

---

# 재정집행 관리체계 개편방안

## ‘실집행 중심 관리로 전환’

---

2026. 10.

관계부처 합동

# 목 차

|                    |    |
|--------------------|----|
| I. 추진배경 .....      | 1  |
| II. 현황 및 문제점 ..... | 2  |
| III. 추진방향 .....    | 5  |
| IV. 세부 개편내용 .....  | 6  |
| V. 추진체계 .....      | 10 |
| VI. 향후 추진계획 .....  | 11 |

# 재정집행 관리체계 개편방안(요약)

- ◇ **현행 교부·속도 중심 재정집행 관리를 실집행 중심으로 전환하여, 신속집행 비용은 최소화하고 수혜자가 체감하는 재정의 적기집행 뒷받침**

## 1 현황 및 추진배경

- 현행 재정집행관리는 자금교부 기준의 상반기 집행률 관리에 중점
  - '02년 이후 신속집행 제도를 운영하여 공공부문 재원을 상반기에 집중 집행(최근 5년 평균 66.8%) 하는 방식 정착
- 정책효과는 교부가 아닌 실제 사용시점에서 결정되나, 자금 교부 이후 최종 수혜자에게 전달되는 실집행 관리는 상대적으로 미흡

## 2 문제점 : 현행 집행관리 방식의 효과 및 한계

- ① (**투입중심**) 현재 집행률(교부액) 중심의 목표 관리방식에서는 연중 재정정책이 수혜자에게 적기에 도달하는지 여부를 판단 곤란

\* 보조금 등 다단계 사업은 수행기관에 교부 이후 국민·기업 대상 최종 지급여부 점검에 한계

### < '25년 민간보조사업 실집행 분석 결과 >

- (**대상**) '25년 소부처 민간보조사업 일자별 교부액·실집행액 분석
  - \* 예산 21.2조원, 연간 누적 교부액(집행액) 20.8조원, 연간 누적 실집행액 19.1조원
- (**분석결과**) 상반기(6.30일) 기준, 실집행은 **교부액 대비 46.3% 수준**

- ② (**차입비용**) 집행시기의 조정이 곤란한 사업의 신속집행 과정에서 교부된 자금의 체류 및 이자비용\* 등 불필요한 조달비용 발생

\* 한은·재정증권 조달비용(억원) : ('21) 293 ('22) 668 ('23) 4,244 ('24) 4,865 ('25) 3,567

- ③ (**경기대응 한계**) 상반기 집행목표는 제도 도입 이후 관행적으로 상향  
→ 경기 상황과 무관하게 설정되어 탄력적 경기대응에 제약

\* 신속집행은 “상저하고” 경기흐름에서만 경기보완 효과가 있으나, 실제로는 전망과 달리 상반기 성장률이 높은 해가 많아 경기변동 증폭 초래(국회 입법조사처, '24년)

### 3 **개편방향 : 실집행 중심 관리로 단계적 전환**

- (**실집행 관리**) 실집행 기반 관리체계 신설('27) 및 단계적 확대(~'30)
  - 민간보조·R&D 출연을 중심으로 실집행 관리 본격 착수('27~) 하고, 자치단체보조는 집계시스템 개편을 거쳐 단계적 추진
  - 매년 집행부진 위험이 높은 사업을 사전에 선정\*하여 사업별 실집행 계획, 주요 일정 및 개선조치를 분기별로 점검
    - \* 그 외 민간보조·R&D 사업은 별도 목표 없이 자금체류액 수준 상시 모니터링
  - 사업준비 병목 구간에 따라 부진유형\*을 나누고, 유형별 맞춤형 개선방안 수립(~11월, 연구용역) 및 이행 점검
    - \* 실집행 부진유형(안) : ①계약·준비절차 미흡, ②행정절차 지연, ③수요부진 등
- (**신속집행 개편**) 신속집행 비용 최소화 및 경기대응 기능 보완
  - 재정을 상반기에 집중 배분하는 관행에서 벗어나, 경기여건 및 실집행 가능성에 맞는 합리적인 수준의 상반기 목표 설정
    - 집행목표는 연중 경기흐름을 반영하여 필요시 2분기 중 재조정
  - 국정과제, 민생안정 등 국민 생활과 밀접하고, 집행독려의 실익이 큰 핵심 사업군은 상반기 집중관리 및 주요 추진상황 점검 병행
    - 적극적인 상반기 집행목표 설정과 함께, 공고 등 준비단계부터 지급 등 최종 실집행까지 실질적인 사업 진행과정을 종합 점검

### 4 **향후 계획**

- '27년 신속집행·실집행 집중관리대상 선정('26.12월) 및 상반기 집행목표 설정·발표('27.1월)

# 재정집행 관리체계 개편방안

—— 교부 중심에서 실집행 중심으로 ——

## 1 현황



- 기존 집행관리는 중앙정부의 교부·집행액 중심으로 운영
- 보조·출연 등 교부성 예산은 최종수혜자 도달 전 중간 단계에 체류 가능

'25년 전부처 민간보조 사업 상반기(6.30일)  
자금교부액 14.6조원, 실집행액 6.7조원



실집행은 교부액 대비  
46.3% 수준

## 2 문제점



### 불필요한 선교부

실제 사업진도보다 교부가 앞서면  
자금 체류 및 조달비용 발생



### 실집행 관리 미흡

교부 이후 실제 사용시점과 병목요인에  
대한 관리수단 부족



교부와 실집행의 Gap이 커질수록 정책효과는 낮아지고 재정 효율성은 저하

## 3 개선방안



### 1 실집행 촉진

- 사업별 계획 대비 실집행 흐름 점검
- 부진사업 집중관리로 지연·병목 해소
- 실집행 관리범위 단계적 확대

실집행곡선 ↑

### 2 신속집행 합리화

- 조기집행 실익이 큰 사업 중심으로 대상 선정
- 분기별 성장경로를 반영해 연초 목표 설정
- 경기여건 변화에 따라 연중 목표 조정

교부곡선 ↓

## 4 향후 추진계획

'26년 하반기 |

시범분석·지표설계

민간보조 중심 Gap체류기간 분석,  
집중관리 기준 마련



'27년 |

실집행관리 본격 착수

민간보조사업, R&D 관리 도입



'28년 이후 |

단계적 확대

시스템 정비와 연계,  
지방보조 등으로 확대

## I. 추진배경: 재정관리, 속도에서 효과로

### □ 재정의 적극적 역할 확대 → 정책 효과는 사용시점에 결정

- 대내외 불확실성 확대, 고물가 등 민생부담이 가중됨에 따라 재정의 경기대응 및 민생안정을 위한 적극적 역할 확대
  - 재정지출 총량뿐 아니라 정책이 연중 필요한 시점에 도달하는 적시성이 중요 과제로 부각
- 특히, 재정정책 효과는 자금교부가 아닌 실제 사용시점에서 결정  
→ 자금 배정과 실제 집행 간 시차 최소화가 핵심 요인
  - 재정규모 확대 및 전달체계의 복잡·다변화로 인해 단순 집행을 중심 관리만으로는 정책효과의 발생시점 파악에 한계

### □ 성과와 효과 중심의 재정운용으로의 전환 요구 증대

- OECD·IMF 등은 단순 재정지출 확대보다 정책효과와 성과에 기반한 재정운용으로의 전환을 공통적으로 권고
  - \* (OECD, '25.11) 예산과정의 초점을 '투입중심'에서 '성과중심'으로 전환하는 것은 정부 재원의 효과적 사용에 기여(Quality Budget Institutions)
  - (IMF, '25.10) 총지출 확대 없이도 공공지출의 배분을 생산적 분야로 전환할 경우 장기생산량 제고가 가능하다고 분석(Fiscal Monitor)
- 효과적 재정운용을 위해서는 중기재정 구조뿐만 아니라 단년도 예산의 배분·집행 등 재정책류 전반에 대한 체계적 관리 필요

👉 재정이 최종 수혜자에게 적기에 도달하는 실질적 집행관리 체계 마련은 적극재정 및 성과중심 재정구조 확립의 핵심요인

## Ⅱ. 현황 및 문제점: 관행적 관리와 비용유발 구조

### 1 현황

#### □ [집행관리] 지표 **집행률** 중심 + 속도 **상반기 집중 관리** 구조

- 현행 집행관리는 자금교부 기준인 ‘**집행률**’을 핵심지표로 설정하여 부처별로 집행관리 대상과 목표를 매년 설정하여 운용
  - '02년 이후 신속집행 제도를 지속 운영 중으로, 중앙·지방·공공부문 재원을 상반기에 집중 배분하는 방식 정착 ('26년 목표 중앙재정 63.0%)
  - 특히, 경제위기 발생 시 신속집행 규모와 목표치를 상향 조정하는 등 경기 안정화를 위한 정책 수단으로 적극 기능



- 한편, 자금 교부 이후 최종 수혜자에게 도달하는 ‘**실집행**’은 일관된 관리체계 없이 각 집행부처 책임하에 자율적·개별적 관리

#### □ [자금조달] 수입·지출간 구조적 불균형 + 차입 등 통한 **시차조정**

- 예산의 상반기 집중 배분구조는 자금조달 수요와 직접적 연계
  - 수입과 지출 간의 일시적 차이는 재정운용의 구조적 특성으로, 일시차입 등 시차 조정에 필요한 조달비용 발생은 일부 불가피
  - 다만, 과도한 신속집행은 상반기 자금조달 수요를 높이면서 세입-세출 간 불균형 확대 요인으로 작용 가능

## 2 문제점

### ① [관리중점] 집행을 중심 관리에 따른 “실집행” 과의 과리

- 집행을 중심의 목표치 관리를 위해 부처별 할당 및 점검  
→ 부처는 자금배정 요구와 전달기관 교부(집행)에 집중
- 교부는 이루어졌으나 실집행이 지연되고 있는 경우에도 집행된 것으로 집계되어 “재정투입 → 정책효과 발생” 간 연계성 약화

### ② [비용 유발] 未집행 예산교부에 따른 조달비용 및 기회비용 발생

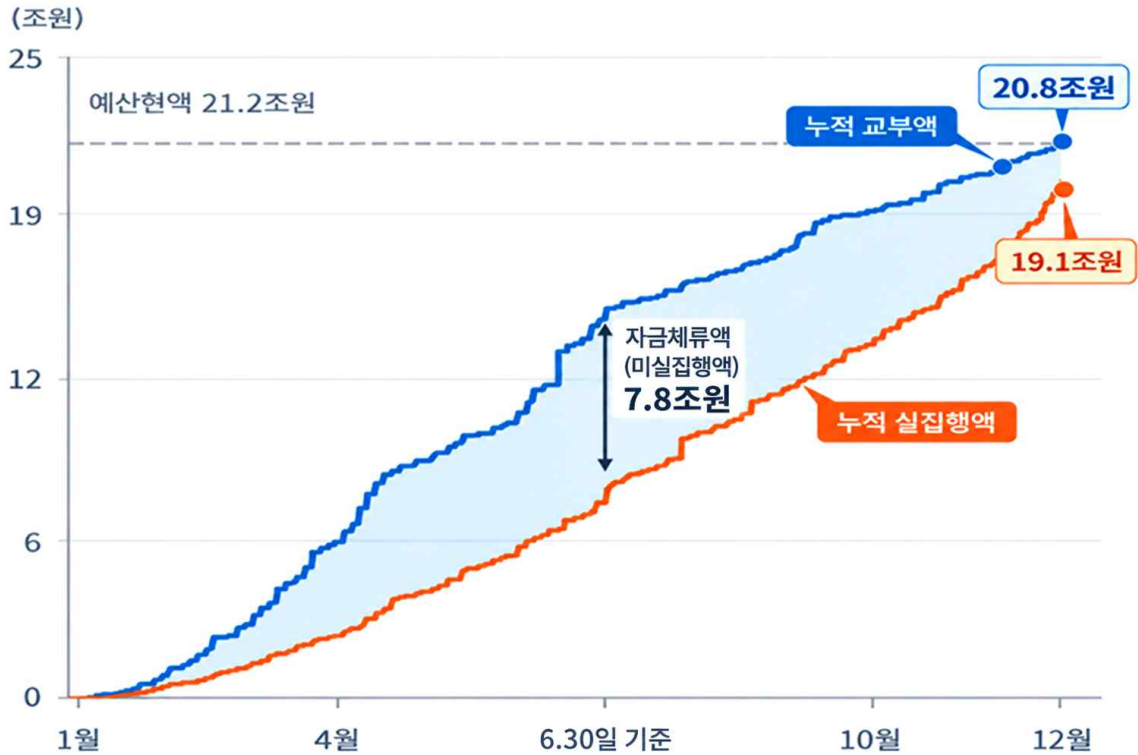
- 집행 목표치 달성을 위해 과도한 자금교부 시 실집행되지 않고 체류되는 사례 빈번하게 발생
  - \* '25년 민간보조 분석 결과 상반기 기준 교부된 재원의 50% 이상이 집행되지 않고 체류
- 이에 따라 불필요한 자금조달에 따른 차입비용 뿐만 아니라, 집행 가능한 다른 사업의 자금활용을 제한하는 기회비용 야기
- 특히, '23년 이후 세수결손 등으로 차입비용이 급증하는 상황에서도 신속집행 목표 높게 유지 → 비용 대비 효과 재검토 필요
  - \* 한은차입-재정증권 이자비용(억원): ('22)668 ('23)4,244 ('24)4,865 ('25)3,567

### ③ [적시성] 경기 대응 시점 불일치 및 대응여력 제약

- 신속집행은 상저하고 경기흐름 下 타당성 확보되나, 경제 전망의 불확실성이 확대되는 상황에서 신속집행의 경기대응 효과 제한
  - 지난 25년간 예외없이 상반기 집중집행 기조 유지 → 실제 경기 상황과 무관하게 관행적으로 운영되어온 측면
- \* 조기집행은 “상저하고” 경기흐름에서만 경기보완 효과가 있으나, 실제로는 전망과 달리 상반기 성장률이 높은 해가 많아 경기변동 증폭 초래(국회 입법조사처, '24)

## 【 참고자료 】

### 【참고 1】 '25년 민간보조 교부·실집행 추이(재정정보원)



- (대상) '25년 전부처 민간보조사업 일자별 교부액·실집행액 분석  
\* 예산 21.2조원 누적 교부액(집행액) 20.8조원, 누적 실집행액 19.1조원
- (분석결과) 상반기(6.30일) 기준, 실집행은 교부액 대비 46.3% 수준
  - ① 6.30일 기준, 자금체류액 7.8조원 = 교부 14.6조원 - 실집행 6.7조원
  - ② 교부액과 실집행의 차이(자금체류액)가 가장 큰 시점은 6.27일(7.9조원)

### 【참고 2】 신속집행의 경제적 효과에 대한 연구

#### 1. 국회 입법조사처('24.4월): 한정적 운용 권고

- 조기집행은 "상저하고"의 흐름이 예상되는 경우, 경제위기 등 부정적 경제 상황에 대응할 필요가 있는 경우와 같이 한정적으로 실시할 필요

#### 2. 재정정보원('25.2월)·조세연('19.12월): 이불용 감소 효과 有

- 신속집행을 1%p 상승시 연간 불용액 △0.11%, 불용률 △0.07%p  
(신속집행의 경제적 효과, 재정정보원, '25.2월)

#### 3. 국회 예산정책처 연구용역('12.9월): 위기 시에만 운영 필요

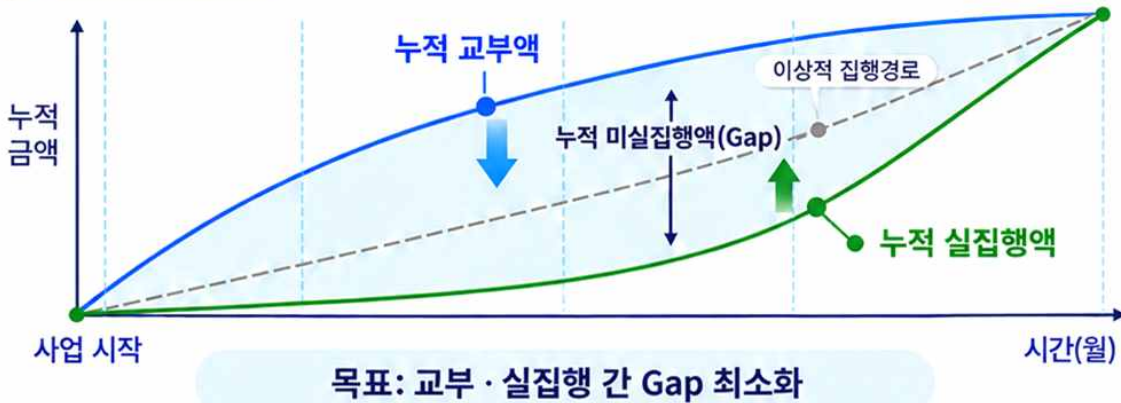
- 경제위기 시에만 재정 조기집행을 하고, 평시에는 균등지출을 하는 경우 재정지출의 기여도가 대조군에 비해 매우 크게 증가

### Ⅲ. 추진방향 : 실집행 중심 관리로 전환

## 재정집행 관리체계 개편방안

—— 교부 중심에서 실집행 중심으로 ——

### 1 개선방안



#### 1 실집행 촉진

- 사업별 계획 대비 실집행 흐름 점검
- 부진사업 집중관리로 지연·병목 해소
- 실집행 관리범위 단계적 확대

실집행곡선 ↑

#### 2 신속집행 합리화

- 조기집행 실익이 큰 사업 중심으로 대상 선정
- 분기별 성장경로를 반영해 연초 목표 설정
- 경기여건 변화에 따라 연중 목표 조정

교부곡선 ↓

### 2 향후 추진계획

'26년 하반기 |  
시범분석·지표설계

민간보조 중심 Gap-체류기간 분석,  
집중관리 기준 마련



'27년 |  
실집행관리 본격 착수

민간보조사업, R&D 관리 도입



'28년 이후 |  
단계적 확대

시스템 정비와 연계,  
지방보조 등으로 확대

### 3 기대효과



정책효과  
적시성 제고



불필요한 차입·이자  
비용 최소화



정책수혜자  
체감도 향상

## IV. 세부 추진과제

### 1 실집행 관리체계 신설

#### □ (기본방향) 국민 체감이 높은 보조·출연 비목 중심 실집행 관리 도입

- (관리대상) 국민 체감이 높고 집행이 가능한 민간보조·R&D 출연 우선 시행('27~), 자치단체보조는 시스템 개편을 통해 단계적 확대(~'30)

- (민간보조·R&D) '27년부터 실집행 부진 가능성이 있는 사업을 선별 하여, 사업별 실집행 계획수립·이행 점검 등 신규 관리체계 도입

\* '26년 예산 기준 신속집행 관리대상의 15% 수준: 민간보조(19.6조원), R&D출연(30조원)

- (지방보조) 지방정부 집행 시스템의 전반적 개선이 필요한 상황으로 시스템 개편 우선 착수('27) 후 단계적으로 실집행 관리대상에 포함('30)

- 지방정부에서 집행하는 사업 단위를 국가사업(내역) 단위로 분류 하고, 자원(국비/지방비) 구분 등 실집행 정보공유 체계 정비

\* e-호조+·보탬e 시스템 정비(행안부) 및 차세대 e-나라도움시스템 구축(기획처) 협업

⇒ '30년까지 집행관리 대상의 대부분(약 92%)을 실집행 관리에 포함

#### □ (관리방식) 「집중관리 + 상시관리」로 나누어 차등 관리

- (집중관리) 매년 집행부진 위험이 높은 사업을 사전에 선정하여 사업별 실집행 계획, 주요 일정 및 개선조치를 분기별로 점검
- (상시관리) 집행 가능한 쏠 사업 대상으로 일률적인 집행목표 없이 누적 교부액·실집행액을 월별로 모니터링\*

\* (민간보조) e-나라도움 / (연구개발출연금) 국가연구개발사업 예산집행 점검시스템,  
→ 향후 R&D 집행관리 시스템 일원화 및 연구비관리시스템 연계 검토

- 자금 체류액이 일정 규모 이상으로 지속, 반복·장기화 우려 시 집중관리 대상으로 전환하여 월별 계획수립 및 점검 실시

□ (자금계획 환류) 실집행 점검결과를 차기 자금계획 수립·조정과 연계

- (부처 자금계획) 각 부처는 실집행 실적을 바탕으로 자금 신청 규모·시기를 조정하고, 실제 집행이 어려운 자금 신청 최소화
  - (자금배정) 기획처는 사업별 실집행 실적과 자금 체류 현황을 재경부와 공유하여 실집행 실적을 고려한 자금계획 수립 지원
- ※ ('26년 하반기 경제성장전략) 국고금 배정체계를 부처 총액배정 방식에서 핵심사업별 배정 방식으로 개선하여 핵심사업 중심으로 철저한 집행 관리

□ (점검체계 합리화) 집행보고체계 정비로 집행점검방식 일관성 제고

- (법정서류 표준화) 그간 형식적으로 운영된 집행보고서\* 제출방식·양식을 통일하고, 실적·부진사유·개선조치 등 핵심항목 중심으로 정비
- \* (국가재정법 97조 ①항) 각 중앙관서의 장과 기금관리주체는 대통령령으로 정하는 바에 따라 사업집행보고서와 예산 및 기금운용계획에 관한 집행보고서를 기획예산처 장관에게 제출하여야 한다.
- (이력관리·교육) 부처별 부진사유 및 개선조치 이력을 체계적으로 관리하고 집행담당자 교육에 활용 → 집행관리체계 연속성 확보

< 실집행 관리체계 운영방안 >



### □ 경기흐름을 고려한 합리적 집행목표 설정 및 관리범위 정비

- (목표 설정) 재정을 상반기에 집중 배분하는 관행\*에서 벗어나, 경기흐름 및 실집행 가능성을 반영한 합리적인 연간 배분 목표 설정

\* 중앙재정 신속집행 상반기 목표(%) : ('23) 65.0 ('24) 65.0 ('25) 66.8 ('26) 63.0

- '27년의 경우, 한국은행·KDI 등의 분기별 경기전망, 부처별 집행계획 등을 종합 검토하여 목표 수준 설정 → '27.1월 발표
- 연초 목표설정 이후 경기 하방위험 확대 등 경제여건의 급격한 변동이 있는 경우 추가 집행가능성을 확인 후 집행목표 재조정

- (관리범위) 수혜자 지급시기 조정이 어렵거나, 연간 균등 집행이 바람직한 사업 등 상반기 조기집행의 실익이 적은 사업군\* 제외

\* (예시) 아동수당 등 법정 의무지출, 공공요금 등

### □ 조속한 성과창출이 중요한 핵심 사업군은 집중관리

- 국정과제 및 민생안정·경기대응 등 신속한 성과창출이 필요한 사업군은 선별하여 ①상반기 집중관리\* 및 ②추진상황 점검 병행

\* 구체적 목표는 '27년 정부 예산안 확정 이후 발표('27.1월)

- 적극적인 상반기 집행목표를 설정하여 자금의 신속한 배정과 교부가 우선적으로 진행되도록 집중 관리
- 이와 함께 사업공고·사업자 선정 등 준비단계부터 착공·지급 등 최종 실집행까지 실질적인 사업 진행 과정을 종합적으로 점검

### 3

## 실집행 관리기반 구축

### □ 실집행 개념 정립·표준화 → 범부처 일관된 기준으로 관리

- **(개념정립)** 사업별로 상이한 실집행 기준을 최종 수혜자 도달 관점에서 사업·비목별 특성에 맞게 마련하여 적용 ('27.1~)
- ⇒ '27년 예산 집행지침에 반영하여 일관된 집계·관리 기반 마련

### □ 자치단체보조 및 R&D 출연 실집행 집계시스템 고도화

- **(자치단체보조)** e호조+·보탬e 기능개선 및 차세대 e-나라도움시스템 구축을 통해 지방자치단체 보조금 실집행 자동집계 기능 구현
  - \* (e-호조+·보탬e) 국가사업과 지방정부 사업분류 연계 및 재원 분리 등 시범적용('27.下) (차세대 e-나라도움) 현재 진행중인 ISP 결과를 반영하여 '30년 구축 목표 추진
- **(R&D 출연금)** 기존 각 부처 시스템(산업부·과기부) 통합 및 고도화를 통해 자동집계 시스템으로 전환
  - \* R&D 소관 부처의 연구비 실집행 정보를 통합 집계하여 재정관리시스템과 연계하고, 월별 실집행 현황 자동 반영

### □ AI 집행관리·블록체인 등 데이터 기반 집행관리 고도화

- **(AI 집행관리 컨설팅 도입)** 민간보조사업의 축적된 집행·실집행 데이터\*를 바탕으로 AI기반의 실집행 컨설팅 개발·도입
  - \* (e나라도움) 전체 보조금 내역사업별·집행건별 집행액·집행일, 실집행액·실집행일,보조사업자·최종수령인 정보 등
- 他 부처 유사사업 집행 데이터 등을 바탕으로 자금계획 정확도 개선 및 집행지연 사유 조기 해소 등에 활용 ('27년 PoC)
- **(예금토ken 활용)** 국고보조금 등 집행과정을 실시간으로 관리할 수 있는 블록체인 기반 국고금 집행 적용대상 단계적 확대 추진

## V. 추진 체계

### □ (범부처 관리체계) 재정집행점검회의(주재: 기획처 차관) 중심 운용

- (신속집행) '27년 신속집행 관리대상 및 집행목표 확정('26.12월)
- (핵심사업) '27년 예산안 국회 확정 직후부터 핵심사업군 관계부처 사업 추진계획 및 준비상황 집중 점검
- (실집행 관리) 실집행 집중관리대상 선정(~'26.12월), 사업별 실집행 계획·실적 및 개선조치 확인('27.1월~)

### □ (찾아가는 집행점검) 국민기업 체감도 높은 핵심사업은 현장 밀착 관리

- 국민·기업이 사업의 최종 수혜자인 사업을 중심으로 사업의 준비상황, 전달체계, 수혜자 직접 의견수렴 등 현장관리 병행
  - 현장에서 제기된 정책과제는 관계부처 제도개선, 예산안 반영 등 정책과정에 환류 (月 1회 이상 추진)

### □ (역할분담) 총괄·시스템 정비·자금배정·집행 간 부처별 협업체계 구축

- (총괄기획처) 실집행부진 유형별 관리방안 마련('26.11월) 및 비목별 실집행 기준 「'27년 예산 및 기금운용계획 집행지침」 수록
- (시스템과기부·행안부) R&D 출연금 집행관리 기능 고도화 추진('27~), e호조+·보탬e 시스템 기능개선 지속 추진('27~)
- (자금배정재경부) 실집행 계획 및 실적을 고려한 자금배정 및 핵심사업 적기 자금공급
- (집행부처) 신속집행 관리대상 및 실집행 관리대상 사업별 집행계획 수립, 사업 제반절차 신속 이행 및 연중 적기 집행

## VI. 향후 추진계획

| 세부 추진과제                                            | 추진시기     | 소관부처          |
|----------------------------------------------------|----------|---------------|
| <b>1. 실집행 기반의 집행관리체계 마련</b>                        |          |               |
| 1-1. 실집행 관리 데이터 현행화·검증 및 부진 유형화                    | ~'26.11월 | 기획처,<br>재정정보원 |
| 1-2. 실집행 집중관리대상 선정 및 부처 통보                         | ~'26.12월 | 기획처           |
| 1-3. 집행보고서 제출양식 부처 통보                              | ~'26.12월 | 기획처           |
| <b>2. 신속집행을 「선택과 집중」 방식으로 정비</b>                   |          |               |
| 2-1. '27년 신속집행 관리대상 확정                             | '27.1월   | 기획처           |
| 2-2. 핵심사업군 상반기 집행목표 및 핵심일정 설정                      | '27.1월   | 기획처           |
| 2-3. 연중 집행목표 재조정 여부 검토                             | '27.5월   | 기획처           |
| <b>3. 실집행 관리기반 구축</b>                              |          |               |
| 3-1. 예산안 집행지침 개정(실집행 개념 수록)                        | '27.1월   | 기획처           |
| 3-2. e호조+·보탬e 시스템 기능개선                             | '27년~    | 행안부           |
| 3-3. 자치단체 보조사업 실집행 시스템 개선<br>(차세대 e나라도움 시스템 개선 착수) | '26년~    | 기획처,<br>재정정보원 |
| 3-4. R&D 출연금 관리시스템 고도화                             | '27년~    | 과기부           |
| 3-5. AI 집행관리 컨설팅 도입 PoC                            | '27년~    | 기획처           |
| 3-6. 블록체인 예금토큰 적용대상 단계적 확대 추진                      | '27년~    | 재경부           |
| <b>4. 계획 확정 및 발표</b>                               |          |               |
| 4-1. '27년 집행관리계획 확정 및 대외발표                         | '27.1월   | 기획처           |