어 있으나 자본시장통합법에서는 이런 규제를 대폭 완화함. 이는 한마디로 대형투자회사 육성을 촉진하겠다는 것이며, 투자은행(IB)업무가 확대될 것이고, 대형증권사들끼리 인수합병(M&A)을 통해 몸집을 키울 것으로 예상됨. 또한 일정한 자격을 갖추면 은행업과 보험업을 제외한 모든 금융업무를 취급할 수 있음. 이런 측면에서 증권사와 자산운용사 진입이 현재보다 훨씬 쉬워질 전망이다. 증권사와 자산운용사를 하나로 합칠 수 있고, 별도 법인으로 가져갈 수도 있음.

☞ 둘째는 포괄주의 도입임

- 금융투자상품에 포괄주의 채택임. 한국은 투자상품에 대해 그간 열거주의(Positive System)를 채택해 왔는데, 이는 법에서 정해 놓은 상품만 판매할 수 있다는 것으로, 새로운 투자상품을 개발해서 판매하려면 새로운 규정을 만들어야 할 정도로 절차가 번거로웠으나, 포괄주의(Negative System)를 채택하게 되면, 법에서 금지한 상품 외에는 무엇이든지 자유롭게 개발해서 판매할 수 있게 된다는 의미.이에 따라, 투자업무와 관련해 규제가 대폭 사라짐에 따라 다양한 금융상품을 취급할 수 있게 되고, 파생금융상품이나 부동산 리츠 등이 활성화될 것으로 보이는 이유도 이런 배경 때문임.

☞ 셋째는 투자자보호 확대 및 금융업에 대한 규제방식이 바뀜

- 투자자 보호 확대임. 경영 허용에 따라 이해상충과 도덕적 해이가 발생할 소지가 커짐. 자통법은 손해와 관련된 입증 책임을 금융투자업자에게 두고, 증권사가 펀드판매권유업자를 둘 수 있게 되는데, 이런 과정에서 고객과의 분쟁이 발생하면 증권사가 피해보상 책임을 지게 함. 계약해지권, 수수료 비교공시, 제재조치 공개의무 등도 투자자 보호차원에서 만들어졌음. 아울러 금융업에 대한 규제 방식이 현재 우리나라는 금융기관별, 상품별 각기 다른 법을 적용받고 있어 규제가 아주 복잡한데, 이를 "기능별 규제"를 통해 비슷한 업무에 대해서는 동일한 법을 적용하겠다는 것임. 앞으로 법 규제 때문에 빚어지는 비효율성이 많이 개선되고 일단 자본시장통합법 제정으로 금융기관들이 대형투자은행으로 커나갈 수 있는 전기를 마련하고, 투자자입장에서는 더욱 다양한 금융서비스를 제공 받게 되는 긍정적인 효과를 기대해 볼 수 있을 것임.

☞ 넷째는 증권사에 대한 지급결제 권한 부여임

- 증권사에 대한 지급결제 권한 부여임. 그 동안 자통법이 논란을 빚었던 이유가 이 대목임. 결국 증권회사가 준(準)은행이 되기 때문임. 그 동안 증권사는 은행의 가상계좌를 빌려 사용함에 따라 다양한 서비스를 제공하는 데 제한이 따랐고, 이체수수료를 부담해야 했으나, 증권회사도 지급결제 권한을 갖게 되면 이체수수료 부담은 사라지고 고객 입장에서 증권계좌를 급여이체계좌로 활용이 가능함.

➔ 자본시장통합법은 금융빅뱅의 서곡을 의미함

자본시장통합법은 금융빅뱅의 서곡을 의미함. 금융의 겸업화, 통합화는 글로벌 시장의 대세이며, 한국도 방카슈랑스나 은행의 펀드판매 허용 등을 통해 겸업화 현상이 일어나고 있음. 역사적으로 보면 유럽과 영미의 금융업은 서로 다른 형태로 발전되어 왔는데, 유럽은 은행, 보험, 증권간 겸업을 허용하여 한 금융기관이 모든 금융업을 겸하고 있으며, 이는 국내에서도 유명한 ING, 크레디트스위스, ABN암로, UBS 등이 바로 그런 예임.

※자본시장 통합법 [계속]

○ 자본시장통합법은 금융빅뱅의 序曲 [※ 보도자료 등을 참조하여 재작성함]

- 미국의 경우 1929년 주식시장의 폭락으로부터 야기된 금융기관의 부실이 금융인프라 전체에 미쳐 대공황을 가져왔다는 점을 반성하고 Glass-Steagall Act를 만들어 이 때부터 금융업간에 엄격한 차단벽을 통해 겸업을 금지하였음. 그런데 문제는 이 법이 날로 글로벌화되어 가고 있는 금융현실에 부합하지 않게 되었다는 점이며, 세계화가 진행되면서 글로벌 시장에서 유럽의 금융기관과 경쟁해야 하는 미국의 금융기관의 경쟁력을 약화시키는 주 원인이 되기도 하였고 금융업권간 인수·합병의 장애물이 되었기 때문임. 이에, 미국은 1999년 Gramm-Leach-Bliley Act를 제정하여 은행이 금융지주회사 또는 자회사 형태로 증권업을 겸영하는 것을 허용하였음. 영국의 경우에도 1986년 빅뱅을 통해 은행, 증권 등 금융업권간 겸영을 허용하였음.

➔한국은 호주의 금융통합법 모델을 따라 먼저 자본시장 관련 금융업 즉, 증권업, 자산운용업, 투자일임업, 투자자문업, 신탁업의 겸업을 허용하고 이것이 안정화 될 즈음 은행, 보험, 증권의 통합을 시도할 것으로 알려짐. 이는 전 금융업이 통합되는 일단계가 시작되었다는 점에서 보험업에도 무관한 일이 아닐 것이고, 과거와 같이 법에 의해 또는 인가당국의 진입제한에 의해 보호되던 각 업권의 기득권이 사라지고 무한경쟁이 시작되었다는 의미를 내포함. 이제 온실에서 벗어나 어느 금융기관이 우수한 직원을 확보하고 경쟁력있는 고객네트워크를 갖추었으며 더 좋은 상품을 만들 수 있느냐에 따라 성장과 퇴조가 거듭될 것임.

- 금융시장간 불균형을 해소하고 경쟁을 촉진한다는 자본시장통합법의 기본취지에는 공감대가 있지만 한국의 금융기관이 대형투자은행으로 성장해 나가는 데에는 자본력이나 전문인력, 글로벌 네트워크 등의 인프라가 부족한 실정으로, 중소금융기관의 경우에는 대형화, 겸업화로 산업이 재편되는 과정에서 경쟁력을 유지하는 것이 훨씬 더 어려워질 수도 있어, 그 세부 방안에 있어서는 금융기관별로 이해관계가 상충하고 있음. 새로운 환경에 적응하기 위한 금융기관의 변신과 경쟁을 통해 기업과 투자자에게 다양하고 독창적인 새로운 금융서비스가 창출되기를 기대함.

○ ‘돈’이 금융투자회사로 향한다

“자본시장통합법으로 인해 금융투자사들이 지금보다 더 매력적인 신상품을 개발하고, 이를 다양한 방식으로 팔게 된다면 결국 시중자금은 금융투자사로 몰릴 수밖에 없을 것” (금융감독위원회 홍영만 증권감독과장)

➔자본시장통합법은 금융시장 전반에 지각변동을 일으킬 것으로 보이며, 특히 증권업계의 판도변화가 클 것으로 예상됨. 대형 증권사들은 인수·합병(M&A) 등을 통한 ‘몸집 불리기’에 적극 나서고, 중소형 증권사들은 ‘살아남기 위한 특화전략’에 의존할 것임. 각종 금융투자를 한 회사에서 처리할 수 있게 되면 고객들은 신뢰성이 높고, 다양한 상품과 업무능력을 갖춘 곳을 찾을 것임. 증권업계에서는 자본시장통합법이 시행되면 4~5개의 대형 금융투자사가 경합하는 구도로 짜일 것으로 예상하고 있으며, 전문성으로 특화하지 않는 여타의 금융투자사들은 금융시장에서 도태될 것으로 전망됨. 자본시장통합법은 증권업계 뿐 아니라 은행·보험 등 다른 금융권에 미치는 영향도 클 것으로 예상됨. 은행권에서 자본시장통합법에 반대하는 목소리를 내는 것도 그 동안 은행으로 향했던 ‘돈의 향방’이 다른 곳으로 향할 것을 걱정하기 때문임. 그러나 금융권에서 자본시장통합법이 추구하는 목표를 제대로 이뤄낼 수 있을지에 대해 회의적인 시각도 있음. 금융계 관계자는 “골드만삭스와 같은 세계적인 IB가 되기 위해서는 금융 각 분야는 물론 산업부문까지를 연결하는 네트워킹 능력과 전문인력이 필수적”인데, “법만 바뀌고 덩치만 키운다고 될 일이 아니다”며, 자칫 선진 금융기법과 상품을 겸비한 외국 대형 IB에게 한국 금융시장을 내주는 꼴이 될 수도 있다는 우려임. 국내 금융사들은 경쟁사와 ‘살아남기 싸움’을 벌여야 하고, 외국 거대 금융사 공격도 막아내야 하는 이중고가 기다리고 있는 것임.

➔동법의 보험업에의 직접적인 타격은 증권회사(또는 금융투자회사:통합법상의 명칭)의 장외파생상품 취급 범위의 확대임. 기왕에는 주가, 금리, 환율, 신용 등에 연계된 파생상품의 취급만 허용되었는데 앞으로는 기초자산에 대한 제한이 없어진다는 점임. 예를 들어 날씨와 관련된 파생상품이 나올 수 있는 데, 이것은 풍수해가 일어 나면 이자를 원금의 몇배로 준다... 등 이런 식의 상품이 나온다는 것임. 보험과는 근거법만 다를 뿐 실질은 같으며, 은행의 주가연계예금이나 증권회사의 주가연계증권(ELS)가 기능상 같은 상품이라는 점과 동일함. 또 한가지 중요한 점은 금융업간 경쟁구도에서 보험이 밀릴 우려가 있다는 것임. 따라서 보험업계도 보험업 규제완화 등을 정부에 건의하는 등 결론적으로 통합법의 제정으로 각 금융업권의 기득권이 없어지고 무한 경쟁이 시작될 것이라는 점임.

※자본시장 통합법[別添 案内]

➔ 別 添

- 자본시장통합법이란?
 - 개념
 - 목적
 - 배경
- 자본시장통합법의 영향

Section 2 – 과업 개요

2-3. 과업의 내용

○ 조합의 당면과제 → 수익성 향상을 위하여 조합의 설립목적에 부합되는 신규사업의 추진

- 조합은 수익성 향상을 위한 신규사업에 진출할 경우, 조합의 여유자금을 활용하게 될 것이나, 여유자금의 성격상 그 활용은 극히 제한적일 수 밖에 없음.
- 여유자금은 융자금에 소요될 수 있는 자금에 부채성 일시 예수금을 포함한 것으로 정의할 수 있음.
- 여유자금을 적극적으로 활용하여 조합의 수익원을 다양화하고 수익성을 제고할 필요가 있으며, 현행 법규상 진출 가능한 분야를 최적의 시스템구축을 통하여 효율적으로 추진할 방안을 강구함.
- 조합이 운용하는 자산은 조합원의 출자금에 기초한 것으로 안전성도 유동성과 동등한 정도로 강조되어야 함. 현행 정관은 자금의 운용을 국공채, 지방채 혹은 금융채나 금융기관 예치로 한정하고 있으며, 조합은 현재 안전성을 고려하여 금융기관 예치 혹은 채권이나 단기 금융상품의 매입에 한정하여 운용하고 있음.
- 전문건설공제조합은 조합원의 건설활동에 필요한 각종 보증과 자금의 융자 및 다양한 공제사업을 하고 있으며, 언제든지 조합원의 보증 및 융자수요에 대응하기 위해 자금을 운용할 때 가장 우선적으로 염두에 두어야 하는 것이 적정수준의 자금 유동성을 유지하는 것임.
- 따라서, 조합이 신규사업진출에 있어서 고려해야 할 것은 사업의 적정성과 자금규모임. 조합 총자산 3조 7천억원의 1%인 370억원은 여유자금의 일부분으로, 신규사업을 통한 수익다변화 모색을 위해 납득할 만한 수준이라 할 수 있음(조합은 이미 조합원총회를 거쳐 2008년 현재 조합은 350억원의 예산배정으로 신규사업을 추진할 여건을 조성함). 여타 기관의 경우, 여유자금의 10%선에서 대체투자 등에 운용하고 있으며, 전문건설공제조합의 여유자금 규모는 1조3천억원으로서, 이를 감안하면 장차 1,300억원까지 점차 늘리는 것을 고려해 볼 만함.
- ➔ 조합과 출자금이라는 특성으로 인해 유동성과 안전성을 먼저 고려한 다음에 여유자금의 효율적인 운용을 통한 조합원에 대한 금융편익의 추가적 제고라는 측면에서 수익성 제고가 고려될 수 있을 것임.

Section 2 – 과업 개요[계속]

2-3. 과업의 내용

- 현행 신규사업추진 가능 4대분야 ➔ 즉시 추진 가능한 신규 사업군 분석과 추진모델 제시
- ☞ 관련 법개정 또는 조합의 정관개정 없이 현재 바로 추진 가능한 4대분야
 - REITS회사/골프장 확보, 운영/부동산개발회사/자산운용회사
- ☞ 이들 사업군 각각의 타당성 및 파급효과 등을 분석하여 공제조합의 여건을 고려, 현시점에서 최적의 신규사업 진출 대안을 도출함.
- ☞ 도출된 신규사업 업종의 추진행태를 대안별 비교 및 제시로 최적의 추진모델을 제안함
 - 중앙회, 시도별협의회, 업종별협의회 등과 이사회, 운영위원회 등 조합내외의 복잡다단한 구조의 제 경로를 통하여 유입되는 투자기회들의 비체계적인 검증시스템 및 업무소화기능의 지체양태로 첨단 투자기회 및 정보입수가 되더라도 신속한 검증과 복잡한 의사결정에 따른 시장대응 불가능으로 실기하여 왔던 과거의 경험을 되풀이 하지 않도록, 첨단의 정보입수 및 검증과 신속한 의사결정으로 고수익의 투자기회를 일선에서 적기에 포착 가능토록 최적의 추진모델을 강구함
- ➔ 첨단의 정보입수+완벽에 가까운 모니터링시스템+신속한 의사결정체계+신속한 시장대응 체제구축
- ☞ 운용수단의 다변화와 신규시장진출로 수반되는 위험관리 및 운영방안 제시
 - 자회사 설립후, 최단 시일내 경영정상화를 위하여 위험관리 및 운영방안 제시
 - 상기4대 분야 이외에 공제조합이 가지고 있는 시장적 지위나 경험, 정보 등을 충분히 활용할 수 있는 사업군의 발굴 및 추진은 법의 개정이나 정관개정이 필요한 분야로서 관할부처(국토해양부) 협의를 거쳐 중장기PLAN 파트에서 개략적인 안을 제시함.

Section 3

新 規 事 業 推 進 環 境

Section 3 – 신규사업 추진환경;조합의 외부환경

3-1. 조합의 환경분석

○ 조합의 외부환경

☞ 금융부문 환경개괄

– 정부의 규제/제도 및 금융시장의 급격한 구조적 변화가 예상됨에 따라 대응방안이 모색되어야 함

• 금융시장

- 금융그룹화/겸업화;금융자본이 부동산 시장에 참여하는 등 부동산 시장이 거대 자본시장과 통합되는 추세
- 상품의 복합화
- 시장의 개방화/국제화

• 금융시장 정책 및 제도

한미FTA,자본시장통합법 등 제도변화와 금융시장 개방가속화로 보증시장개방, 국내 및 외국금융기관과의 경쟁 등 조합의 경영환경이 급변하고 있음

– 한미FTA

– 자본시장통합법

– 보험업법 개정

- 손해보험업계는 불리해지는 금융시장 환경을 극복하고 신규시장을 확보하기 위한 보험업법의 개정을 완료한 상태임

– 보증보험시장 개방

- 2천 8백억원 규모의 건설보증시장은 손해보험시장의 1%규모로 현재 건설관련 3개 공제조합과 서울보증보험이 경쟁하고 있음
- 보증보험시장의 개방은 시기의 문제일 뿐이며 향후 시장개방에 따른 타 금융기관과의 경쟁 및 전략적 제휴 구도 변화가 예상됨

Section 3 – 신규사업 추진환경;조합의 외부환경

3-1. 조합의 환경분석

– 보증보험시장 개방[계속]

- 현 상황에서 손해보험사들이 시장에 진입할 경우 극심한 경쟁에서 살아남기 위한 사업부문별 수익모델 재편 같은 경쟁력 강화요인을 찾기 위한 현황분석이 필요함
- 또한 해외 우수 보증기관들의 한국시장 진입이 예상됨에 따라 타 기관 대비 전문건설공제조합의 강점을 찾는 노력이 요구됨

○ 조합의 외부환경[계속]

☞ 건설부문 환경개괄

- 건설산업기본법/제도의 구조적 변화와 건설시장의 악화로 대응방안이 모색되어야 함

• 건설시장

- 공공건설시장; 경기부양을 위한 정부의 건설산업 부양책
- 민간건설시장; 분양가 상한제, 종합부동산세 등 제도적 투기억제책으로 미분양주택의 급증 등으로 건설경기 최악의 상황이며, 연일 부도가 속출하고 있음.

• 건설정책 및 제도

건설제도 변화로 일반/전문건설업 겸업이 허용되어 업체의 조합 선택권에 따른 건설공제조합과의 경쟁체제가 예상되며, 보증가능금액도 시장통제 중심으로 전환될 가능성

– 건설생산체계개편

- 건설제도변화로 단기적인 건설시장환경변화 뿐만 아니라 장기적인 건설산업 구조변화도 예상됨

– 보증가능금액확인서제도

– 국토균형개발

Section 3 – 신규사업 추진환경;조합의 내부여건

3-1. 조합의 환경분석

○ 조합의 내부여건

☞ 내부적 의사결정의 어려움

- 공공성과 수익성이 결합된 조직으로, 투자사업의 추진 또는 사업운용에 제약조건으로 작용함

• 신규사업 추진시 장애요인

- 경험부족에 따른 신규사업 추진의욕 저조
- 구조적 특징; 공제조합은 조합원이 고객이자 주주인 특징으로 군인공제회 등과 같은 적극적 경영이 불가능
- 조직의 특수성; 책임경영의 어려움
 - 책임의 귀속문제; 운영위원회에서 중요업무 결정하나 책임은 없으며, 이사회는 집행기관임에도 책임의 귀속
- 환경변화에 따른 시장대응력 취약
 - 구조적 특징; 조합주변 복잡한 조직구조 걸림돌, 시도,업종별 등 옥상옥의 의사결정구조 및 이해관계집단으로 참견과 영향력 있는 인물이 많음. 소신있는 업무추진에 어려움이 있음
 - 불안정한 수익기반; 보증수수료(이자율) 인하, 보증한도 인상이 서비스 확대가 조합의 수익기반 약화로 이어질 가능성 상존

○ 현행 수익구조 개괄[시장규모, 성장성]

- 2천 8백억원 규모의 건설보증시장은 손해보험시장의 1%규모로 현재 건설관련 3개 공제조합과 서울보증보험이 경쟁하고 있음
- 조합현황
 - '07말 현재 자본금 3조 6천억원, 조합원 4만 2천여개사
 - 자본금은 3조1,943억('05), 3조3,246억('06), 3조5,426억('07)로 점증
 - 당기순이익은 445억('05), 237억('06) 442억('07)으로 변동이 심함

※ 준거기관 벤치마킹

○ 준거기관 벤치마킹

- 건설공제조합 ; 최근 은평뉴타운 개발입찰에 현대건설 컨소시엄으로 참여[600억 투자, 25%지분의 최대주주] 하여 사업시행자로 선정됨. 본격적인 신규사업추진의 신호탄. 단, 별도의 자회사 설립을 통한 추진은 현재로서는 없음
 - 교직원공제회; 금융상품운용에 치중해 오다 경기회복기미가 난망한 가운데 수익률 저하에 봉착, 돌파구를 찾은 것이 SOC투자,부동산개발,M&A등 사업다각화를 추진하여 변신에 성공함. 현재 총자산11조2천억원의 절반이 넘는 5조9천억원을 주식과 채권에 투자하고 있으며, SOC에 1조원이상을 투자하고 향후 1조원을 더 투자할 계획임. 그러나, 궁극적으로는 SOC의 비중을 줄이고, M&A,부동산 개발 비중을 높일 방침임.
 - SOC민간투자사업[(신공항하이웨이;8,222억원,지분45%),철마산터널,우면산터널,대구-부산간고속도로 전환사채 인수,광주제2고속도로,부산동부하수처리시설(지분40%보유) 등 투자하고 있고 중장기적으로 안정적인 수익창출을 위하여 향후 총자산의 20%이상까지 확대할 계획임
 - 대교개발, 교원나라제주호텔, 교원나라자동차보험, 교원나라상호저축은행, 벤처투자, 레저개발 등의 자회사에 출자하고 있으며, 최근에 경기도 여주에 27홀규모의 골프장을 완공함
- ➔ 교원공제회는 저금리시대에 회원들에 대한 연6%전후의 급여율 보장을 위하여 사업의 영역구분 없이 수익사업에 진출하고 있음

※준거기관 벤치마킹[계속] - 지방행정공제회

○ 주목, “지방행정공제회”

➔ “중요한 건 신속한 의사결정과 추진력”, 이형규 지방행정공제회 이사장
1년새 1조원을 불러, 자산2조원에서 3조원시대로.

- 지방행정공제회는 이형규이사장이 정통행정관료에서 자산운용사 CEO로 자리매김에 성공하면서 채권등 안정적인 자산운용에서 벗어나 LG카드, 대우건설인수컨소시엄 등 기업M&A 관련 사모펀드에 투자한 것만해도 1조원대이며, 두바이 오피스빌딩, 맨해튼 임대형 아파트 사업 등 해외부동산에 까지 투자함
- 최근 한국토지공사가 발주한 성남 판교신도시 중심상업용지 공공·민간 합동 프로젝트 파이낸싱 민간사업자로 지방행정공제회가 선정된 바 있는데, 이는 현대건설 등 대형건설사를 제치고 최대지분을 갖는 주간사업자가 된 것임. 이 밖에도 지방 역세권 및 혁신·기업도시 개발사업에 참여, 전주 컨벤션센터 건립, 군산 새만금 관광, 부안 골프장 리조트, 무주 유스호스텔 등 지역 역점 사업에 투자제안을 받고 내부실사에 돌입하여 사업타당성만 확인 되면 투자는 현실화 될 것이라며, 중요한 것은 의사결정을 신속하게 내린 뒤 결정을 과감하게 밀어붙이는 추진력”이라고 강조함.
- 지방행정공제회는 신속한 결정과 추진력으로 투자영역에 제한을 두지 않고 있으며, 최근에는 복합영화상영관 ‘메가박스’를 인수하고, 서커스 ‘퀴담’에 투자하는 등 문화인프라구축 사업에도 적극 투자하고 있음.

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;리츠회사

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

1. “ REITS회사의 설립 또는 투자 검토 ” [『부동산투자회사법』 에 따른 부동산투자회사에 출자]

○ 부동산 투자회사법의 제정 및 지금까지의 개정 내용(요약)

- 2001년 4월 ‘부동산투자회사법’ 제정;부동산투자회사(REITs) 제도도입, 일반리츠(K-REITs)가 탄생함
- 2001년 5월 부동산투자회사법 1차 개정;기업구조조정용리츠(CR REITs) 도입함
- 2004년 10월 부동산투자회사법 2차 개정(2005년4월 시행);위탁관리 리츠 도입
 - ➔ 리츠는 자기관리 리츠,위탁관리 리츠 및 CR 리츠의 3가지 형태를 가짐
- 2007년 10.15일 부동산투자회사법 3차개정 시행;자산운용관련 규제 완화(최저자본금 요건,개발사업 관련등)

☞ 핵심: 개발전문부동산투자회사(“개발리츠”, 부동산투자법 개정안 제26조의 2)

- 부동산투자법 제21조 제2호의 자산을 부동산 개발사업에 투자 • 운영할 목적으로 설립되는 부동산 투자회사
- 총자산의 전부를 부동산개발사업에 투자하는 부동산투자회사

투자 전략	투자 구조	투자 기회	투자 위험
• 우량 부동산 최우선 확보 -회원사, 네트워크 내 보유 부동산 • 리스크 검증 및 분산수단 강구 후 투자	• 토지 매입(단독, 공동), 시행사 지분 투자(단독,공동) • 선순위,후순위 외 틈새시장 공략	• 주주사의 대규모 개발사업 참여 • 후분양제 도입에 따른 신규 자금수요 창출 • 금융기관의 부동산에 대한 직접 대출규제로 시장참여 여지 확대	• 용도 변경, 토지 매입, 명도, 사업인허가, 분양, 사후관리 등 개발사업 전과정 관련 위험 • 위험 분석 및 분산시스템구축· 대응

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;리츠회사

○ 최근 부동산 투자회사법의 개정내용 정리

구 분	현 행	부동산투자회사법 개정 주요 내용
설 립	•설립인가제로 예비인가, 회사설립, 본인가 절차에 따라 부동산펀드에 비해 25(사모)~44일(공모) 정도 설립기간 더 소요됨	•영업인가제로 단일 인가에 따라 부동산펀드에 비해 15(사모)~21일(공모) 정도 더 소요됨 cf.)자본시장통합법 시행시 리츠는 부동산펀드에 5일 정도 더 소요
	•기업구조조정 리츠 이외에 사모를 엄격히 제한하여 연기금 등 기관투자자의 참여 제약	•연기금 등이 30%이상 출자 시 사모 허용
	•리츠 최소자본금이 250억원으로 소형 물건 편입제한 및 청산시 최소자본금 유지로 수익률 하락 여지 있음	•최소자본금 100억원으로 인하
운 영	•총자산의 30%이내만 개발사업 투자, 상장후 개발사업 투자	•모든 개발사업에 총자산의 100%투자 허용 (개발전문리츠의 경우)
	•총자산의 100% 투자 가능 사업 한정	
	•총자산의 70%이상 부동산으로 구성(자산구성요건 70% rule)	•자산구성요건 부합 투자대상 확대 건의
	•자산구성요건에 부합하는 투자대상 한정	
	•총자산의 30%이하로 채권매입을 통한 대여 가능	•좌 동 ※자본시장통합법에 따르면 총자산의 100%대여 가능
	•간접투자 상품 중 최대 지원 받음	•좌 동 •부동산간접투자 상품 간 형평성 고려시 차별은 없어질 것으로 보임
	•준비금 적립 의무 면제,감가상각비 초과배당으로 법인세 부담 없음	•좌 동
	•자기자본 대비 부채비율을 200%로 제한	•주주총회 특별결의 시 1,000%까지 가능
	•양도차익 포함 배당가능 이익 전부 배당 시 법인세 부담 없음	•좌 동 •개발리츠의 최대 강점임

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;리츠회사

○ 리츠회사 설립시 주요 결정 사항

구 분	주 요 결 정 사 항	비 고
리츠 종류	자기관리, 위탁관리, 기업구조조정	개발전문리츠의 경우 자기관리개발전문, 위탁관리개발전문
모집 방법	공모, 사모 여부 Funding기간 감안	
1인당 출자 비율	30% 초과 여부 매도자 20% 초과 출자 여부(감독원 지침관련) ➔조합은 예외로 해당사항 없음	
발기인 주식 인수 비율	Funding 기간 감안 판매수수료 지출 규모 감안	은행법, 보험업법 상 지분 취득 제한 있으나, 조합은 100%출자 가능
리츠 존속 기간	3년간 처분금지(CR REITs 예외) 자산의 종류, 매도자 option, 투자자 성향 감안	나대지의 경우 개발 후 처분할 수 있는 기간 설정
자산구성 비율	70% Rule, 80% Rule 등	
차입	원칙: 자기자본의 200%, 주총 특별결의 시 1,000% 이자율 고정 여부/차입기간/이자율	
배당	이익준비적립금 적립 여부 초과배당 여부	

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;개발전문리츠

3-2. 1안의 리츠회사 설립 또는 투자 검토의견

○ 개발전문 리츠회사 관련 요약

- 기존 리츠회사의 3종류에 최근 개정 및 시행 (2007.10.14시행)된 부동산투자회사법에 따른 개발사업전문 리츠허용
- 리츠의 영업 범위가 확대되었고 부동산개발사업에 자산의 100%를 투자하는 개발전문 부동산투자회사를 설립할 수 있음.
- 그 동안 매입·임대 중심의 부동산투자회사 외에 총자산을 개발사업에 투자하는 개발전문리츠가 도입된 것임
- 개발전문리츠는 기존 리츠와는 달리 유가증권시장에 상장할 의무가 없으며, 개발사업을 하는 법인의 주식을 취득한 경우 취득가액을 자산으로 인정키로 함

- 리츠회사의 설립을 원활히 하도록,

- 설립 및 주식발행기간 단축:예비,설립인가,유가증권발행인 등록 =>영업인가제
;발기설립으로 우선 설립한 뒤 영업행위를 할 때, 국토해양부의 영업인가를 받으면 됨
- 설립자본금은 10억원이상으로 영업인가후 최저자본금 250억원을 100억원으로 완화함
;10억원의 자본금으로 리츠회사를 설립하고 영업인가를 받은 지 6개월 이내에 100억원이상을 채워 놓으면 됨

- 리츠회사의 운영상 여건 개선,

- 차입 및 사채발행 제한 완화: 자기자본의 2배에서 주총특별결의에 의하여10배이내로 확대
;자본금 100억원인 리츠가 1,000억원 규모의 부동산에 투자할 수 있게 됨을 의미함
- 리츠펀드의 조기청산을 지원하도록 채권자 최고기간을 단축함: 2개월 =>1개월

☞ 인가절차의 간소화와 국민연금등 공공기관의 투자로 리츠가 활성화될 것이며, 투자위험이 높은 부동산에 직접투자 하는 방식에서 간접투자를 유도하는 계기가 될 것으로 전망되나,

☞ 금년 2월, 개발전문 리츠회사 설립의 활성화를 꾀하던 국토해양부와 세제상 혜택(법인세법상 혜택)을 반대하던 기획재정부와의 협의가 결렬되어, 결국 부동산개발회사와 특별한 차이를 나타내지 못하게 됨. 따라서 개발전문 리츠 회사는 현재 시점에서 볼 때, 실익이 없으며, 정부는 본 제도의 도입취지를 살리지 못하고 있는 상황이라 할 수 있음.

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;리츠관련 종합

3-2. 1안의 리츠회사 설립 또는 투자 검토의견

○ 리츠회사 관련 종합

- 조합이 신규사업대상으로 리츠업종에 진출한다면, 종전에는 총자산의 30%이내에서만 개발사업에 투자하도록 제한하여 리츠의 개발사업 투자가 활성화되지 못하였으나, 개발전문리츠의 도입으로 사업범위가 오피스 매입, 임대사업위주에서 공장, 호텔, 물류시설, 상가 등까지 다각화되어 다양한 투자자의 요구를 충족시킬 수 있을 것으로 기대되는 최근 허용된 개발전문리츠의 설립을 추천함
- 다만, 지난 2월 불발에 그쳤던 세제상 혜택의 제공이 가능하게 되는 시점 이후에 추진할 것으로, 중기적인 과제로 보아야 함

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;골프장

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

2. “골프장 등 체육시설의 설치 및 운영 검토” [『체육시설의 설치·이용에 관한 법률』에 따른 체육시설의 설치·경영]

○ 골프장에 관한 조합 안팎의 논의 정리

- 그 동안 골프장의 인수 또는 설립과 관련하여 조합안팎에서 많은 논의가 있어 왔음.

☞ 골프장은 조합원사 임직원들이 이미 다른 골프장을 많이 이용을 하고 있어 이들에게 혜택을 주는 차원에서도 고려의 여지가 충분히 있어 왔으며, 조합이 이를 소유 및 운영하는데 있어서 의견이 분분하여 왔음.

☞ 최근 골프장의 운영상 수지가 예전처럼 수월하지 않으므로, 골프장의 소유 및 운영을 위한 투자규모와 이에 따른 수익이 최소한의 기회비용보상이 된다면 조합원사에게 혜택을 마련하는 차원에서도 적극 추진해볼 사안임

○ 골프장개발업 추진검토

국가경제의 성장으로 골프장 시장규모는 2,011년 3조 7,584억원, 2,015년은 3조 9,076억원으로 증가가 예상되나 골프장별 수익성의 차이가 심화될 것으로 예상되기에 수도권에 인접하고 시장성을 갖춘 수도권·중부권에 골프장 확보를 검토함

• 유리한 환경

① 골프장시장의 확대

- '09년 3조 1,858억원, '11년 3조 7,584억원, '15년은 3조 9,076억원으로 증가가 예상

② 이용객수의 증가

- '07년 골프장 이용객수는 내수경기 침체에도 불구하고, 소득수준 향상과 주5일 근무제에 따른 여가시간의 확대 등으로 전년대비 13.4%증가, 약 2,400만명으로 추정됨

- 지구온난화 현상으로 춥지 않은 겨울철 영업일수가 늘어나면서 겨울철 이용객 비중은 점차 높아질 것으로 예상

- 개별소비세 폐지의 효과

정부가 해외로 나가는 골퍼들을 국내로 돌리기 위해 지방회원제 골프장 입장료에 붙는 개별소비세와 국민체육진흥기금을 폐지가 예상됨에 따라 중부권 회원제와 퍼블릭간의 가격인하 경쟁을 유발로 이용객수 증가예상

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;골프장시장 개관

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

○ 골프장 시장

- ☞ 국내 골프장 시장규모는 골프인구 증가 및 이에 따른 골프장수 증가, 입장료 인상 등으로 매년 크게 확대되어 왔음
 - '07년 기준 회원제 골프장의 시장규모는 2조 2,177억원으로 전년대비 12.4%증가했고, 퍼블릭 골프장은 5,855억원으로 전년보다 34.1%나 급증함
- ☞ 또한, '10년 골프장 시장규모 3조 4,781억원으로 '07년보다 25%늘어날 것으로 전망되며, 특히, 퍼블릭 골프장의 매출액 증가 예상됨
 - 회원제 골프장의 매출액은 2조 5,505억원으로 '07년대비 19.9%늘어났지만 골프장 공급확대에 따른 이용료 인하경쟁, 분양 어려움 및 세금부담 증가로 전체비중은 76.4%에서 73.3%로 낮아지고 수익성 저하가 예상됨
 - 반면,퍼블릭골프장 매출액은 8,636억원으로 '07년보다 47.5%증가하고,전체비중도 21%에서 24.8%로 높아질 전망이다
- ☞ '15년 국내골프장 시장은 3조 9,076억원으로 '10년보다 12.3%증가 예상되며, 점진적인 골프대중화에 따른 지속적인 골프인구 상승이 예상됨

< 골프장산업의 시장규모 추이 >

(단위:억원)

구 분	'07년	'08년	'09년	'10년	'15년
전체 골프장 매출액	27,825	29,224	31,858	34,781	39,076
회원제 골프장	21,277	22,170	23,597	25,505	28,443
퍼블릭 골프장	5,855	6,382	7,625	8,636	9,987
군 골프장	692	672	635	640	646

* 레저백서 2008 참고

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;골프장

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

• 불리한 환경

① 고물가

- 고유가로 인한 최근 물가급등 등으로 경기가 요동치면서 골프 관련 제품 매출이 '07년 보다 축소되고 있음

② 골프장 증가로 경영실적 악화

- 골프장 공급확대에 따른 이용료 인하 경쟁으로 1골프장당 매출액이 감소하는 있음('08년 골프장개장 18홀 환산 46개소)

③ 지가상승으로 인한 골프장 개발이 어려움

- 토지매입비가 상승하면서 부지 및 사업성 확보가 어려움

○ 추진전략

- 골프장은 대규모 자본의 투입이 필요한 사업으로 원활한 자금확보를 가정 시 골프장수의 증가에 따라 회원제·퍼블릭 모두 수익성이 떨어질 것이 예상되지만, 퍼블릭은 이용료 인하 경쟁으로 수익성 저하에도 불구하고, 영업이익률은 20%대를 유지가능하기에 퍼블릭 골프장이 보다 유리할 것으로 이의 개발 또는 매입을 추진
(단, 매입은 공공기관보유 골프장이 시세에 비해 충분히 저렴할 경우에 한정 추진함)
- 또한, 개별소비세와 국민체육진흥기금을 폐지되면 지방 골프장의 그린피가 다소 낮아지기에 중부권 회원제와 지리적 이점과 시장성을 갖춘 수도권회원제 매입도 고려함(현재,보훈공단 등 공공기관이 소유중인 골프장의 매물이 대기중인 상황으로, 이들의 저가매입도 추진함)

➔ 골프장 사업에 대한 의견

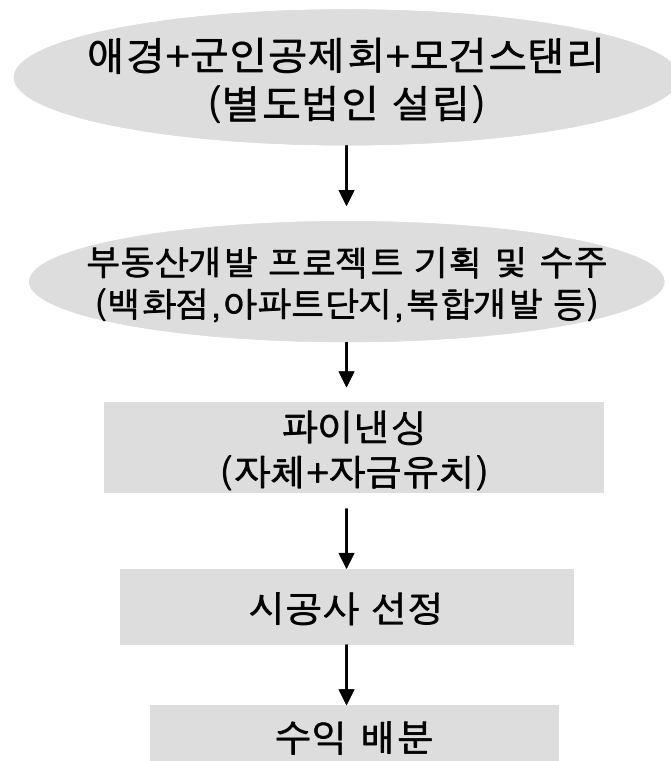
골프장은 기존 골프장의 인수보다는 신규설립이 훨씬 저렴하므로, 골프장은 신규설립쪽으로 가닥을 잡는 것이 좋으며, 그러나, 신규설립의 신속한 추진에의 장애요인으로, 위치에 있어서 조합원간에 논란의 여지가 있으므로(골프장의 위치와 먼 지방소재 조합원사에게 상대적으로 혜택이 적게 돌아가는 면이 있음), 토지매입을 위한 지주작업에서도 현행의 조합이 직접적으로 토지매입을 추진하기에는 어려운 면이 있음. 따라서, 조합이 금번에 추진하는 신규사업의 추진모델에서 자회사의 설립이 바람직할 것이며, 이에 따른 자회사의 설립 이후 자회사를 통하여 골프장의 신규설립을 추진할 것을 추천함

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;부동산개발회사

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

3.“최근 신설된 부동산개발회사의 설립 및 운영 가능”[『부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률』에 따른 부동산개발업]

※ 군인공제회 등 3사 합작 시행사 사업구조



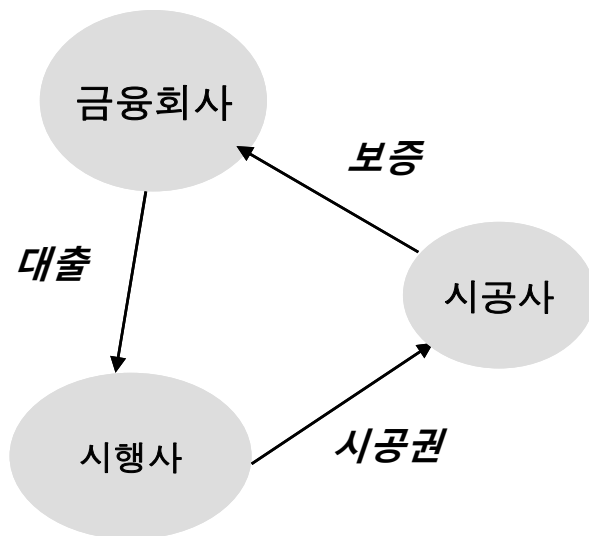
- ☞ 지금까지 리츠에 의한 부동산펀드는 완공된 건물에 투자해 임대 수익이나 시세차익을 올리는 방식이었음
- ☞ 부동산 개발의 기획부터 자금조달,건설에까지 전과정에 참여함
[대형 부동산개발업의 경우]
- ☞ 금융기관 및 대기업의 부동산개발업 진출 사례
 - 미래에셋; 부동산정보업체 ‘부동산114’를 인수한 데 이어 ‘미래에셋D&I’라는 부동산개발회사 설립
 - 삼성생명,대한생명,국민연금,경찰공제회 등 참여
 - 삼성물산건설부문,GS건설,신세계 등도 사업목적에 부동산개발업 추가
 - 애경그룹; AMM자산개발 설립 → 은평뉴타운,광고파워센터 등
 - SK그룹; SK DSD 지분취득 → 인천대 프로젝트, 킨텍스몰 등
 - 롯데그룹;롯데자산개발 출범 → 중국 심양복합타운,김포공항Sky Park 등

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;부동산개발회사

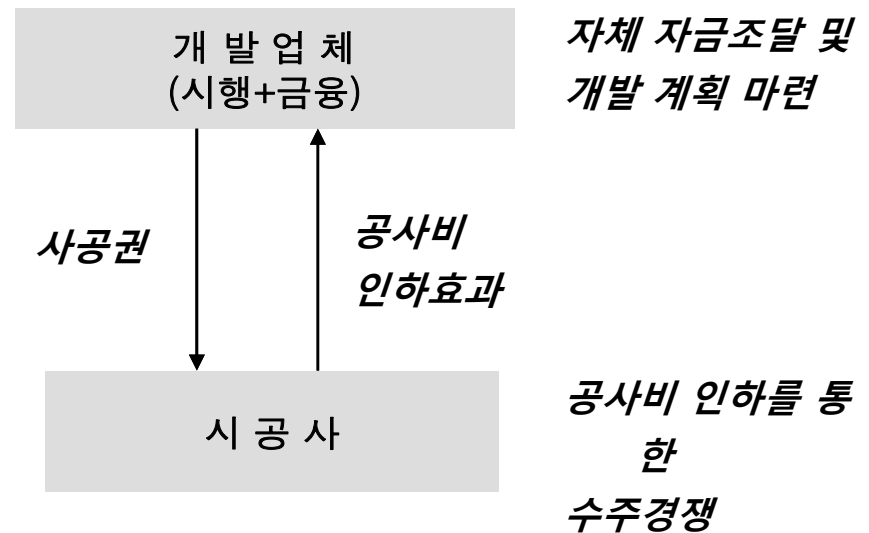
3-2. 4대 분야별 타당성 검토

○ 부동산개발업의 전망

◇ 기존 부동산 개발사업 방식



◇ 대형 부동산 개발회사 주도 부동산 개발사업 방식



Section 3 – 신규사업 타당성 검토;부동산개발회사

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

○ 부동산 개발업의 전망

현재의 부동산 개발사업은 실질적으로 시공사가 전적으로 주도하는 구도라고 할 수 있음.개발회사는 땅값의 90%이상을 시공사 지급보증을 통해 조달함. 시공사의 도움 없이는 사업자체가 불가능함. 형식적으로는 개발회사가 사업주체지만 실제로는 시공사에 끌려 다님. 그러나, 개발회사가 자금력을 갖추게 되면 이야기는 달라짐. 지급보증을 무기로 시행사를 좌지우지하던 시공사(건설사)의 영업행태도 달라져 부동산 개발사업의 주도권이 시공사에서 시행사로 급속히 이전될 것으로 보임.

- “자본금 1천억원규모의 공룡 DEVELOPER”의 등장 공신력있는 대형 부동산개발회사의 등장으로 향후 부동산 개발사업이 크게 활성화될 전망이다.
 - 군인공제회, 애경그룹, 모건스탠리 등 신용도가 높은 기업들로 구성된 부동산개발회사가 자체 신용을 바탕으로 장기저리의 자금을 빌릴 수 있어, 지금보다 소비자들의 입맛에 맞는 다양한 프로젝트를 제공할 수 있음.
 - 미국,일본 등 선진국처럼 개발회사가 사업주체가 되고, 건설사는 단순 시공만 하는 형태로 변화게 됨. 선진국 시장처럼 부동산 개발업체의 업무영역도 다양화될 전망이다. 규모가 대형화되면 아파트 일변도에서 벗어나 복합 리조트 개발 등 기획력과 자본력이 필요한 분야까지 진출할 수 있게 됨.
 - 지금까지 개발업체들은 분양가를 끌어 올리는데 혈안이었고, 과열된 시장분위기를 이용해 한탕 치고 빠지는 경우가 허다했음. 그러나, 영속성을 추구하는 대형 개발업체는 자산을 보유, 운용하면서 은행금리 이상의 안정적인 수익을 추구하거나 개발 후 자산을 장기임대로 운영한 뒤 매각을 통해 이익을 극대화하는 전략도 구사하게 됨.
 - 부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률: 자본금 5억원 이상, 부동산개발전문인력 2인이상, 33㎡이상 사무실 확보
- ➔ 최근까지 등록 업체수 1,100개육박, 향후 대형 개발업체가 출현하면, 실력과 자본력을 갖춘 이들 위주로 시장이 재편되어 2차 구조조정이 자연스럽게 진행될 전망이다.

Section 3 – 신규사업 타당성 검토;부동산개발회사

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

○ 부동산 개발업의 전망[계속]

현 시점에서 의욕적으로 개발에 뛰어든 금융기관은 아직 없는데, 이는 건설업에 대한 노하우가 아직까지 전혀 없기 때문임. 부동산개발업 진출을 증권가 최초로 외친 미래에셋도 아직은 가시적인 움직임이 파악되지 않은 상태임.

- 전문건설공제조합은 시공위주의 회원사들을 아우르고 있어서, 전문성 면에서 유리할 수 있음. 이점에서 조합은 건설관리(CM)기능을 전략적 사업부로 강화해야 할 필요가 있음.
 - 통상 부동산 직접투자자로서 거둘 수 있는 재무적 투자자의 수익률은 보통 20%에 이른다고 봄. 내년부터 발효될 자본시장통합법을 앞두고 투자수익원을 다양화하기 위한 시도가운데 부동산 금융쪽 움직임이 두드러짐. 국내 부동산은 침체기이지만 부동산 금융시장은 자통법 시행이후로 더 커질 것이라고 전망되고 있음.
 - 보험사들은 토지와 빌딩 등 적지 않은 부동산을 보유하고 있음. 개발업에 등록하면 보유자산을 활용하면서 동시에 부동산 개발사업 경험을 쌓아 수익원을 다양화할 수 있다는 계산임. 금융기관이 부동산 개발을 주도하기 시작했다고 입을 모으고 있음. 과거에는 시공사가 금융사에서 자금을 단순히 대출받는 형태였으나, 최근 건설 프로젝트가 대형화되면서 직접 자기자본을 부동산 개발에 투자하는 사례가 늘고 있음
- ➔ 조합의 환경도 이와 비슷하여 조합이 이 분야에 현재 뛰어들어야 하는 이유를 말해주고 있음
- 최근 이슈가 됐던 상암DMC랜드마크 타워개발 컨소시엄도 주축은 금융권이었음. 오는 9월경에 서울 3조5천억원짜리 SPC의 주도권은 한국교직원공제회에서 20%를 보유한 최대주주이며, 산업은행, 농협, 우리은행, 기업은행, 하나은행도 막강한 재무적 투자자임
 - 최근 은평뉴타운의 현대건설 컨소시엄에 최대주주로 참가한 건설공제조합도 개발업에 참여하여 부동산 금융쪽으로 직접 투자를 집행하는 자산운용의 다변화 양태를 보여주고 있음
 - 전문건설공제조합이 나아가야 할 전략적 방향을 알려주는 사례들임. 더 이상 늦추면 조성될 시장에 후발주자로서 경쟁력 확보에 어려울 것으로 전망되어 현행법상 신규사업으로 추진가능한 분야를 조속한 시일내로 진출하여야 할 것임

Section 3 – 신규사업 타당성 검토; 자산운용회사

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

4. “자산운용회사의 설립(출자) 또는 투자 가능”[「간접투자자산 운용업법」에 따른 자산운용회사 및 간접투자
기구 등에 출자 또는 투자]

○ 자산운용사의 개관

- 근거법령 : 간접투자자산운용업법
- 국내의 자산운용사 동향
- 국내 자산운용사 : 64개('08.7월말기준; 국내회사 45개, 외국투자 19개)
- 최근 4개회사 자산운용사 본허가 획득 : 에셋플러스, 엠플러스, 트러스톤(옛 IMM), 라자드코리아

○ 국내 자산운용사의 증가에 따른 문제점 대두

- 자산운용사들이 늘어나면서 자산운용을 위한 전문인력난 심화로 전문인력에 대한 비용상승 부작용 발생우려
- 운용사간의 치열한 경쟁으로 운용사의 사업수익성 저하 우려

○ 간접투자 시장

- 규모 확대
- '04년말 자산운용사의 수신잔액이 187.1조원이었으며, 간투법의 시행 등으로 고객지향적 매매와 투자자의 신뢰 회복에 힘입어 '08. 3월 현재 간접투자시장의 자산운용 수신잔액은 330.5조원으로 '04년말 대비 약 76.6% 성장.
- 주식형 135조, 채권형 42.2조, 혼합형 46.7조, MMF 58.7조원, 기타 47.8조원
- * 자료 : 한국금융연구원

• 자산운용업계

- 자산운용 시장은 글로벌 신용위기에 따른 증시 급등락에도 불구하고 주식형펀드로의 자금유입이 지속되었으며, 시중자금 안전자산 선호현황에 따른 채권형, 혼합형 및 MMF로도 자금유입이 증가
- '08.7월현재 자산운용사는 64개사로 운용자산규모가 10조원이 넘는 대형자산운용사는 삼성, 대한, 한국, 우리, KB로 최근 자산운용업에 대한 인기는 향후 가계자산에서 차지하는 금융자산 비중 확대와 퇴직연금 등 간접투자 시장이 성숙 및 일반인을 대상으로 다양한 공모형 펀드시장의 성장이 기대가 원인

Section 3 – 신규사업 타당성 검토; 자산운용회사

3-2. 4대 분야별 타당성 검토

4. “자산운용회사의 설립(출자) 또는 투자 가능” [「간접투자자산 운용업법」에 따른 자산운용회사 및 간접투자 기구 등에 출자 또는 투자]

○ 자산운용회사 검토의견

- 자산운용회사는 내년 2월부터 시행예정인 자본시장통합법에 따라 금융기관의 구조적 지각변동에 가장 크게 영향을 받을 대상 업종임. 업종의 전망은 밝으나, 결국 대부분의 증권회사들이 금융투자회사로 바뀔 것으로 예상됨에 따라, 추이를 지켜본 후 중장기적으로 추진해야 할 진출업종임.
- 더욱이, 조합은 4만여 조합회원사를 captive market으로 가지고 있어, 장점도 가지고 있으며, 궁극적으로는 조합자체가 추구하여야 할 방향은 자산운용사의 형태라 할 수 있을 것임. 자통법에 따른 시장변화상황에 따라 중장기적으로 자산운용업의 진출은 조합이 이 분야에 진출하는 초석을 마련하는 셈이 될 것이며, 조합자체가 금융투자그룹으로 발전하는 것이 장기적인 대안일 수 있음.
- 이 경우, 자산운용사의 진출모델은 종합자산운용사가 아닌 부동산, 실물자산(광물개발, 자원개발 등)과 PEF 등 대체투자(A.I.)수단까지 투자 가능한 마이어자산운용(ex.)을 모델로 추진하는 것이 바람직함.
[위험을 고려하여, 상장주식 등에까지 투자하는 종합자산운용사(ex.미래에셋자산운용)는 지양함]

Section 3 – 신규사업별 장·단점 비교

3-2. 4대 분야별 타당성 검토[장·단점 비교]

○ 추진가능 업종별 비교

회 사 유 형	장 점	단 점
부동산개발업	· 등록절차와 신청서류 간편 · 자본금과 전문인력 부담 적음 · 업무범위 명확(토지·건물 개발) · 규제가 적어 타 사업과 겸영 가능	· 사업범위(시행위주)가 좁음 (기존의 시행사 제도화) · 업체가 많아 경쟁심화 · 부동산투자/관리를 위해서는 별도회사 설립 필요
골 프 장	· 조합원사들에게 복지향상 등 혜택부여 가능 · 저가 매입 또는 신설로 기회비용수준 수익창출 가능 (골프인구 지속 증가로) · 진출시, 자금력 있는 조합이 급매물에 자회사를 통해 신속히 대응할 경우, 저가 기회포착가능	· 대규모 자본 소요 · 위치를 두고 논란의 여지 있음 →상대적으로 먼 조합원사에게 다른 혜택을 줄 수 있는 방안 강구(금전적 또는 점진적으로 해당지역에 근접한 제2,제3의 골프장 건설 등)
자기관리 부동산투자회사	· 업무범위가 넓어 비즈니스모델 창출 다양 · 부동산의 취득·관리·개발·처분, 개발 사업 및 임대차 사업 가능 · 역량을 갖추면 수익창출 유리	· 설립요건·절차 복잡/역량을 갖추는데 시간소요 · 운영상 제약이 많음/국토부와 금융위 이중감독 주식 상장이전 부동산사업 금지 총자산 30%이내 부동산투자 다른 업무겸영 금지 등 *법인세 이중과세 문제 미해결
개발전문 부동산투자회사 ['07.10 법개정에 의한]	· 개발전문 부동산투자회사(특례) · 운영상 제약 완화로 활성화 전망 - 주식 상장이전 부동산사업 허용 총자산 전부 부동산개발투자 허용 · 금융위 감독 면제	· 특례 제도의 신설로 업무와 운영상 새로운 비즈니스모델 개발 및 정착 필요 · 법인세부과문제의 미결로 회사설립의 실익이 적음(자기관리 개발전문리츠의 경우)
자산운용회사	· 조합이 가야 할 분야에 미리 진출하는 사전 포석 · 자산규모와 많은 조합원사 보유로 경쟁력 有(자체환경) · 간접투자이므로 직접투자(개발)에 비하여 투자위험 상대적으로 낮음	· 자통법 시행에 따른 시장변화추이 및 영향 관망 이후 · 치열한 경쟁으로 수익성저하 · 자산운용 전문인력난 심화

Section 3 – 신규사업별 검토 및 우선순위 등

3-2. 4대 분야별 비교분석

구 분	부동산개발업	골프장 개발	자산운용사	리츠회사
시 장	시장지배자 없음	시장지배자 없음	시장지배자존재	-
자본금	소자본으로 가능 (5억원 이상)	대규모 자본 (1,000억원 이상)	중규모 자본 (100억원 이상)	중규모 자본 (100억원 이상)
건설노하우 활용(시너지 효과)	높 음	다소 높음	다소 있음	다소 있음
조합지점망 활용	해당없음	해당없음	불가능 (자통법에 금지)	해당없음
브랜드 파워	축적 가능	축적 가능	비용과 실적 필요	축적 가능
검토결과	-시장지배자가 없고, 건설노하우활용이 가능함. -전문성과 신속성 확보 시 경쟁력 있음	-수익성 있는골프장 건설 또는 매입시 조합원 복지 향상 등 이점 있음 -자회사에서 수행시, 신속 대응가능하나 조 합의 자금지원 있어야	-자본시장통합법시행에 따른 시장구도 변화 추이를 본 후 추진 함 -향후 조합이 나아가야 할 방향임(조합관련 법 규정 개정가능 전제) 이 경우,조합 판매망 의 활용도 가능할 것임	- 법인세관련 세제 혜택이 가능하게 될 경우, 개발전문리츠 회사 진출 추진해야 할 것임
추진업무순위	1	2	3	4

Section 3 – 신규사업 검토결과; 결론

3-3. 소 결론

- 1단계로, 최근 제도화된 부동산개발업의 진출을 제안함. 개발전문리츠는 규제상의 제약, 자산운용의 규제 및 제약, 관할부처의 2,3중 관리 등의 상대적 단점이 있는 반면, 부동산개발업은 제약이 거의 없음. 따라서 규모있는 부동산개발업의 진출이 보다 바람직할 것임
- 부동산개발업의 진출로 토지가격의 급등, 각종 부동산 규제, 부동산PF시장 침체에 따라 브리지론 및 PF대출이 어려움에 따라 공공기관에서 공모하는 PF사업에 금융기관 등 재무적 투자자와 공동으로 컨소시엄을 구성하여 주관사로 참여하거나 성장성이 높고 법적 제약이 없는 주상복합시장, 아파트형 공장, 오피스텔 개발에 주력함
- 이 분야는 애경,롯데,SK등 대기업들이 뛰어들고 있으며, 특히, 애경그룹은 모기업은 화학,생활용품 제조 및 유통 등 고유업종에 주력하는 반면, 부동산개발업에 군인공제회,모건스탠리 등과 자본금 1천억원의 AMM자산개발(주)설립, 부동산개발업을 전담토록 함. 공룡 Developer의 출현으로 시공사 보증에 의존하던 개발시장에, 시행사 보증의 패러다임을 도입하게 됨
- 작년 부동산투자회사법개정으로 10월시행된 개발전문리츠는 취지는 좋았으나, 관련 법인세법상 혜택의 부여를 놓고 관할 부처간 이견으로 타결이 되지 않아 현재로서는 실익이 없는 상황임. 이는 처음안대로 세제상 혜택이 부여되도록 추후 개정이 되면, 적극 추진할 업종임
- 골프장은 부동산개발업을 진출하여 이를 통하여 수익성이 있는 수도권·중부권의 골프장을 좋은 조건에 저가 매수, 또는 신규로 직접 개발하도록 추진함

Section 3 – 신규사업 검토결과; 결론[계속]

3-3. 소 결론

- 중장기 및 궁극적으로는 자산운용회사(리츠자산관리회사보다는)의 설립을 제안함. 이는 향후 자산운용에 있어서 부동산, 건설부문에만 의존하지 않고, 부동산 및 건설부문 + PEF(증권, 자본시장 투자 등)부문까지 투자대상으로 하고 있어, 현행 법규상에도 가능하며, 모든 부문에 투자 가능하므로 추천함. 그러나, 내년 2월 이후 자통법의 시행으로 판도변화를 지켜보며, 전문건설공제조합 자체가 금융투자그룹으로 거듭날 가능성이 있으므로, 향후 기존업체의 M&A를 통한 인수나 신규 진출을 추진하고, 자통법 시행에 따른 금융시장의 지각변동에 따라 전문건설공제조합의 자산운용사화, 내지 금융투자그룹화로 거듭날 체제적 정비와 향후 밀접한 관련이 있을 수 있음.
- 종합자산운용사가 아닌 부동산, 실물자산(광물개발, 자원개발 등)과 PEF등 A.I.수단까지 투자가 가능한 마이어자산운용(ex.)을 모델로 추진할 것을 추천함[위험을 고려하여, 상장주식 등에까지 투자하는 종합자산운용사(ex.미래에셋자산운용)는 지양함]
- 조합은 조합원사라는 captive market을 가지고 있어, 이들에게 좋은 투자기회의 제공과 수익을 분배하도록, 장점을 활용할 여지가 있으며, 자통법에 대비하고, 수익원의 다변화를 추구하는 면에서 부동산 및 PEF부문에 투자가 가능한 자산운용사를 설립하는 것은 설득력이 있음. 다만, 이는 중장기적인 관점에서 추후 시장재편추이를 본 후, 전문건설공제조합이 종합적인 자산운용사(금융투자회사)로 가도록 할 것이며, 자산운용사의 설립은 이에 대한 초석을 마련하는 셈이 되는 것임.

※ 신규사업 추진관련 기존용역보고서 요약

○ 조합의 기존 용역결과물 요약

- 신규사업 개발전략 수립 최종보고서 (2004. 9.21)
- [자산관리 사업추진] 용역보고서 (2005.9.15)
- 조합의 비전 및 중장기 전략 재정립 프로젝트 보고서(2007.7)

○ 조합의 대응방안 및 신규사업진출 검토

☞ 금융기관의 대형화/겸업화에 대응할 수 있도록 조합의 특화/다각화된 경쟁전략 및 신규사업전략 모색 필요

- 투자다변화와 적극적인 수익창출 필요
- 조합 설문조사결과 응답자의 73%가 신규사업진출 찬성

○ 조합의 신규사업관련 용역(3회, 2004, 2005, 2007) 결과

☞ 이들을 종합적으로 분석하면 적정 진출대상 신규사업은
다음 표 하단과 같이 금융부문사업 2개, 부동산부문사업 3개로 집약됨

- 금융 부문 사업(2) : 신용평가업, 할부금융업
- 부동산부문사업(3) : 부동산투자, 부동산개발, 골프장운영

※ 신규사업 추진관련 기존용역보고서 요약[계속]

검토기준 유형	탐색대상 후보 신규사업	비 고
건설시장변화,조합 관련 건설시장의 니즈 충족	손해공제사업, 골프장운영, 부동산개발, REITs, PF, SOC, 회원제 숙박시설운영	
기존에 검토 신규사업 후보와 조합원 설문결과	신용평가업, 투신운용사, REITs, SOC, PF, 할부금융업, 자산관리업, 골프장운영	
벤치마킹 유사관련기관의 공통적 추진사업	SOC, PF, 손해공제사업, 골프장운영, 부동산개발, 회원제 숙박시설운영	
표준산업분류 및 신규 사업후보로 재그룹핑	상호저축은행, 부동산투자, 할부금융업, 금융리스업, 손해공제.사정업,신용평가업,투자자문업, 자산관리업, 부동산개발, 골프장운영, 회원제숙박시설운영	
조합 내부직원 후보사업 평가결과	손해공제업, 자산관리업, 할부금융업, 신용평가업, 상호저축은행, 부동산개발, 골프장운영, 부동산투자, 금융리스업, 손해사정업, 회원제숙박시설, 투자자문업	1차고려대상 2차고려대상 3차고려대상
2차고려대상 신규사업중 최고경영진. 전문가의견	부동산투자, 신용평가업, 할부금융업 상호저축은행, 부동산개발, 골프장운영, 금융리스업 손해사정업, 회원제숙박시설, 투자자문업	1차고려대상 2차고려대상 전략고려대상
2차고려대상 신규사업중 최고경영진과 전문가 재평가	부동산투자(우수), 신용평가업(보통), 부동산개발.골프장운영.금융리스업(미흡)	
시장매력도 종합결과 최종진출 신규사업	신용평가업(1), 할부금융업(2), 부동산투자(3)	종합점수: 20,19,18
전체 종합	금 융 : 신용평가업, 할부금융업 부동산 : 부동산투자, 부동산개발, 골프장운영	종합분석결과

Section 4

新規事業 推進모델 提示

Section 4 – 신규사업 추진모델 제시; 자회사의 형태

4-1. 신규사업 기본계획안 수립

○ 진출방법을 위한 고려사항

- 그룹화 및 지주회사 설립을 통한 금융기관의 대형화/겸업화가 금융기관의 핵심경쟁 요건으로 부각되고 있음
- 자본시장통합법 시행으로 금융시장 전체의 구도가 재편되고, 은행과 손해보험사의 수익성 악화가 예상됨
- ☞ 금융시장의 자본거대화 및 기관의 그룹화에 대응할 수 있는 조합에 특화된 경쟁전략수립이 필요함

- 급변하는 환경하에 첨단 정보입수 + 완벽에 가까운 모니터링시스템 + 신속한 의사결정체계 + 신속한 시장대응체제 구축
- ☞ 신규사업을 조합내부의 사업부제로 추진하는 안과 자회사설립을 통한 추진 안이 있으나, 조합의 의사결정과정의 특성상 자회사설립을 통한 시스템구축이 타당성이 크며, 효율적이고 효과적임.

- ➔ 점진적으로 건설금융을 지원하는 종합그룹화를 지향해야 할 것임. 금번의 신규사업진출은 첫 신호탄으로 보아야 하며, 따라서 첫 신호탄 성격의 경영성과가 납득할 만한 수준이 되도록 총체적으로 협력하여야 할 것임.

Section 4 – 신규사업 추진전략; 부동산개발회사

4-1. 신규사업 기본계획안 수립 - 부동산개발회사 설립

○ 자회사설립을 통한 신규사업추진

- ☞ 조합은 조합원을 위한 보증, 융자, 공제사업에 전념하고, 조합의 모든 수익사업은 자회사가 담당하도록 함

○ 부동산 개발업 추진전략

- ☞ 최근 부동산경기침체에도 불구하고, 국내 투자자금의 높은 수익률 추구경향과 다양한 자산운용에 대한 수요는 지속될 것이며, 도시개발 및 복합개발사업 등에 지속적인 성장이 예상되므로, 창의성과 전문성을 갖춘 부동산개발업체가 업계를 이끌어 나갈 것으로 예상됨

유리한 환경	불리한 환경
① 공모형 개발사업 활발	① 건설환경 악화
② 부동산 PF 대출 축소로 자본력이 취약한 업체 도태 예상	② 부지확보의 어려움
③ 업무용 빌딩 공실을 최저	③ 토지매입가 상승
④ 틈새시장 확대	

Section 4 – 신규사업 세부전략; 부동산개발회사

4-1. 신규사업 기본계획안 수립 - 부동산개발회사 설립

○ 추진전략

- ☞ 개발사업의 경우 토지가격의 급등, 각종 부동산 규제, 부동산PF시장 침체에 따라 브리지론 및 PF 대출이 어려움에 따라 공공기관에서 공모하는 PF사업에 금융기관 등 재무적 투자자와 공동으로 컨소시엄을 구성하여 주관사로 참여하거나 성장성이 높고 법적 제약이 없는 주상복합시장, 아파트형 공장, 오피스텔 개발에 주력

○ 세부전략

- ☞ 개발사업의 경우 국내 전반적인 경기와는 상관없이 개별적인 부동산 정책규제 및 상품 유형별 규제에 의해 부침이 있는 경우가 많으므로 시장상황에 맞게 선도적으로 사업성 및 분양성을 확보할 수 있는 개발상품을 중심으로 추진

구 분	추진 사업	비 고
1 단 계 (’09-’10년)	· 소규모 상업·업무·복합시설 · 아파트형공장, 타운하우스, 단지형다세대 주택 등 · 상가 분양	사업비 1,000억원 내외
2 단 계 (’11년)	· 중형규모 상업·업무·복합시설 · 아파트형공장, 타운하우스, 실버타운 등	사업비 2,000억원 내외
3 단 계 (’12년 ~)	· 대규모 상업·업무·복합시설 · 아파트형공장, 타운하우스, 실버타운 등 · 골프장, 복합레저단지 · 도시개발사업, 산업단지조성사업 등	사업비 3,000억원 내외

Section 4 – 신규사업 추진방법; 부동산개발회사

4-2. 신규사업 추진전략

○ 추진방법

- 사업부지 확보
 - 자회사 인력의 인적네트워크를 활용
 - 조합, 건설회사, 설계사무소, PM회사, 금융회사 등 활용
 - 사업부지 전문 컨설팅업체나 중개업소를 활용
- 인허가 진행
 - 해당 프로젝트의 지구단위 수행업체, 설계사무소, 시공사와 연계하여 수행
- 협력회사를 통한 사업수행
 - 효율적이고 업무추진을 위해 필요시 사업유형별로 PM사를 선정
 - 부동산개발업의 등록요건상 기술자가 필수인력이 아니므로 시공사의 현장업무관리, 공사비 절감, 공기단축 및 품질향상을 위해 감리회사 외에 CM를 선정하여 일정기간 현장에 상주하도록 함
- * PM(Project manager) : 부동산개발업자가 매입한 토지의 개발사업 전반을 관장
- * CM(Construction manager) : 공사관리업자

Section 4 – 신규사업 추진전략; 골프장

4-2. 신규사업 추진전략

○ 골프장 개발 추진전략

- ☞ 국가경제의 성장으로 골프장 시장규모는 2011년 3조 7,584억원, 2015년은 3조 9,076억원으로 증가가 예상되나, 골프장별 수익성의 차이가 심화될 것으로 예상되기에 수도권에 인접하고 시장성을 갖춘 수도권·중부권 골프장 확보 추진

유리한 환경	불리한 환경
① 골프장 시장의 확대	① 고물가
② 이용객수의 증가	② 골프장 증가로 경영실적 악화
	③ 지가 상승으로 인한 골프장 개발의 어려움

Section 4 – 신규사업 추진전략; 골프장

4-2. 신규사업 추진전략

○ 골프장 개발 추진전략

☞ 추진전략

- 골프장은 대규모 자본의 투입이 필요한 사업으로, 골프장수의 증가에 따라 회원제 · 퍼블릭 모두 수익성이 떨어질 것이 예상되지만, 퍼블릭은 이용료 인하 경쟁으로 수익성 저하에도 불구하고, 영업이익률은 20%대를 유지가능하다고 보여, 퍼블릭 골프장 매입 또는 개발을 추진
- 또한, 개별소비세와 국민체육진흥기금을 폐지되면 지방 골프장의 그린피가 다소 낮아짐으로, 중부권 회원제와 지리적 이점과 시장성을 갖춘 수도권 회원제 매입도 고려대상으로 포함시킴
- 골프장은 기존골프장의 매입보다는 신규건설이 훨씬 경제적이므로, 부동산개발자회사 설립을 통하여 지주작업 등 자체 추진을 권하나, 공공기관보유의 매물을 시세대비 훨씬 저렴한 저가로 매입하는 것도 배제하지는 않도록 기회를 개방함

Section 4 – 신규사업 추진방법; 부동산개발회사 & 골프장

4-2. 신규사업 추진전략

○ 전략적 신규사업추진방안

- ☞ 부동산개발사업은 토지가격의 급등, 각종 부동산 규제, 부동산PF시장 침체에 따라 브리지론 및 PF대출이 어려움에 따라 공공기관에서 공모하는 PF사업에 금융기관 등 재무적 투자자와 공동으로 컨소시엄을 구성하여 주관사로 참여하거나 성장성이 높고 법적 제약이 없는 주상복합 시장, 아파트형 공장, 오피스텔 개발에 주력
- ☞ 골프장개발은 자회사를 통하여 수익성이 있는 수도권·중부권의 골프장의 저가매수 또는 자체 개발을 추진
- ☞ 부동산개발업 특성상 현금 유동성확보를 필요로 하기에 초기에는 리츠·사모투자 펀드와 같은 장기상품 투자보다는 예금, MMF와 같은 단기상품 위주로 운영

Section 4 – 신규사업에 관한 법률자문 내용; 사업영역

※ 법률검토 및 자문

○ 자회사의 사업범위에 대한 법률자문

- ☞ 조합은 정관에 명시된 사업만을 영위할 수 있고 자회사라 할지라도 조합의 설립목적에서 벗어날 수 없기 때문에 정관 제54조제1항 제14호 내지 제17호에 명시된 사업 이외의 사업을 영위하는 자회사 설립은 곤란

○ 세부사업영역

- 「부동산개발업의 관리 및 육성에 관한 법률」에 따른 부동산개발업
- 「체육시설의 설치·이용에 관한 법률」에 따른 체육시설의 설치·경영
- 「부동산투자회사」에 따른 부동산투자회사에 출자
- 「간접투자자산 운용업법」에 따른 자산운용회사 및 간접투자기구 등에 출자 또는 투자
- 부동산 매매, 임대 및 관리업
- 자산관리업 및 주차장 관리 운영업 등

Section 4 – 자회사 설계[案]; 상호, 형태, 인원, 장소 등

4-3. 자회사 설계[案]

○ 상호

- 전문건설투자(주), 전문건설인베스트먼트(주), 전문건설 D&I(주)
- ※ 중복여부 확인 필요

○ 형태 및 장소

- 조합이 단독출자하는 주식회사
- 경비절감 및 조합과의 유대강화가 가능한 회관내 설치가 바람직함

장 소	회 관 내	강 남 권
장 점	임대료 절감, 조합과의 유대강화	정보수집 용이
단 점	정보수집 취약	고가 임대료, 관리감독의 어려움

○ 인원

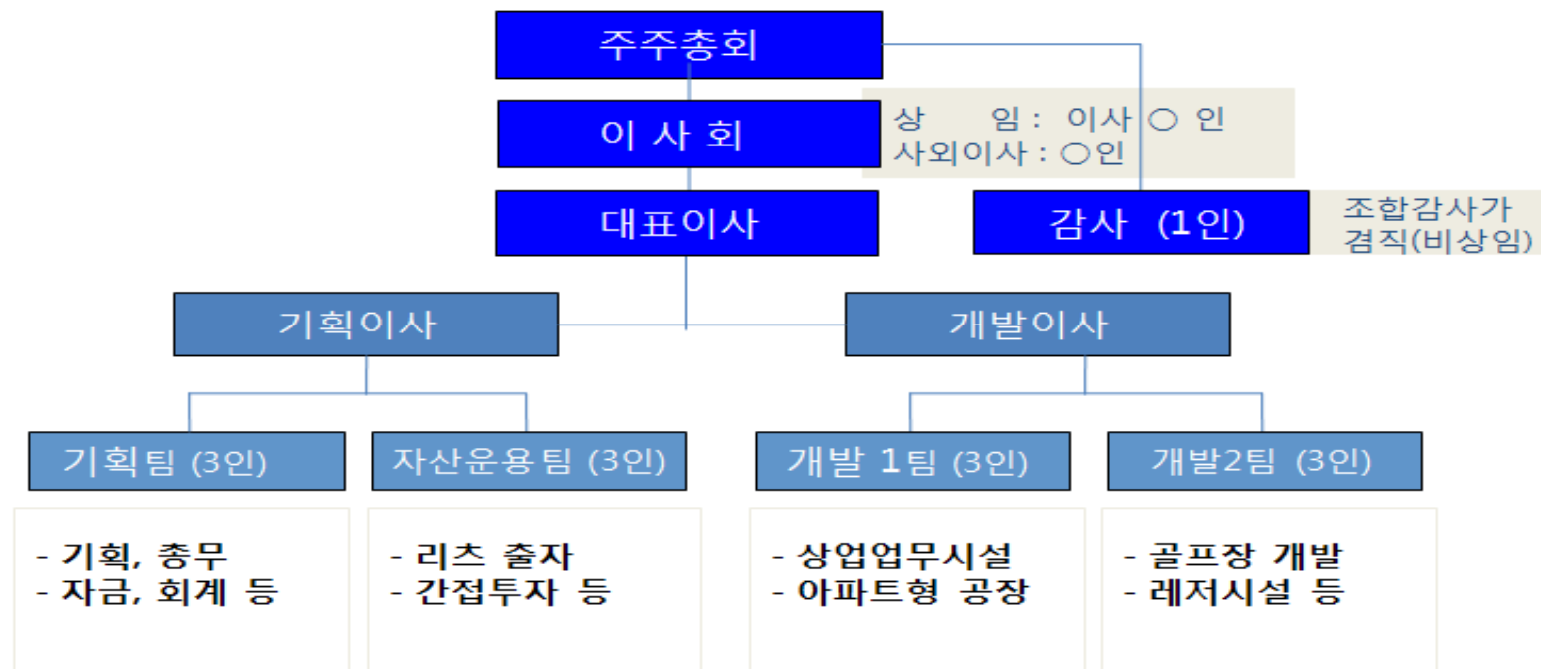
- 초창기 약 15명 내외로 시작하여 사업범위와 규모 변화에 따라 조정

Section 4 – 자회사 설계[案]; 조직

4-3. 자회사 설계[案]

○ 조 직

- 이사회 : 대표이사 1인, 이사 2인 및 사외이사 4인
- 임직원 : 15인내외(대표이사 1인, 이사 및 직원 10인내외)



Section 4 – 자회사 설계[案]; 운영체계

4-3. 자회사 설계[案]

- 투자결정과정

적정 물건탐색 → 이사회 의결 → 집행

- 이사회 의결

전문건설업체의 공동자금 성격의 조합자금이 투자되는 회사이므로 투자결정시 사외이사를 통한 다양한 전문가들의 의견수렴 필요

- 구성 : 7인(대표이사 1인, 이사 2인 및 사외이사 4인)

- 심의사항

- 투자사업 기본계획의 수립 및 변경
- 투자사업의 선정, 결정 및 타당성 조사
- 양해각서 · 투자의향서 · 계약서에 관한 검토 등

Section 4 – 자회사 설계[案]; 인원

4-3. 자회사 설계[案]

○ 전문인력 확보 (실적에 의한 인센티브 채택)

• 대표이사

– 4년제 정규대졸 이상의 학력자

– 부동산개발 및 건설분야 임원 경력자(메이저급 시공사 출신 우대)

• 이 사

–개 발 : 건설 또는 시행분야에서 부동산 업무경력 10년 이상

–골프·레저시설 : 건설 또는 복합레저시설분야 업무경력 10년 이상

–기획·투자 : 자산운용 분야에서 기획, 자금관리, 투자경력 10년 이상

• 직 원

–개 발 : 건설 또는 시행 분야에서 부동산 업무경력 5년이상

–골프·레저시설 : 건설 또는 복합레저시설분야 업무경력 5년이상

–기획·투자 : 자산운용업 분야에서 기획, 자금관리, 투자경력 5년 이상

※ 팀장 및 직원은 대표이사에게 채용을 일임, 필요시 조합 임직원도 채용가능
부동산개발 전문인력 2인이상 필요

• 감 사 : 조합 감사 겸임 또는 조합에서 선임

Section 4 – 자회사 설계[案]; 자금

4-3. 자회사 설계[案]

- 조합이 150억원 출자
- 최근 개발사업 규모가 대형화함에 따라 자회사의 자기자본만으로 개발사업을 수행하는데 한계가 있으므로 필요시, 차입을 통하여 사업 수행
- 차입방안
 - 자회사가 수행하는 프로젝트를 부동산펀드로 조성시 조합이 검토후 참여
 - 기타 은행 및 제2금융기관에서 시공사의 지급보증을 받아 PF 대출

Section 4 – 자회사 설계[案]; 이익계획

4-3. 자회사 설계[案]

○ 수익은 개발이익 및 보유현금의 이자수익으로 구성하고, 비용은 인건비, 업무추진비와 기타 부동산개발에 따른 제반비용 등을 반영함

① 프로젝트의 가정

– '09년이후 5년간 부도심권에 550억원 부동산개발 프로젝트 시행전제

② 수익의 추정

– 550억원 내외의 분양수입

– 이자수익은 회사가 보유하고 있는 고유재산을 운용하여 얻을 수 있는 수익으로서, 현금성 유동자산을 평균 5% 금융상품에 운용하는 것으로 추정함

(단위 : 억원)

연 도	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
현금성 유동자산	141	140	135	140	250

(계속)

Section 4 – 자회사 설계[案]; 재무계획

4-3. 자회사 설계[案]

- 설립 초년도인 '08에는 실질 영업은 이루어지지 않고 '09년에는营业을 개시하지만, 부동산 개발 특성을 감안하면 현금성 유동자산이 다소 줄 수 있지만, 부분적으로 구조화 금융(Structured Financing), 브리지 파이낸싱 등에 부분 참가 등으로 수익창출을 거두도록 함
- '11년부터 현금성 유동자산이 유입될 것으로 예상하고, 비용은 '10년 사업 본격 개시에 따라 점증할 것으로 추정함
- '11년이후 회사의 영업과 수익이 점차 안정되므로, 유보되는 현금을 감안하여 '12년은 납입 자본금의 1.7배인 250억원 정도는 운용할 것으로 추정

(단위 : 억원)

연 도	2008	2009	2010	2011	2012
현금성유동자산	141	140	135	140	250
운용금리	5%	5%	5%	5%	5%
이자수익	1.8	7	7	7	13

Section 4 – 자회사 설계[案]; 비용의 추정

4-3. 자회사 설계[案]

③ 비용의 추정

- 분양원가는 550억원으로 계상(매출액대비 45%를 분양원가로 책정)
- 연 인건비는 메이저 시행사를 기준으로 10억원 책정(퇴직급여 포함)
- ※ 초기 5개년도 중에는 임직원의 퇴직은 없을 것으로 가정

'08인건비는 4/4분기만 반영하여 2.5억원

* 연 인건비(10억원)으로 5년간 변동이 없으며, 추가채용은 고려하지 않음

· 대표 1.4억원 × 1명 = 1.4억원 · 이사 1.1억원 × 2명 = 2.2억원

· 팀장 0.8억원 × 4명 = 3.2억원 · 팀원 0.4억원 × 8명 = 3.2억원

예) 메이저 시행사 '07년 보수(퇴직금 포함)

대표 1.2~1.5억원, 이사 0.8~1.1억원, 부장 7~8천만원, 과장 4천만원

Section 4 – 자회사 설계[案]; 비용의 추정 (계속)

4-3. 자회사 설계[案]

- 인건비를 제외한 제반 비용은 매년 사업진척에 따라 증가
 - 임차료는 회사의 사무실 임대면적은 330m²이며 보증금, 임대료, 관리비를 포함하여 1억원을 예상
 - 광고선전비, 여비교통비, 통신·전기료 등 제세공과금 및 기타 수수료 등이 있으며, 사업개발을 위한 비용지급은 충분히 지급하여 개발인력과 지원인력의 업무추진에 애로가 없도록 하였음
 - 판매수수료는 상가를 기준으로 분양수입의 10%를 책정
 - 기타비용은 도서훈련비, 차량유지비, 소모품비, 잡비 등
- ※ 창업비와 개업비는 조합이 先執行후, 설립이후 자회사에서 보전처리하여 後返濟함

(단위 : 억원)

구 분	' 08	' 09	' 10	'11	'12
임차료+관리비	1	1	1.1	1.2	1.5
광고선전비	-	1	1	2	3.5
여비교통비	0.5	1.2	1.4	1.7	2.0
제세공과금	3 (설립등기비 포함)	0.5	1.5	2	3
정보비 + 지급수수료	0.1	1	3	5	10
업무추진비	0.5	1.5	2	2.5	3.5
판매수수료	-	-	10	20	25
기타비용	0.1	1	1	2	5
합 계	5.2	7.2	21.0	36.4	63.5

Section 4 – 추정손익계산서

4-3. 자회사 설계[案]

○ 손익계산서

- 경상이익은 '09년까지 적자를 유지하나, '10년이후 사업성공에 따른 영업이익 발생으로 점차 안정될 것으로 추정하였음

(단위 : 억원)

구 분	' 08	' 09	' 10	'11	'12
매출액(분양수입)	-	-	100	200	250
매출원가(분양원가)	-	-	45	90	112.5
매출총이익	-	-	55	110	137.5
판매관리비(인건비포함)	7.7	17.2	31	46.4	63.5
영업이익(손실)	△7.7	△17.2	24	63.6	74
영업외수익	1.8	7	7	7	13
영업외비용		0.5	2	2	2
경상이익	△5.9	△10.7	29	68.6	85

Section 4 – 추정대차대조표

4-3. 자회사 설계[案]

○ 대차대조표

(단위 : 억원)

구 분	' 08	' 09	' 10	'11	'12
유동자산	141	135.9	140.6	177.3	218.4
– 당좌자산	141	135.9	140.6	177.3	218.4
– 재고자산	–	–	–	–	–
고정자산	4	3.4	42.8	57.7	102.6
– 투자자산	1	1	1	1.5	2
– 유형자산	–	–	40	55	100
– 무형자산	3	2.4	1.8	1.2	0.6
자산총계	145	139.3	183.4	235	321
– 유동부채	0.9	0.9	1	4	5
– 고정부채	–	5	20	0	–
부채총계	0.9	5.9	21	4	5
자본금	150	150	150	150	150
– 당기순이익 (순손실)	△5.9	△10.7	29	68.6	85
– 이익잉여금 (이월결손금)	△5.9	△16.6	12.4	81	166
– 자본조정	–	–	–	–	–
자본총계	144.1	133.4	162.4	231	316
부채와 자본총계	145	139.3	183.4	235	321

[*, **: 편의상 법인세 및 배당금은 감안하지 않았음]

Section 4 – 자회사 설립일정[check list]

- 자회사 설립안 운영위 의결 : 8월중순
 - 발기인(조합) 및 설립준비위원 결정(실질 임원선임 완료)
 - 조합 주금납입 및 관리방안 보고

- 임원 및 직원채용 : 9월중순

- 정관 작성(조합) : 9월말
 - 상호, 목적, 본점, 자본금 결정 등

- 발기인총회 : 10월초
 - 정관승인, 이사 및 감사 선임, 설립경과 보고

- 자회사 이사회 소집 : 10월중순
 - 대표이사 선임, 본점소재지 결정, 설립 등기 등

- 조합 주금납입 : 10월중순

- * 등기서류 : 조합 인감증명서, 인감도장, 임원 인감증명서, 주민등록등본, 인감도장

Section 4 – 자회사 관리

- 자회사 관리규정 제정하여 주요업무를 관리
 - 주주총회와 이사회 결의 및 승인
 - 사업계획, 예산 및 결산
 - 경영목표 및 경영평가
 - 중·장기 경영계획
 - 기타 조합이 필요하다고 인정하는 사항

- 자회사는 분기별 활동보고서, 통장사본, 지출보고서 등을 조합에 제출

- 조합이 매년 자회사를 감사할 수 있음(운영위원회 안건에 반영)

※ 참 고 - 유사기관의 자회사 현황

유사기관의 자회사 현황

구 분	자회사 설립 등	내 용
국민연금 관리공단	기금운용공사(설립예정)	기금운용의 자율성과 안정성 제고 - 3년간 평균수익율 6.1%(캘리포니아연금기금 12.3) - 운용기금 : 232조원 - 대체투자 : 09년까지 11조원으로 확대(기대수익률 9.5%)
산업은행	한국개발펀드(설립예정)	산업은행으로부터 분리하여 정책금융 담당 - 설립초기에는 산은업무를 위탁하여 조직규모 최소화 - 산은 민영화 완결시점에서 독립경영체제로 전환
군인공제회	대한토지신탁 애플러스자산운용 AMM자산개발	강점이 있는 분야를 집중 육성 - 부동산신탁회사, 부동산자산운용회사, 부동산개발회사 등으로 부동산투자 네트워크를 완비
미래에셋증권	미래에셋맵스자산운용 부동산114 미래에셋디앤아이 부동산신탁(설립예정)	강점이 있는 분야 집중 육성 - 미래에셋맵스를 통한 부동산펀드, 부동산 114를 통한 부동산정보 입수, 미래에셋디앤아이를 통한 부동산개발, 부동산신탁회사 설립 검토
현대스위스 저축은행	현대스위스자산운용	모회사의 부동산PF의 경험을 축적하여 부동산전문 자산운용회사 설립

Section 5

별첨자료

- 자본시장통합법
- 부동산개발업 업무흐름
- 출자회사 관리규정
- 정관(자회사, 예시)