

서울대학교  
재정전략실  
2024. 6



## 2023 법인 서울대학교 결산 해설

예산의 증가는 씬씀이의 여유가 커지는 것이 아니다. 사회에 대한 우리의 부채가 증가한다는 것을 의미한다. 사회적 가치와 임팩트를 고민해야 하는 이유이다. 그러한 지출의 기본은 법인 서울대의 교육과 연구 가치에 부합하는 사업에 재정을 배정하는 것이다. 결산 보고서는 지난 일년간 재정이 투입된 우리의 사업에 대한 있는 그대로의 지출 기록이다. 이것은 그저 교직원의 처우개선에 관한 기록이 아니다. 이것은 우리의 교육과 연구에 관한 기록이다. 그리고 이것은 실천의 다양성을 담보하는, 지난 일년 우리에게 관한 지극히 상식적인 기록이다.

## 재무상태표

국립대학 법인 서울대의 총자산은 제13기 회계연도에 약 5조3232억원이다. 법인화 이후 최초로 실시한 유형자산 현행화 실사의 결과이다. 이 중 토지와 건물 및 구축물 등의 유형자산은 4조8021억원(감가상각 누계액 차감)이다. 연구기자재의 가액(감가상각누계액 차감)은 1539억원으로 건물 가액의 10.0%를 차지 한다. 전년도 대비 36억 감소하였다. 현재 건설 중인 건축물의 가액(1265억원)과 유사한 규모이다. 달리 말하면, 법인 자산의 대부분은 교육과 연구를 위한 건물과 토지이다.

이러한 자산은 대부분 법인 설립시 정부가 지원한 출연금 등의 순자산 항목으로 되어있다. 세부 항목으로 보면, 국가 및 지방자치단체로부터 받은 토지로 구성된 출연기본금(3조17억원)과 건물 및 구축물로 구성된 기타기본금(1조2811억원)으로 나뉜다.

당해년도 법인의 활동 결과는 순자산 측면에서는 적립금의 변동(전기 대비 32억원 증가)과 당기운영차액(397억원) 과목으로 측정된다. 기초의 세입세출 예산과 다르게 초과 세입이 발생할 경우 추가경정 예산을 편성하여 일정 부분을 건축 등의 미래 지출을 위한 적립금으로 적립한다. 운영계산서에서 운영차액대체액으로 계상하고 있다. 만약 적립금을 당기에 사용하였다면, 운영계산서의 비용항목인 기본금대체액으로 계상된다. 당기운영차액은 운영수익과 운영비용을 일치시키기 위한 조정항목이다. 해당 과목의 특징은 운영계산서 해설 부분에 상술되어 있다. 순자산의 마지막 항목은 전기이월운영차액이다(5371억원). 해당 과목은 전기로부터 이월되고 계속 누적된 미처분 운영차액을 계상한다. 법인 순자산 증감의 역사, 즉 성장을 측정한다.

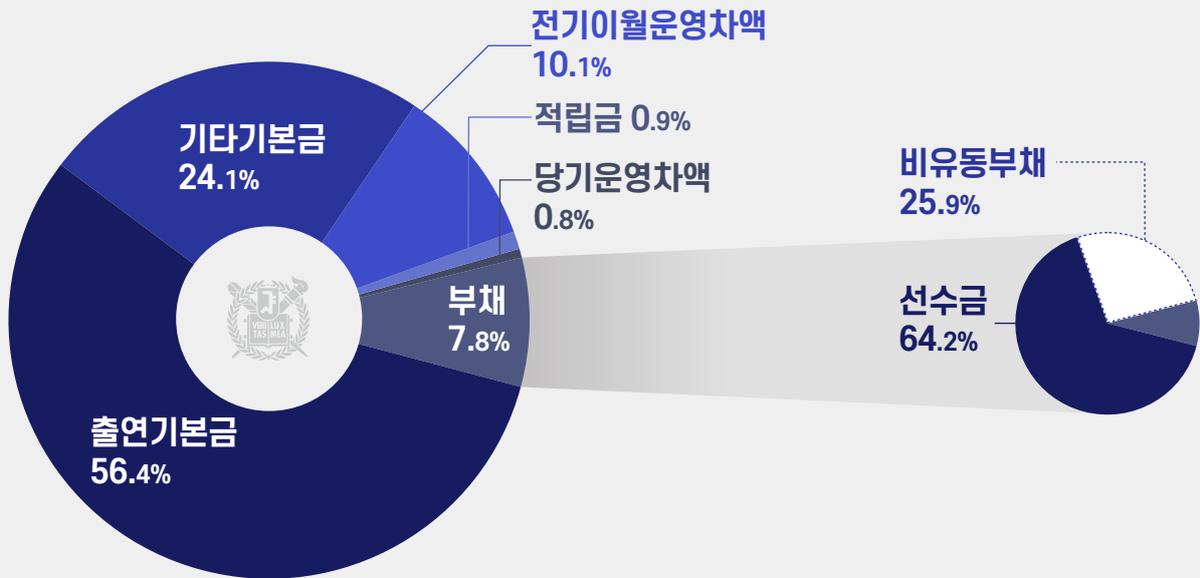
차입 경영을 하고 있지 않기 때문에 법인의 부채의 대부분은 발생주의 회계에 따른 선수금과 총당금으로 이루어져 있다. 구체적으로 보면, 부채는 총자산의 7.8%

이다. 학기 시작 전에 받은 등록금은 학생에게 적정의 교육을 제공해야하는 의무를 표시하기 때문에 부채로 인식하고 선수금으로 계상한다. 선수금으로 계상된 등록금 등이 부채의 64.2%이다. 선수금을 제외한 주요 부채는 임대계약과 고용계약 종료시 돌려주어야 하는 임대보증금과 퇴직급여충당부채(퇴직연금운용자산 차감)로서 부채의 17.8%를 차지한다.

법인의 총자산에서 특기할 사항은 유동 자금의 구성과 기타 비유동자산의 구성이다. 전자는 지출 수요를 대비한 자금 운용의 특징을 반영하고, 후자는 시설 사업비의 조달 방식을 반영한다. 정기적으로 발생하는 인건비 등의 경상 사업비와 비정기적으로 발생하는 사업비의 지출을 위해 일정 수준의 유동성을 확보하는 것이 필요하다. 각각 현금과 예금, 단기 금융상품의 과목으로 재무상태표에서 계상하였다. 총자산의 7.7%이다.

# 재무상태표

## 순자산, 부채의 구성 (2023년)



대규모 시설 사업비를 조달하기 위해서 법인은 자체 재원을 활용하거나 정부 출연금 혹은 정부의 승인을 얻은 BTL(Build-Transfer-Lease) 방식의 민간투자사업을 활용했다. 법인은 관악학생생활관 기숙사 일부를 BTL 방식으로 건설하고 운영하고 있다. BTL 방식이란 민간 사업자가 기숙사를 준공하고 계약기간 종료 이후 기부채납을 조건으로 정부가 민간 사업자에게 사업비 총액을 임차료의 명목으로 계약 기간 동안 분할하여 지급하는 자원 조달 방식이다. 법인이 정부로부터 임차료를 받아서 민간 사업자에게 지급하므로, 관악 학생생활관을 취득하는 시점부터 민간에는 장기미지급금이라는 비유동부채를, 정부로부터는 장기미수금이라는 기타비유동자산을 계상하게 된다. 부채로 계상하였으나, 정부의 지급이 보증된 것이므로, 통상적 의미에서 말하는 법인의 부채와는 구분되어야 한다. 결산 시점에서 장기미지급금 규모는 328억원이다 (총 비유동부채의 30.2%).

법인의 재무상태표는 현금 기준의 예산회계와 달리 재정과 관련된 권리와 의무를 적절히 표시하는 것을 목적으로 한다. 현금 기준의 단식회계는 현금이 유입, 유출이 없는 자산과 부채의 증가를 포착하지 못하기 때문이다. 2023년 회기중 단기금융상품 등 유동자금이 전년 대비 272억원 증가하였고, 등록생 증가와 더불어 선수금이 82억원 증가하였고, 국유재산 양여로 인하여 출연기본금 역시 154억원 증가하였다. 반면에 건물의 감가상각으로 인하여 기타기본금은 697억원 감소하였다. 적립금 추가 적립을 포함하면 순자산은 전기 대비 788억원 증가하였다.

# 운영계산서

효율성의 문제이든, 효과성의 문제이든, 회계의 기본은 법인이 해야 할 일을 하고 있는지 따지는 것이다. 법인 서울대는 “서울대의 일”을 하고 있는가? 이를 위해서는 예산 편성 단계에서의 사업의 타당성을 따지거나, 예산 집행 과정의 효율성과 성과의 효과성을 따져야 한다. 법인 서울대는 2024년도부터 예산성과평가팀을 별도로 운영하여 예산의 타당성과 성과를 평가하고 있다. 운영계산서는 편성과 성과, 그 중간 단계인 집행 과정의 효율성에 주목한다. 순자산의 변화를 수반하거나 고유목적사업(즉, 서울대의 일)과 관련된 자원의 유입과 유출을 기록하는 이유이다.

법인 서울대의 운영수익은 제13기 회계연도에 1조410 억원이다. 총자산의 19.6%규모이다. 당기운영차액은 397억원이다. 운영수익의 3.8%이다. 순자산의 변동에 관여하는 운영차액대체액(운영수익)과 기본금대체액(운영비용), 당기운영차액(운영비용)을 제외하여 수익과 비용을 비교하면, 비용은 수익의 95.8%이다. 전년도 대비 운영수익은 12.9%, 당기운영차액은 198% 증가하였다.

비영리 교육법인인 대학은 구체적으로는 배분 가능한 이익을 인식하지 않는다. 운영계산서의 당기운영차액은 전기로부터 이월된 자금을 포함하여 해당 회계연도 예산안에서 추계한 수입과 지출의 차이를 기록할 뿐이다. 당기운영차액이 크다고 해서 운영 효율성이 높은 것도, 낮다고 해서 효율성이 떨어지는 것도 아니라는 의미이다. 공공 영역의 예산회계를 따른다면 운영차액은 언제나 0의 값을 가져야 한다. 그러나 세입과 세출의 추계오차가 존재한다면, 특히 등록금수입(당기 운영수익의 18.8%, 출연금수입을 제외한 운영수익의 37.3%를 차지함)의 토대가 되는 등록금 가격 결정권이 없는 경우에는, 운영차익은 채권 발행과 같은 차입 경영을 피하기 위한

보수적 추계를 반영한다. 다만 세출 추계오차는 사업 계획과 집행의 비효율의 결과일 수도 있다. 바로 그런 의미에서 당기운영차액에 더하여 추가적인 정보에서 법인의 재무회계적 효율성을 평가할 필요가 있다.

법인이 현금과 기타유동자산을 조달하는 방식은 크게 세 가지로 나뉜다. 법인의 고유목적사업으로부터 발생하는 수입, 그 이외의 활동으로부터 발생하는 기타활동 수입, 그리고 서울대법(국립대학법인 서울대학교 설립 운영에 관한 법률, 30조)에 따른 정부출연금 등이 그것이다.

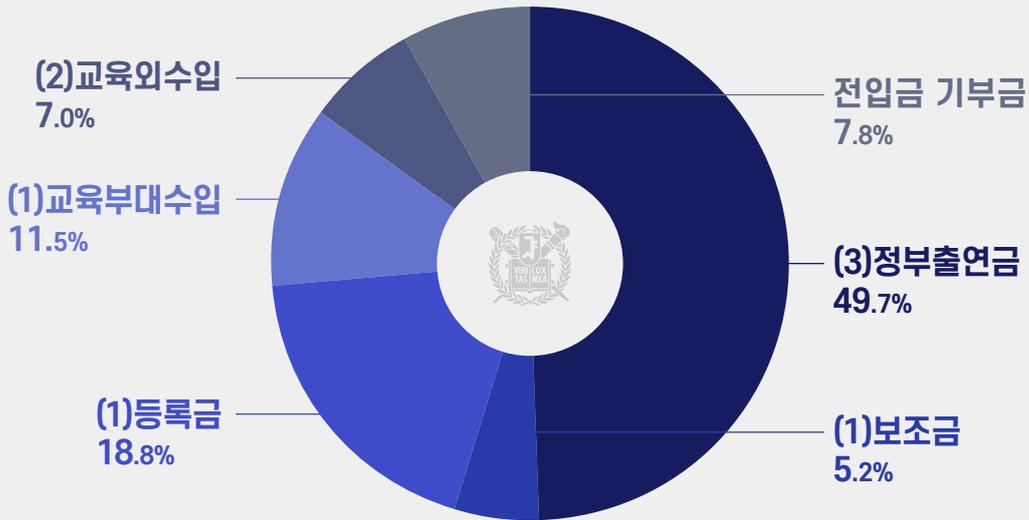
① 목적사업 수입의 규모는 법인 활동의 일차적 지표이다. 크게 다음의 세가지 영역으로 나뉜다. **등록금 및 교육 부대수입(운영수익의 30.3%)** 산학협력단의 교육, 연구 수익 중 법인회계로 전입된 금액(운영수익의 3.4%) 그리고 지자체 등 보조금 수입(운영수익의 5.2%) 등이 있다. 전년도 대비 6.4%, 0.5%, 10.7% 각각 증가하였다.

② 타활동수입은 법인 재산을 활용한 수입과 발전재단 등으로부터 전입된 기부금 수입이다. 전자는 **교육의 수입(운영수익의 7.0%)**, 후자는 전입금 수입과 기부금수입 과목에 계상된다(운영수익의 4.5%). 전년도 대비 교육외 수입은 127% 증가하였고, 산학협력단 전입금을 제외한 전입금 및 기부금 수입은 0.6% 감소하였다.

전입금수입에는 서울대학교병원 전입금도 포함 된다. 여타의 사립대와 달리, 서울대학교병원을 포함한 국립대학 병원은 독립법인으로 되어있고, 그에 따라 법인 서울대와 법인 서울대학교병원은 독립적으로 관리된다. 서울대학교 병원 전입금은 두 법인 간의 합의에 따라, 병원의 자체 재원으로 의대 전임교원 중 일부의 인건비를 지급할 목적으로 병원에서 서울대로 지원한 자금이다. 수입 대체경비 사업의 형식으로 인건비를 지출하게 된다.

# 운영계산서

## 운영수익(2023년)



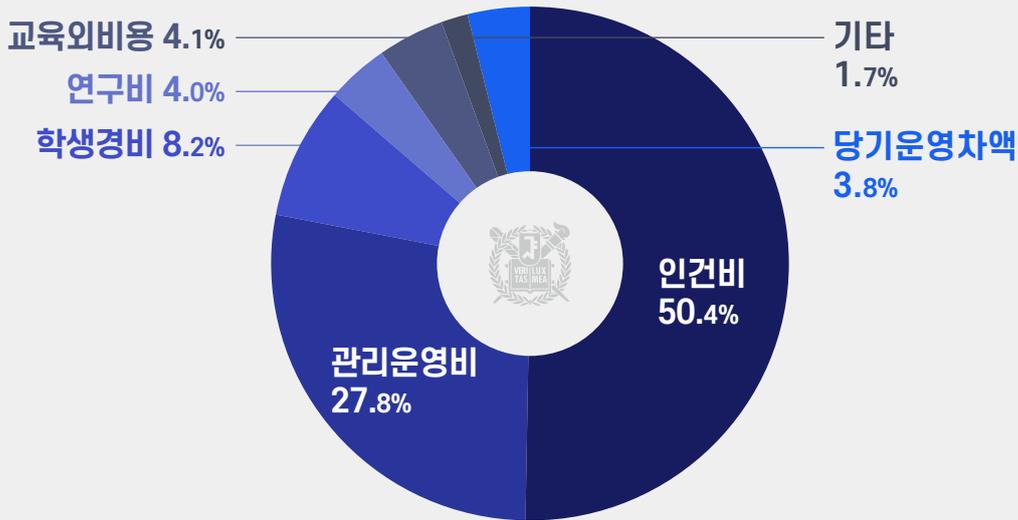
한가지 주의 사항은 결산서와 달리, 법인 예산 안에서 수입대체경비 사업은 교육부대수입(기본 운영경비 수입)과 본사업비수입(개별 사업주체의 사업비수입) 등으로 나누어 편성된다는 점이다. 국가재정법(53조) 그리고 국립대학회계 예산편성 기본지침에 따라서 예산총계주의의 예외로 관리 하기 때문이다. 달리 말하면, 수입대체경비사업은 본예산과 구분하여 편성하고 관리한다. 반면에 결산서에서는 수입대체경비 사업의 성격에 따라 교육부대 사업과 교육외 사업을 나누고, 그 각각의 성격에 따라서 수익을 보고하고 있다.

③ 정부출연금수입은 대학운영성과평가와 연계하여 그리고 고등교육예산 증가와 국가재정 운영 방침에 따라 결정 된다(운영수익의 49.7%). 정부출연금수입은 당해년도 정부로부터 받은 출연금 총액(5774억원)에서 비화폐성 출연금, 즉 건물과 구축물에 관한 출연금은 기타기본금으로 재무상태표에서 계상된다. 운영계산서에 법인 사업의 일상적인 운영 규모를 정확히 측정하기 위한 목적이다.

정부출연금의 법인 수입구조에 기여하는 정도는 법인의 자체재원의 주요 원천인 산학협력단 회계를 더불어 보아야 적절하게 평가할 수 있다. 2023년 결산 기준 산학협력단의 운용수익은 9952억원이다. 법인과 산단의 운영수익의 합계, 즉 총재정 기준으로 정부출연금의 수익 비중은 27%이다.

# 운영계산서

## 운영비용(2023년)



서울대법(31조)에 따르면 법인 서울대는 학생의 경제적 부담과 관련이 없는 자체재원 확보를 위한 노력을 하여야 한다. 법인 자체재원의 주요 원천인 산학협력단 회계를 제외하고 평가하면 다음과 같다.

등록금이 장기간 동결되어 있는 상태에서 법인이 의탁할 수 있는 자체재원은 (가)공개강좌수강료수입을 포함한 교육부대수입, (나)법인재산의 운용에서 나오는 교육외 수입, (다)산학협력단과 발전재단에서 들어 오는 전입금 수입(예산편성안의 타회계 전입금 항목) 등이 있다. 등록금을 제외한 당해년도 자체재원의 규모는 2748억원이고 운영수익의 26.4%이다. 전년도 대비 24.4% 증가하였다.

법인 사업의 성과는 운영수익만으로는 판단할 수 없다. 직접수혜자의 일차적 효익(사업의 산출지표 [output])과 지연된 이차 효익(사업의 결과지표[outcome]) 그리고

간접수혜자를 포함한 사회적 효익(사업의 가치지표 [impact]) 등은 운영수익의 측정에 충분히 반영되지 않기 때문이다. 같은 맥락에서 법인 사업의 운영 효율성은 산출지표 수준에서 보수적으로 따질 수밖에 없다. 법인 사업에 내재한 운영 위험을 평가하는 것이 일반적 이해관계자의 이익과 부합하기 때문이다. 법인 사업의 운용비용을 평가하는 것은 그런 의미에서 중요하다.

인건비는 운영비용에서 가장 큰 비중을 차지하는 과목이다(운영비용의 50.4%). 교육과 연구를 수행하는 법인의 특성을 반영하는 수준이다. 영리 조직의 비용구조와 비교한다면, 전문가 용역을 제공하는 법무, 회계 및 세무 관련 법인을 참고할 수 있다. 교육과 연구 활동 역시 전문 자격증을 토대로 이루어지기 때문이다. “2022년도 기업 경영분석”(한국은행 2023. 12월)을 따르면 해당 분야 기업의 인건비 비중은 평균적으로 매출액의 56.6%이다.

---

# 운영계산서

---

법인 인건비의 또다른 특징은 다양한 고용 범주이다. 서울대학교 법인화 이전과 이후의 고용 관계의 변화를 반영하고 있다. 고등교육법 상 고용 범주는 교원, 직원, 조교 등이다. 법인화 이후, 정부 재정으로부터 인건비를 받는 직원과 기성회비로부터 인건비를 받는 직원은 법인직원으로 통합되었고, 개별 기관의 사업예산의 범위 안에서 기관장이 발령한 자체직원(기간제근로자)으로 나누게 되었다. 대학교 수준에서 보면(자체직원 총원은 2023년 10월 기준), 전임교원(2034명), 비전임교원인 강사(1337명), 법인직원(1058명), 시설관리직(617명), 조교(174명), 기관장 발령의 무기/기간제 자체직원(1357명), 총장 발령의 무기/기간제 자체직원(70명), 법인화 이전 행정조교에서 2017년 기간제로 전환된 학사운영직(176명) 등으로 나뉜다. 인건비의 60%는 교원 인건비이고, 그 중 80%가 전임교원 인건비이다.

전기 대비 인건비는 3.8% 증가하였다. 반면에 운영비용 총액은 전기 대비 12.9% 증가하였다. 관리운영비는 운영비용에서 두번째로 큰 항목(운영비용의 27.8%)으로 인건비의 55.2% 규모이다. 관리운영비는 감가상각비, 시설관리비, 공공요금 등이 대종을 이룬다. 2023년도 감가상각비는 621억으로 전년 대비 44억 증가하였다. 공공요금을 포함한 일반관리비는 996억원으로 전년 대비 103억원 증가하였다.

법인의 주요한 사업수행비용으로는 학생경비와 연구비가 있다. 운영비용의 8.2%, 4.0%의 규모를 각각 기록하고 있다. 연구비는 교원인건비(운영비용의 30.3%)의 13.2% 수준이다. 전년도 대비 54억원(15%) 증가하였다. 연구비의 세부 항목은 교원연구활동비, 국내/국제학술 교류비 등으로 구성된다. 연구비의 수준이 3.8%라는 것은 법인이 연구 활동 지원을 소홀히 한다는 의미는 아니다. 2023년

예산 기준으로 법인의 83.6% 규모인 산학협력단 회계(법인 회계와 독립되어 있음)의 연구비 규모를 반영해야 서울대학교의 연구 활동 지원 수준을 정확히 평가할 수 있기 때문이다.

# 자금흐름표

통상의 현금흐름계산서는 운영, 투자, 재무 활동에서 발생하는 순현금 흐름을 파악하는 것이 목적이지만, 법인의 자금흐름표는 예산회계 기준에 따른 지출을 기록하는 것이 목적이다. 법인 운영에서 나오는 순운전자본, 즉 유동자산과 유동부채의 차액 중심으로 자금의 흐름을 기록한다.

법인 예산의 과목은 재원의 성격에 따라 (1)해당 사업 내에서 집행되어야 하는 보조금 및 수입대체경비 예산(법인예산의 13.6%)과 (2)정부출연금, 등록금수입, 전입금수입, 교육부대수입, 교육외수입, 순자산의 증가와 관련된 적립금 등의 본예산(법인예산의 86.4%)으로 구성된다. 2023년도에 편성된 세입예산은 약 9986 억원이다. 따라서 법인의 자금흐름표에서 자금수입 내용은 (가)본예산 과목 중심의 운영수입, (나)비유동자산의 변동과 관련된 자산및부채수입, (다)해당 회계연도 예산에 편성되지 않은 유동자산, 부채의 변동과 관련된 전기이월자금 등으로 구성된다.

보조금, 수입대체경비 회계의 편성항목은 (가)항의 자금수입 내용 중 관련 항목에서 계상된다. 예를 들어, 공개강좌 수업료는 운영수입/교육부대수입/공개강좌 수강료수입으로, 공개강좌의 기본운영경비수입은 운영수입/교육부대수입/기타교육부대수입으로 계상된다. 그리고 운영수입의 기본금환입액과 운영비용의 기본금 대체액은 제약을 가진 자원, 즉 순자산의 유입 유출을 측정한다. (다)항의 경우는 결산 기준 전기 회계연도 등록금(선수금) 등과 사고이월액(136억), 명시이월액(223억), 자금순이월액(268억) 등을 포함한다. 자금지출 내용은 앞서 언급한 세가지 범주에 각각 대응하는 범주로 구성된다. 그 결과 자금수입과 자금지출의 규모는 언제나 같다.

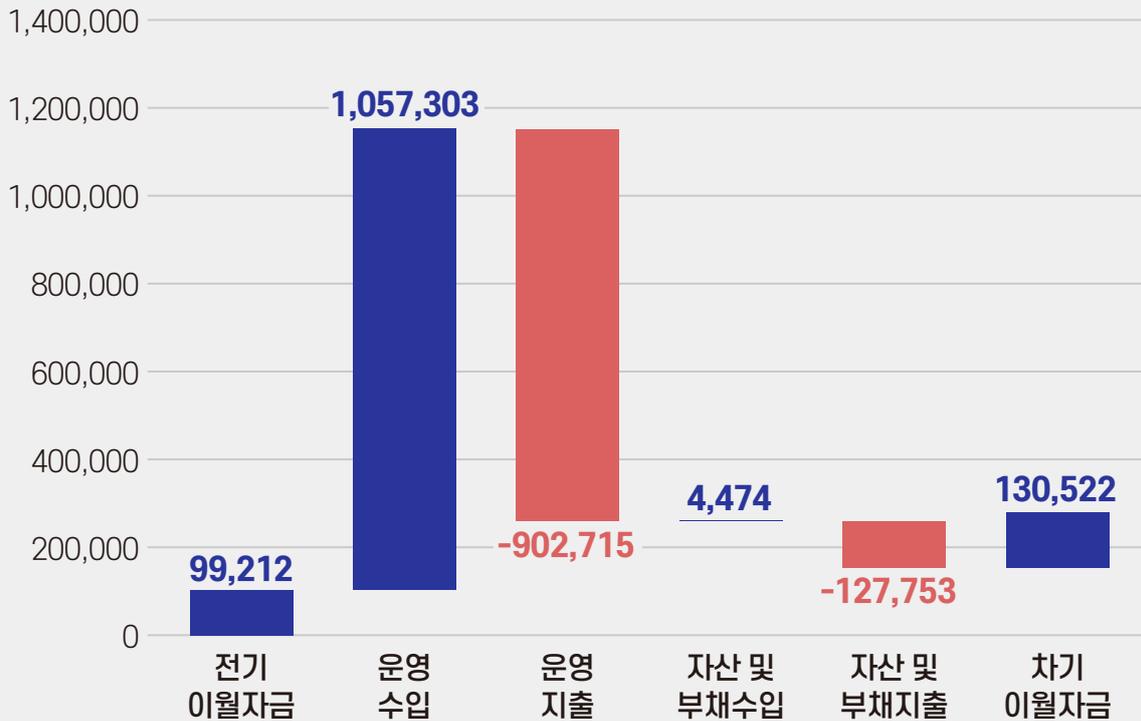
순현금 흐름을 계산하는 영리기업의 현금흐름계산서와 구분되는 지점이다.

자금순이월액은 순세계잉여금으로서 차년도 예산에 편성되기 전의 자금 규모이다. 보수적인 세입 추계와 사업별 우발상황이 반영된 집행잔액으로부터 세입결산액과 세출결산액의 차이가 발생한다. 자금순이월액은 이 차액에서 사고이월액과 명시이월액을 차감한 값이다. 2023년도 본예산에서 세입 추계 오차는 273억 초과세입으로 예산현액의 3.1% 규모이다(전년도는 4.5%규모였다). 세출 집행 잔액은 212억원으로 예산현액의 1.9% 규모이다(전년도는 1.5%규모였다). 2023년도 회기말 자금순이월액은 359억원이고 전년도 대비 자금순이월액은 34% 증가하였다.



# 자금흐름표

## 자금흐름(2023년, 백만원)



법인의 운영으로부터 발생하는 자금수입은 1조573 억원이다(전년도 대비 14.7% 증가). 반면에 법인 운영을 위한 자금지출은 9027억원이다(전년도 대비 7.7% 증가). BTL와 관련된 장기미수금 등의 비유동자산 변동에서 오는 자금수입은 45억원이다. 법인 운영으로부터 발생한

자금수입과 비교하여 매우 작은 규모이고, 전년도 대비 28% 감소하였다. 반면에 자산 취득에서 발생하는 자금 지출의 규모는 당해년도 크게 증가하였다. 1278억원으로 전년 대비 47% 증가한 규모이다. 마지막으로 차기이월 자금을 살펴보면, 전년대비 32% 증가한 1305억원이다.

---

## 재정, 객관적 관찰자

---

서울대학교의 재정은 세 가지 회계로 기록된다. 법인 서울대학교 회계, 산학협력단 회계, 발전재단 회계가 그것이다. 법인 서울대학교 회계는 토지와 건물 등 유형자산을 근간으로 하지만, 산학협력단과 발전재단 회계는 유동자산 중심으로 구성되어 있다. 법인화 이후 서울대학교의 자체 자원 확보 노력은, 애초에 설립 취지가 그러한, 산학협력단과 발전재단의 회계를 보아야 정당한 평가가 가능하다. 교육과 연구의 공정 시장가격을 구하는 것은 쉽지 않다. 그런 만큼 법인 서울대학교의 활동은 단순한 산출지표 중심의 운영계산서에서 온전히 기록될 수 없다. 가치 지표, 달리 말하면, 사회적 가치 기반의 측정이 추가적으로 고려되어야 하는 이유이다.

총자산 5조3232억원의 법인 서울대는 법인화 이후 처음으로 운영수익이 1조가 넘어 1조410억원에 도달했다. 등록금 수입은 1953억원이고 인건비는 5243억원이었다. 4086억원의 유동자금이 있고, 등록금 선수금과 출연금 선수금 2674억원을 포함하여 3085억원의 유동부채가 있다. 자산은 889억원 증가하였고, 유동자금은 272억 증가하였고, 인건비는 192억 증가하였다. 당기운영차액은 397억원이다. 2024년 2월 28일 기준이다.

