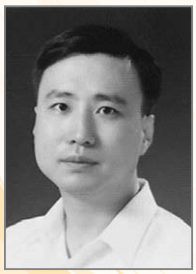
경영혁신과 미래추진전략

-ABC/M(Activity-Based Costing/Management)을 중심으로

성 동 환 | 포항지점 경주사무소 차장 |
서 호 준 | 포항지점 경주사무소 주임 |





Ⅰ. 서론

Ⅱ. 기금이 처한 환경의 내외적인 분석

Ⅲ. 기금의 BSC와 연계한 경영전략

Ⅳ. 기금의 ABC 모형 구축

Ⅴ. 우리기금의 ABC/M의 전략적 이용

Ⅵ. 본 논문의 한계 및 향후과제

Ⅶ. 결론

* 본 연구내용은 집필자 개인의견이며 신용보증기금의 공식견해와는 무관합니다.

Ⅰ. 서론

어느 경제신문의 경제기사가 흥미롭다. 그 기사의 제목은 "도요타는 '지독한 혁신' 활동으로, 원가를 매년 2천억엔씩 더 줄인다" 내용이다. 그 내용의 일부를 소개하면, "3년 연속 1조엔대의 순이익을 기록하고 있는 도요타자동차가 4월부터 시작된 새 회계연도를 맞아 매년 2000억엔의 원가를 줄이는 '독한 경영'에 착수했다. 아사히신문은 마른 수건도 다시 짜는 '짠돌이 경영'으로 유명한 도요타자동차가 2006 회계연도(2006년 4월~2007년 3월)부터 3년간 인건비를 제외한 자동차 제조원가를 15% 낮추는 계획을 확정했다고 보도했다. ~중략~ 도요타가 시작하는 새 원가 절감 운동은 기업의 새로운 가치를 창조하는 'VI(Value Innovation · 가치혁신)'로 이름 붙여졌다. 회사측은 2000년부터 3년간 실시해 1조엔의 원가 절감 효과를 본 'CCC 21(Construction of Cost Competitiveness 21st Century · 21세기 원가경쟁력 향상)'에 필적하는 성과를 낼 것으로 기대하고 있다. 이번에 도입한 VI는 개별 부품별로 진행해온 기존 원가 절감 방식과 달리 엔진, 브레이크 등 시스템 단위를 기준으로 보다 철저하게 원가 절감을 실현하는 게 골자다. ~중략~도요타는 원가 절감 성과의 일부를 가치혁신 작업에 협력한 부품 메이커 및 소비자에게 환원시켜 소매가격을 낮춰 가격 경쟁력도 높이기로 했다"라고 되어 있다. 비록 도요타는 영리를 추구하는 글로벌기업이라 할 지라 이 기사가 우리기금에게 시사하는 바는 커다고 보인다.

우리기금을 둘러싼 환경은 늘 변하고 있다. 외부환경이 우리기금에게 우호적일 때는 우리기금은 적극적인 중소기업 보증지원을 위해 많은 노력을 하여, 우리기금의 보증지원 규모는 성장에 성장을 거듭하여 우리기금은 많은 발전을 이룩하였다. 한편 우리기금의 과거를 돌이켜 보면, 보증사고가 급증하여 유동성 위기에 처하여 우리기금의 존립기반이 위태로운 때도 있었다. 현재는 기술신용보증기금과 우리기금의 보증지원 규모가 과다하고, 기술신용보증기금의 부실화로 우리기금에 출연되어야 할 출연금이 축소되어, 정부의 규제로 인하여 우리기금은 긴축 경영에 들어 갔다. 이렇듯 우리기금을 둘러싼 외부환경은 항상 우호적인 것만은 아니다. 이에 우리기금은 2005년 하반기 혁신을 위한 타스크포스팀을 구성하여, 여러 가지 혁신안을 만들어 시행중에 있다. 그중의 하나가 균형성과기록표(Balanced Scorecard)를 우리기금의 실정에 맞게 수정하여 실행 중에 있다.

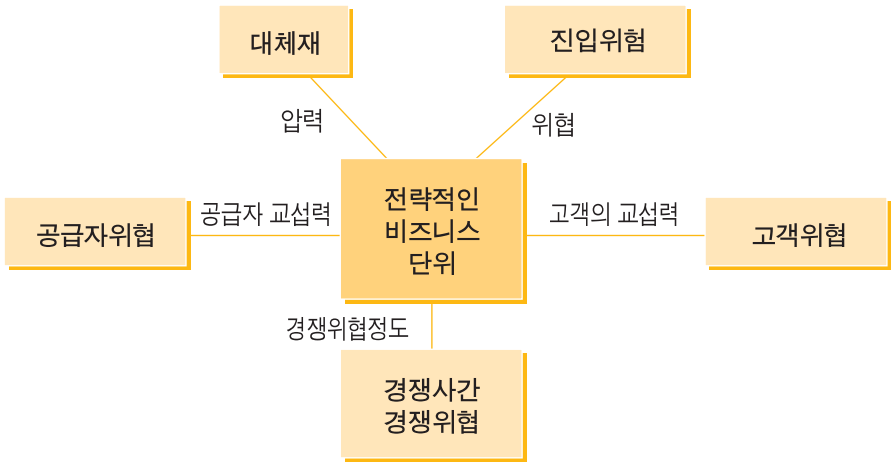
이에 본 논문에서는, 우리기금의 대내적인 환경을 분석한 후, BSC와 함께 실행될 수 있는 경영전략을 간략히 살펴보고, 먼저 우리기금이 실행중인 BSC와 연계한 활동원가회계/경영(Activity-Based Costing/Management)에 대하여 고찰하며, 우리기금에 적용될 수 있는 ABC모형을 어느 한 영업점의 사례를 중심으로 구축하여 보았다. 이 모형은 어느 한 영업점의 사례를 들어 적용시켜 보았으나, 실제로는 약간의 변형을 가하면, 우리기금 전체 혹은 High-Plus 전체팀에도 적용이 가능하다. 한편 기금회계(fund accounting)에 익숙한 우리기금에 있어 원가절감, 원가의 전략적 이용 등을 위한 ABC/M은 우리에게 낯선 주제일 지도 모른다. 그러나 앞의 도요타에 대한 신문기사 처럼, 끊임없이 변하는 환경앞에서 우리기금이 이에 적응하는 환골탈태하는 변신의 모습을 보여, 우리기금의 이해관계자인 정부, 시민단체, 중소기업, 금융기관 등으로부터 선호하는 있는 조직체로 거듭나야 될 것이다. 우리기금이 나아가야 할 미래추진전략에 미약하나마 일조를 하게 되었으면 하는 바람으로, 본논문을 준비하였다.

Ⅱ. 기금이 처한 환경의 내외적인 분석

1. 마이클 포터의 산업구조분석을 통한 외부환경 분석

마이클 포터의 산업구조분석은 사업전략이라는 측면에서 환경을 분석할 때 사용하는 방법이다. 이 방법은 사업전략을 〈그림 2-1〉과 같은 산업환경의 다섯가지 경쟁요인의 결과라고 설명하고 있는데, 본 논문에서는 이 모델을 이용하여 보증산업환경이 기업에 위협이나 기회로 전환될 가능성의 존재 여부를 분석하였다.

그림 2-1



가. 진입위협(P●tential new entrants) : 진입위협이란 최근 보증산업에서 보증상품의 영업을 시작한 기업라든가 또는 보증산업에 진입하려 하는 기업의 위협을 의미한다. 그리고, 이러한 진입에는 장벽이 존재하는데, 포터가 제시한 다섯가지 진입장벽은 규모의 경제, 상품차별화, 규모와는 무관한 절대적인 비용우위, 기존 기업의 의도적인 방해, 정부의 진입규제 이다. 이러한 다섯가지 진입장벽을 고려해 볼 때 보증산업은 현재 기술신용보증기금과 신용보증기금이 낮은 보증료로 보증산업의 시장을 장악하고 있고, 보증상품의 리스크가 커 진입하려는 기업은 별로 없는 것으로 보인다. 또한 정부의 규제가 진입장벽으로 존재하고 있어, 우리기금의 상품도 향후 수익성을 낼수 있는 쪽으로 규제가 풀린다면, 진입장벽은 점차적으로 낮아 질것으로 보인다. 이를 종합하여 보면, 보증산업으로의 진입위험은 그다지 많지 않은 것으로 보여진다.

나. 고객위협(Buyers) : 고객의 영향력이 클수록 기업은 더 많은 위협을 받는다. 즉, 고객의 수가 적을 수록 제품이 표준화 되어 있을수록 고객의 영향력은 강력해 진다. 보증산업의 수요자는 많고, 보증업무를 영위하는 서울보증보험(주), 신용보증기금, 기술신용보증기금, 지역신용보증재단 등의 고유업무 영역이 있어 고객의 구매 교섭력

(Bargaining Power)는 약한 것으로 볼 수 있겠다.

다. 공급자 위협(Suppliers) : 공급자들은 산업내에서 공급품의 가격을 올리거나 저하시킴으로써 기업에 위협을 가 할 수 있는데, 보증산업의 경우는 금융산업으로 공급자가 별로 없어 공급자 위협은 별로 없는 것으로 분석된다.

라. 대체품 위협(Substitutes) : 특정 회사에 대체할 수 있는 상품의 존재는 기업에게 위협이 되는데, 은행의 신용대출이 보증산업의 대체재가 될 수 있다. 금융기관 출연금이나 정부의 출연금이 줄어들면 보증산업내의 신용보증기금, 기술신용보증기금, 지역신용보증재단이 보증료를 올리고, 신용보증상품의 부분비율을 낮추면 채권은행에서 내는 대출이자율이 높아져, 은행의 신용대출과 경쟁상품이 될 수 있어, 은행의 신용대출이 보증산업내의 보증상품을 대체할 위협은 크다고 볼 수 있다. 한편 보증산업 내부적으로,우리기금이 장기분할대출보증 상품과 같은 신상품을 내 놓은 점을 감안하면, 은행의 신용대출이 위협이 되는 점은 있으나, 우리기금이 상기와 같은 신상품을 출시하여 기회요인으로 작용할 수 있다고 보여진다.

마. 경쟁사간의 경쟁위협(Intra-industry rivalry) : 이것은 해당기업과 직접적으로 경쟁관계에 있는 기업들과의 경쟁정도를 의미한다. 우리기금도 보증료 인상, 서울보증보험(주)의 경쟁관계도 향후 고려해볼 수 있으나, 서울보증보험(주)과의 경쟁은 아직 된다고 볼 수 없다 하겠다. 그러나 향후 우리기금도 자립기반의 구축을 통해 수익성을 강화하는 쪽으로 정부의 규제가 풀려 보증료를 올리게 된다면, 향후 서울보증보험(주)과의 경쟁관계도 고려할 수 있을 것으로 보인다. 한편 현재 지역신용보증재단과의 경쟁이 될 수 있으나, 지역신용보증재단과의 경쟁위협은 크지 않은 것으로 보이고, 기술신용보증기금과의 보증업무 분리에 따라 경쟁사간의 경쟁위협은 낮다고 보여진다.

이러한 다섯가지 힘의 정도에 따라서 힘이 강하면 위협이 될 수 있고, 약하면 기회가 될 수 있음을 의미한다. 상기 5가지 요소를 분석한 결과, 은행의 신용대출상품이 보증산업의 보증상품의 대체재가 될 가능성이 있는 반면, 여타 나머지 네가지 요소는 별반 위협요소가 안될 것으로 보이며, 결론적으로 보증산업내의 위협요인은 크지 않은 것으로

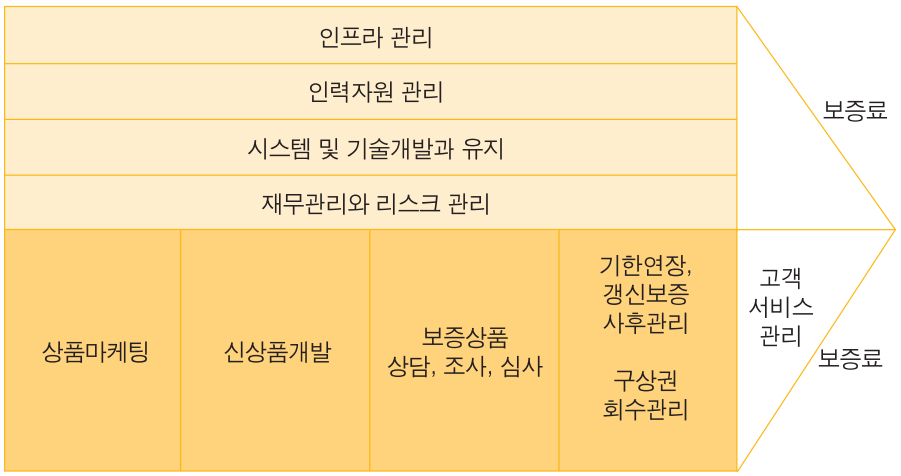
보이나, 보증산업은 정부의 정책방침에 따라 많이 좌우되는 경향이 있는 것으로 사료되는 한편, 우리기금을 둘러싼 외부환경은 우리기금이 기존의 경영시스템에서 탈피하여 시장 친화적으로 나아가고, 끊임없는 변신을 할 것을 요구하고 있다.

2. 마이클 포트의 가치사슬분석을 통한 기금의 내부분석

우리기금은 현재 기술신용보증기금의 부실화에 의해, 우리기금에 배분되어야 할 출연금이 축소되는 등 기금을 둘러싼 환경은 끊임없이 변화하고 있어, 우리기금이 존립을 위하여 우리기금 내부적으로 보증시장에 신상품을 개발하여 신상품을 출시하여야 하고, 기존의 영업프로세스와 인프라의 개선을 도모하여 생산성을 높힐 필요가 있을 것 이다. 이를 위한 가치기반경영(value-based management)을 위해 기금의 어느 곳에서 가치를 창출하는가를 아는 것이 중요하다. 이를 위한 세부적인 분석을 위해 마이클 포터의 가치사슬(Value Chain)을 통해 우리기금의 어느 부분이 현금흐름을 증가하고 감소시키는 지 알아 보기로 한다.

우리기금의 가치사슬은 〈그림 2-2〉와 같이 분석될 수 있다. 이 도표는 가치사슬요소

그림 2-2



를 두가지 중요한 타입으로 분류한다. 새로운 신상품의 개발, 보증 업무등 일차적인 요소는 주로 고객에게 제공하는 보증상품과 서비스와 관련한 행동이고, 기금의 인프라, 인사관리, 기술관리, 리스크관리와 같은 이차적인 요소는 일차적인 요소가 제대로 기능을 발휘하기에 필요한 기반을 제공하는데, 이 모델은 우리기금의 경영활동 내의 업무 프로세스의 논리적인 순서를 보여 준다.

가치사슬에서, 우리기금의 일차적인 요소는 보증상품의 마케팅, 신상품개발, 보증심사(신용조사, 보증심사, 보증서발급), 기한연장 및 갱신보증 등 보증사후관리와 구상채권 회수관리, 고객서비스 관리로 분류될 수 있다. 우리기금에서 보증상품의 마케팅은 본부 차원에서도 이루어 질 수 도 있고, 현재 어느 영업본부에서는 표적마케팅기법을 활용하여 보증상품을 이용할 수 있도록 고객을 유치하는 마케팅을 전개하고 있다. 또한 본점차원에서는 신상품개발을 위해 아이디어를 공모하고, 신상품개발실을 만들어 신상품개발에 박차를 가하고 있다. 기존의 우리기금의 보증상품, 즉 대출보증 등을 위한 신용조사, 보증심사, 보증서발급, 기한연장 및 갱신보증업무, 기업상시관리 등의 업무가 있다. 이러한 일련의 일차적인 요소를 위해, 기금의 인프라, 인사관리, 출연 상품개발 상품운용계획 등 기술관리, 보증상품의 리스크관리가 이차적인 요소가 될 수 있다. 전술한 가치사슬에서 상품관련활동과 고객이 직접 대하는 활동, 기업의 인프라를 유지해 주는 활동을 분류함으로서 기금내의 업무흐름을 부분적인 최적화가 아닌, 조직전체의 최적화가 되는 활동흐름이 되어야 할 것이다. 이러한 가치사슬에서, 주활동은 보증상품의 판매를 담당하는 영업점에서 이루어지고 있는 점을 발견할 수 있다. 주활동은 보증상품의 마케팅, 신상품개발, 보증상담에서부터 보증사후관리까지의 절차마다 인력과 예산이 투입되고 있어 이에 대한 프로세스 관리가 필요하다. 한편 고객중심의 경영을 위한 인프라는 갖추어 있는 것으로 보여지는데, 우리기금은 CRM(Customer Relationship Management) 개념을 도입하여 각 영업본부에 High-Plus팀이 만들어 졌고, 지식경영을 위한 지식경영시스템(Knowledgement Management System)도 갖추고 있다. 이러한 인프라를 잘 활용하면 우리기금의 전략적 경영에 많은 도움이 될 것으로 보인다.

3. 신용보증기금 내부의 혁신안

우리기금은, 정부의 개편안과 신용보증시장을 둘러싼 대내외 환경을 반영하여, "제2창업을 위한 경영혁신과 미래전략"을 위한 타스크 포스팀을 구성하여 혁신안을 마련하고 이를 시행중에 있는데, 동 내용은 정부의 재정여건 악화로 정부출연의 축소가 불가피할 것으로 보고 신용보증시장에 시장원리를 도입하여 시장친화적인 제도로 시장원리를 도입하여 시장친화적인 제도로 운영하여 신용보증제도 전반에 대한 혁신을 추진한다는 내용을 담고 있는데, 이를 위한 6개의 부문별 혁신 추진방안으로

1) 전사적 리스크 관리시스템을 새로 구축한다. 이를 위해 정책수립 및 실행에 따른 사전적 리스크 관리 기능 및 사후적 리스크 분석과 통제를 강화한다.
2) 업무혁신으로 선택과 집중을 통한 핵심 역량을 강화한다. 이에 따른 전략으로 신용보증에 있어서 한정된 재원의 효율적 배분을 위한 신상품 개발과 보증의 질적구조를 개선하고 건전보증을 위한 집단적 의사결정방식의 RM 전문심사와 성과보상 시스템을 통한 구상권 회수를 강화한다. 특히 보증규모를 2010년까지 매년 1조원씩 감축하여 적정 보증규모를 25조원 수준으로 유지하되 기보증은 줄이는 대신 신규보증은 확대한다.
3) 조직혁신으로 혁신내실경영을 통한 지속 가능 조직으로 개선한다. 이에 따른 전략으로 본부는 기능중심으로 슬림화 하고 영업점은 영업본부장 중심의 책임경영을 강화하여 효율성을 제고시킨다.
4) 인사혁신으로 자율 · 수익경영을 실현하는 신인사관리를 도입한다. 이를 위해 직무 중심의 공정 · 투명한 직위운영과 직무급을 도입하고 성과중심의 보수체계를 확대한다.
5) 재정혁신을 기본재산의 건전화 및 적정 유동성 관리를 꾀한다. 이에 대한 전략으로 기본재산의 확대를 위해 대기업 등의 기업출연을 유도하고 여유자금의 운용방법을 혁신하여 수익을 극대화 한다.
6) 성과평가 혁신으로 성과관리를 통해 자립경영기반을 구축한다. 이를 실천하기 위해 중장기 전략 및 목표와 평가체계에 대한 연계성을 강화하고 내실위주의 질적평가를 도입하며 책임경영 · 수익성 · 건전성을 토대로 하는 직상위자와 직무성과계약제를 체결한다.

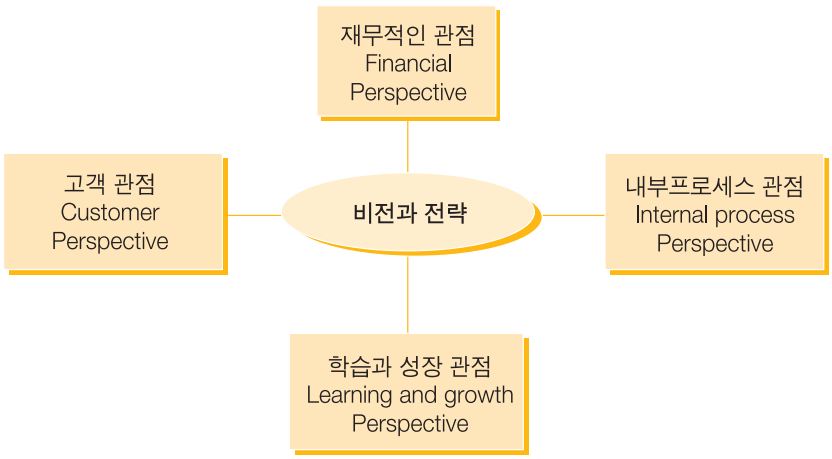
이 혁신안에 의거 우리기금은 2005년 9월 조직개편을 하고 후술하는 우리기금의 실정에 맞는 BSC(Balanced Score Card)을 만들어, 성과평가 체제를 확립하여 우리기금의 혁신안은 실행되고 있는 중이다.

Ⅲ. 기금의 BSC와 연계한 경영전략

1. 경영기법으로서의 BSC등장 배경

재무적인 지표는 다음과 같은 점에서 단점을 가지고 있다. 첫째로, 재무적인 지표는 과거 지향적이고 단기적으로, 정보경제시대에서는 무형자산 및 회사의 역량이 전통적인 물질적 자산이나 유형자산보다 더 핵심적인 요소가 되고 있는데, 이들 무형자산이나 핵심역량을 평가하기 어렵다. 둘째로, 목표설정의 기반이 되는 전략이나 계획이 실행 지향적이지 못하며, 목표와 전략이 서로 연계되지 못하고 있다. 비전이나 전략이 실천적인 용어로 구체화되어 있지 않아서 실행에 대한 유용한 지침을 제공하지 못한다. 셋째로, 피

그림 3-1



드백이 전략적이지 못하고 전술적이다. 장기적인 전략적 성과보다는 단기 운영성과의 관리에 집중되어 있다. 이러한 문제점을 극복하고자 재무적 측정영역에 세 가지 관점의 비재무적 측정영역(고객 관점, 내부 프로세스 관점, 혁신 및 학습 관점)을 균형 있게 포함시킨 BSC가 등장하게 되었다. BSC에는 〈그림 3-1〉과 같이 과거의 성과에 대한 재무적인 측정지표들뿐만 아니라 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 그리고 조직의 학습 및 성장 등과 같은 비재무적 측정지표들도 포함되어 있다. 이러한 논리는 비재무적 측정지표가 장기적으로 미래의 재무적 성과를 나타내는 동인이 되기 때문에 이들을 측정하지 않고는 올바른 평가가 되지 않는다는 사고에서 비롯된다.

2. 기금의 BSC

우리기금의 기존경영평가체재는 첫째로 경영목표를 위해 열심히 하고 있으나, 중장기 비전 전략(목표)과의 연계성이 취약하고, 둘째로 양적위주, 사업단위별 공급 위주로 단기적 결과에 치우지는 평가체계와 지표의 합리성이 부족하며, 셋째로 평가에 대한 피드백과정이 미흡한 것으로 분석되어, 우리기금의 실정에 맞게 핵심성과지표(Key Performance Indicator)을 정하고, 정책수행, 기본재산관리, 내부프로세스, 고객만족, 역량개발이라는 5개 부문의 관점에서 BSC모델을 구축하였다. BSC의 재무관점이 기금의 BSC모델에서는 정책수행, 기본재산관리 관점으로 보았고, 나머지는 내부프로세스, 고객만족, 역량개발의 관점으로 보아, 우리기금의 실정에 맞게 조정하였다.

3. 우리기금 BSC와 제경영기법을 활용한 경영전략

마이클포터의 산업환경구조분석 모델에서 5가지 요소를 분석한 결과, 은행의 신용대출상품이 보증산업의 보증상품의 대체재가 될 가능성이 있는 반면, 여타 나머지 네가지 요소는 별반 위협요소가 안될 것으로 보이며, 결론적으로 보증산업내의 위협요인은 크지 않은 것으로 보이나, 보증산업은 정부의 정책방침에 따라 많이 좌우되는 경향이 있는 것으로 사료되는 한편, 우리기금을 둘러싼 외부환경은 우리기금이 기존의 경영시스템에서 탈피하여 시장 친화적으로 나아가고, 끊임없는 변신을 할 것을 요구하고 있는 것으로 분

석되었다. 그리고 우리기금 내부환경을 분석하기 위해 가치사슬분석을 하였는데, 우리기금의 인프라는 CRM과 지식경영시스템이 구축되어 있어 이를 잘 결합하고, 후술하는 ABC/M(Activity-Based Costing and Management)을 도입한다면 시너지 효과가 발생되어, 우리기금이 처한 좋지 않은 외부환경을 극복할 수 있을 것으로 보인다.

가. CRM과 BSC

마이클포트의 산업구조분석에서 보증산업은 정부의 정책방침에 따라 많이 좌우되는 경향이 있는 것으로 사료되는 한편, 우리기금을 둘러싼 외부환경은 우리기금이 기존의 경영시스템에서 탈피하여 시장 친화적으로 나아가고, 끊임없는 변신을 할 것을 요구하고 있다. 이러한 현실에서 수익성을 제고시키기 위해, '상위 20%에 해당되는 고객 1인의 매출이 나머지 80%에 해당되는 고객 16명의 매출과 비슷하다' 라는 관점에서 High-Plus 팀을 만들었다. CRM성과를 BSC의 핵심성과지표를 통해 계량화하고 구체적인 목표를 수립하게 되면, 우리기금이 추구하고자 하는 CRM이 좀더 명확하게 구체화되고, 조직 구성원들에겐 고객관리 방법을 가장 현실적이면서도 효과적으로 설명하는 도구가 된다.

예를들면 콜센터의 성과평가를 위해 고객만족관점, 생산성관점, 재무관점, 인적자원관점, 생산성관점, 재무관점, 인적자원관점으로 나누고, 각각에 성과지표를 개발할 수 있다. 고객만족 관점에서는 포기된 통화 횟수, 대기시간등의 지표들이 선정될 수 있고, 생산성 관점에서는 시간당 콜수, 고객응대활동 횟수 등이, 그리고 재무적인 관점에서는 통화당 비용, 활동당 비용등이 지표가 될 수 있다. 마지막으로 인적자원 관점에서는 직원이직율, 모니터링 비용 등이 지표로 될 수 있다.

나. 지식 경영과 BSC

지식자산이란 시장, 상품, 기술, 조직과 관련한 지식으로 기업이 소유하거나 소유의 필요성이 있는 비즈니스 과정에서 이익과 부가가치 등을 낳게 하는 것이다.

지식경영이란 이러한 지식자산을 경영하는 것뿐만 아니라 그 자산에 기반한 작업과정을 경영하는 것을 의미한다. 이러한 과정은 지식 창출, 지식 보존, 지식 이용, 지식 공유 등이 포함된다. 따라서 지식경영은 이용가능하고 필요한 지식자산, 그리고 작업과정과 관련된 지식자산을 분석하고 증명하도록 하며, 자산과 작업과정을 발전시키는 조치를 기

획하고 통제하여 조직의 목적을 이행하도록 하는 것이다.

어느 한 연구에 의하면, 기업 경쟁력의 가장 큰 원천은 고객에 대한 지식과 조직 구성원들에게 내재화된 지식, 그리고 경쟁사에 대한 지식등 이라고 한다. BSC에서는, 이를 전략과 연계시킴으로써, 즉 '우리의 고객은 누구인가'(고객관점), '우리의 고객을 만족시킴으로써 수익을 극대화하기 위해서는 어떤 비즈니스프로세스를 가져야하는가'(학습 및 성장 관점)라는 BSC의 기본개념을 지식경영활동과 연계 시킨다면 큰 효과를 발휘할 수 있을 것이다. BSC의 관리적 측면에서 지식경영과의 접목은 경쟁우위의 원천이 되는 요소일 것이다. 핵심지식들을 공유하고 축척 해 나감으로써 기업전략 달성 요건은 더욱 많아질 것이다. BSC활동이 일회적이고 단기적으로 끝나지 않게 BSC라는 전략 수립도구를 통하여, 단기 및 장기적 전략 방향과 일치하는 지식을 창출 프로세스와 이의 관리 방안을 수립하는 것이 중요하다.

다. BSC와 ABC/M(Activity-Based Costing/Management)

(1) ABC(활동기준원가)란?

활동기준원가계산은 제품제조를 위한 적업활동을 세분하여 제조간접비를 이들 작업활동별로 상이한 배부기준(원가동인; cost driver)을 적용하여 제조간접비를 제품에 배부하기 때문에 보다 정확한 원가계산이 가능하게 된다. 즉, 활동은 자원을 소비하고 제품은 활동을 소비한다는 전제로 모든 원가를 활동을 중심으로 파악하며 제품원가 계산도 활동별로 파악된 원가에 근거하여 행하여진다. 활동기준 원가계산은 원가를 발생시키는 활동을 체계적으로 분석하고 활동별로 원가정보를 산출하여 궁극적으로는 보다 정확한 제품별 원가계산을 행하는 방법이다.

여기서 위에서 말한 활동(Activity)이라 함은 원가를 발생시키는 기본적인 분석단위이며, 부문이나 제품은 활동을 수요하는 이차적 분석단위이다. 활동단위의 일반적인 예로는 구매활동, 설비재조정활동, 제주준비활동, 기계가동활동, 재고보관활동, 품질검사활동, 예약활동, 판촉활동 등을 들 수 있다. 또한 원가동인(cost driver)은 활동별로 집계된 원가를 제품에 배분할 때의 배부기준이다. 원가동인은 원가를 발생시키거나 또는 발생정도에 영향을 미치는 요소이며, 활동의 측정치이다.

활동과 원가동인의 구분이 자세하면 자세할수록 정확한 원가계산을 행할 수 있다. 원가동인의 수는 원가시스템의 정확성과 제품의 다양성에 의하여 결정된다. 원가동인의 선택시에는 활동별 원가와 상관성을 갖는 비재무적 변수인 거래기준 원가동인이 많이 이용된다.

(2) ABM이란?

활동기준경영(Activity-Based Management)란 활동기준 원가계산에 의한 활동분석과 원가정보를 이용하여 프로세스개선, 원가관리, 의사결정, 예산수립, 성과평가 등의 경영관리를 말한다. 즉 경영의 효율을 높이기 위해 활동기준 원가정보를 이용하여 부가가치를 향상시키고, 수익성을 높이기 위한 활동관리에 초점을 맞춘 경영 관리기법이다. 이 점에서 보면 활동기준원가는 활동기준경영의 부분적 개념이라 할 수 있다. 다시 말해 활동기준원가는 제품 원가산정을 중심으로 한 측정관점의 기법이라고 할 수 있고, 활동기준경영은 공정개선 관점의 프로세스라고 볼 수 있다.

(3) BSC와 ABC/M

1) BSC와 ABC/M

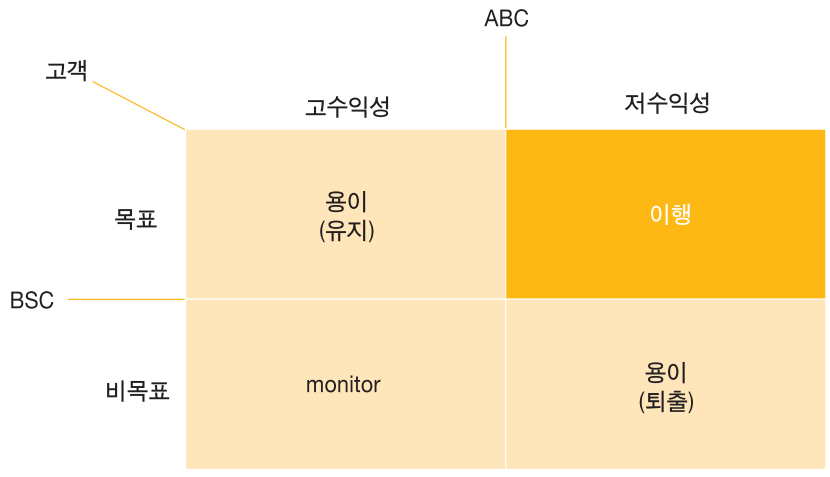
ABC에 의하면 개개의 보증상품과 고객이 간접비에 의해서 제공받는 서비스가 차이가 있을 경우 그 다른 수량을 어떻게 사용하는가를 나타내는 분석모델을 제공한다. ABC에서는 다음과 같은 2단 배부를 취하고 있는데, 제 1단계에서 제조 혹은 상품의 간접비를 경제적 자원의 작용동인(resources driver)으로 이용되고 있어, 경제적자원에서 활동으로 제조 혹은 서비스간접비를 할당함에 있어 BSC와 ABC의 관련성이 존재한다고 하고, 이 관련성은 BSC에 있어스 4개의 관점의 하나인 재무적 관점과 내부 비즈니스 프로세스 관점에서 발생하여, ABC는 전통적인 원가계산보다도 합리적으로 제조 혹은 서비스 간접비를 상품과 서비스에 할당할 수 있어 합리적인 원가계산이 가능하며, 이러한 점은 ABC의 정보가 BSC의 재무적 관점 관련 정보의 정밀도를 높임과 더불어 내부 비즈니스 프로세스 시점에 있어서 ABM(Activity-Based Management: 활동기준관리)의 원가절감활동이라는 성과를 가시화 한다. RENCHINDORJ ENKHTUYA에 의하면, Stewart사의 Shinder와 McDowell은 '기업이 업적평가를 하기 전에 업적에 대한 영향력을 이해할 필요가 있으며, 상기와 같은 이유로 ABC/ABM이 BSC와 결합함에 의의

가 있다' 고 한다.

ABC모델의 제2단계에서 활동에 집계된 제조 혹은 상품의 간접비는 제품, 서비스, 고객으로 연결되고, 이과정에서 개개의 제품, 서비스, 고객의 상대적 수익성이 명료해지며, ABC의 수익성 분석에서 일반적으로 고객의 20%가 80%의 수익을 올리며, 고객수익성에 관하여 상기와 같은 측정이 BSC와 ABC를 결합시켜주는 두 번째 연결고리를 만들어 주는데, ABC는 BSC에 있어서 고객과의 관점과의 관계로 수익성 분석을 시행하는 것에 유효하다. 고객획득도, 고객만족도, 재구매율, 고객수, 시장점유율등의 지표도 중요하지만, 자사제품을 만족하고 애호하는 고객으로부터의 수익도 충분해야 하는데, 이에 따라서 ABC는 BSC에 있어서 고객의 관점과의 관계로 수익성 분석을 시행하는 것이 유효하다. 〈그림 3-2〉와 같이 ABC에 BSC를 결합하여 잘 이용하는 방법으로 목표고객과 비목표고객으로 구분하여 분석하는 방법이 있다.

상기 그림을 인용하면서, 원서(原書)에서는 우하는 용이로 표기되어 있으나, 우리기금의 경우에 맞게 고쳐서, 용이 혹은 퇴출로 기술하였다. 수익성이 높고 BSC에서 목표로 하는 고객(좌상)은 차후에도 같은 전략을 계속 진행하는 것이 좋고, 반대로 수익성이 낮으며 목표로 하지 않는 고객(우하)에 대해서는 차후에 판매를 중지하던가, 경쟁기업에

그림 3-2



양보하는 것이 좋은 한편, 수익성이 높으나 목표로 하지 않는 고객(좌하)은 가능하면 고객을 자사에 붙들어 놓음과 동시에 수익성이 악화되지 않도록 모니터링할 필요가 있으며, 마지막으로 수익성이 낮지만 목표고객(우상)에게는 상당히 주의하여 수익성이 있는 고객으로 이행시킬 필요가 있다.

우리기금의 입장에서 수익성도 높고 BSC에서 목표로 하는 고객(좌상)에게는 보증료를 다소 낮게 해주고, 우리기금에서 현재시점에서는 제공하지 않고 있지만, 향후 법률서비스 및 세무서비스 등을 제공해주는 등의 방법을 사용하여 우리기금과 계속 거래를 하게 만들어야 할 것이다. 한편 수익성이 낮으며 목표로 하지 않는 고객(우하)은 우리기금에 입장에서는, 보증료 수입이 낮으면서 부실화될 가능성이 농후한 고객인데, 이러한 고객은 방관자적 입장을 띠는 게 아니라 더 나아가 퇴출시키는 것이 좋을 것이다. 이를 위한 방책으로, 신용조사 수수료, 기한연장수수료, 갱신보증수수료 등을 부과하는방법으로 퇴출시키는 편이 나을 것이다. 이러한 수수료의 산정기준의 근거는 후술하는 방법대로 우리기금에 본논문의 ABC모형을 적용하면 산출할 수 있다. 즉 본 논문의 ABC모형에 의거하여 보증상품 원가, 기한연장, 갱신보증 취급원가 등의 형태로 우리기금이 활용하고자 하는 방안대로, 개별적인 원가를 계산해 낼 수 있다. 이러한 방책은 BSC로 감시할 수 있는데, BSC에서는 목표로 하는 고객과 목표로 하지 않는 고객을 정의하고, 반면, ABC모델은 경영자에게 매력적이나 손실이 많은 고객을 장기적으로 수익성이 높은 고객으로 이행시행시킴에 있어서 어디에 기회가 있는가를 제시해준다. 바로 이러한 점에서 양자통합의 유효성을 발견할 수 있는 바 후술하는 바와 같이 우리기금에 적용할 수 있는 ABC모형을 만들어 보았다. 비록 어느 한 지점의 ABC모형이지만, 이 모형에 변형을 가하면, 지점전체의 모형, 전체 High-Plus팀의 모형, 기금전체의 모형을 만들 수가 있다.

2) ABC도입시 기대효과

활동기준원가계산 도입시에는 다음과 같은 기대효과가 있다.

① 정확한 원가 및 이익정보 제공

A. 원가발생의 원인과 결과에 의한 원가동인(Cost Drivers)을 기준으로 원가배부가 이루어짐에 따라 프로세스(process)별, 상품 및 서비스별, 고객별 등의 정확한 원

가계산이 가능하여 원가의 적정성 및 신뢰성의 제고가 가능하다.

B. 간접원가의 추적 범위의 확대에 따라 정확한 원가배부가 가능하여 기업의 관리목적에 필요한 부문별 원가자료의 제공 및 효율성 판단에 도움이 된다.

C. 활동별 원가계산 단위의 확대로 정확하고 다양한 형태의 손익정보제공을 통한 운영 및 전략적 의사결정 지원기능을 확대시킨다.

D. 자원과 활동의 소모 관계를 파악하고 자원사용의 최적화를 추구할 수 있다.

E. 정확한 원가계산, 거래처별 원가계산 및 이익구조분석을 통해 이익지향적 마케팅 전개가 가능하다.

② 관리회계시스템의 기반구축

A. 고객 및 상품과 관련된 모든 우리기금의 활동에 대한 정보제공할 수 있다.

B. 지속적인 개선을 위한 기업내부의 공통의 의사소통수단을 제공할 수 있다.

C. 원가유발 요인의 추출과 관리가 가능하다.

D. 내,외적 벤치마킹 정보산출이 가능하다.

E. 집중관리항목의 관리가 가능하다.

F. 원가통제의 효과적 수행 : 자원소비가 많은 활동에 대한 활동감소를 통한 원가 통제할 수 있다.

G. 활동분석을 통한 원가절감 및 프로세스 개선 : 비부가가치활동의 감소 및 제거 노력이 가능하다.

③ 성과평가를 위한 인프라 및 전략적 정보제공

A. 재무적/비재무적 성과자료 제공, 장단기 성과에 대한 정보제공, 원가동인별 성과측정치 정보 등 균형 있는 정보제공할 수 있다.

B. 신상품 출시에 대한 상품의 가격결정, 주요 원가변동요인별 민감도분석 등을 위한 원가정보를 제공할 수 있다.

C. BSC(Balanced Scorecard), EVM(Economic Value Management), VBM (Value-Based Management)등과 연계하여 강력한 성과평가 정보제공이 가능하다.

④ 경영의사결정의 질적 개선

A. 제품의 총괄원가의 계산 가능 : 상품의 설계와 개발, 마케팅, 상품수명주기전체에 걸쳐 정밀한 데이터의 정확한 원가산출 가능하다.

B. 상품별 이익계산이 용이해짐에 따라, 우리기금도 향후 다품종의 신상품을 개발하여 출시하게 되어 다양한 상품의 원가를 정확하게 계산, 상품의 수익성을 정확히 측정 가능함으로써, 상품의 수익성에 대한 올바른 의사결정 가능하다.

C. 각 부분별 정확한 원가파악에 따라 비효율적인 부분의 파악 및 부문별 비효율성 제고를 위한 의사결정에 활용할 수 있다.

- 전략적 의사결정 : 저수익 상품의 공급중단 등
- 시장, 고객, 유통경로 부문 : 수익성 없는 고객정리
- 상품의 배합, 가격전략, 고객지원 등
- 품질원가계산 : 품질관련 활동의 집계를 통한 품질원가를 산정하여 최적품질비용의 산출 및 원가절감에 대한 정보 제공

D. 신축적인 원가계산이 가능하다.

E. 장기적인 수익전략 수립 및 판단의 정확성이 제고된다.

3) ABC/M의 한계

가. ABC도입 비용 : 활동분석과 측정비용이 많이 소요되기 때문에 정보수집에 따른 비용투입과 정보의 효익에 대한 경제성분석이 필요하다

나. 활동분석의 타당성입증의 어려움 : 활동에 대한 명확한 정의나 구분에 대한 일관된 기준이 존재하지 않으며 활동분석에 대한 타당성평가에 어려움이 있다.

다. 자의적인 배분 존재 : 설비수준활동원가와 같이 직접배분이 어려운 조직관리원가, 감가상각비 등의 경우 여전히 자의적인 배분이 이루어져야 함

라. 원가동인의 발견이 어렵고, 원가동인의 선택이 자의적임

마. 원가동인요인과 원가가 비례적으로 변화한다는 가정의 취약성

Ⅳ. 기금의 ABC 모형 구축

1. 우리기금의 회계구조

ABC를 우리기금에 적용하기 이전에 우리기금의 회계구조를 먼저 살펴보도록 한다. 우리기금의 회계규정 제 18조에서 제 19조에 의하면, 비용은 발생사실에 의하여 인식하고, 수익은 발생사실에 의하여 인식하며, 비용과 수익을 그 발생원천에 따라 분류하고 발생한 기간에 정당하도록 배부하는 수익과 비용의 대응원칙에 의거 경영성과를 명백히 하도록 되어있다. 또한 회계규정 제 71조에 의하면, 결산은 당해연도의 경영성적과 재정상태를 명확히 파악하도록 회계연도말에 결산을 실시하도록하고 재무제표는 매월 작성하도록 되어 있다. 이러한 점들을 감안하면, 우리기금의 회계는 재무회계의 성격을 지닌다.

우리기금의 회계 특징은 다음과 같이 요약될 수 있을 것으로 보여진다.

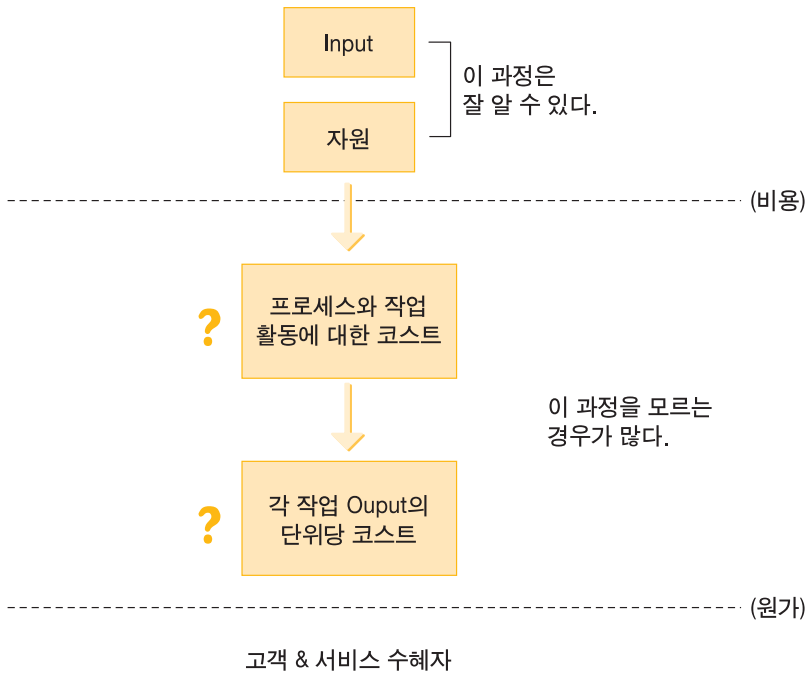
- 원장관리 : 회계장부관리, 재무제표 생성 등 우리기금의 회계장부와 재무보고서 생성에 관한 업무 수행
- 채권/채무 관리 : 경비, 법인카드 관련 채무 및 지급, 기타 채권 및 입금에 대한 업무담당 등을 통한 거래처리 효율화
- 자산관리 : 자산의 취득, 이동, 감가상각, 처분 등 자산에 대한 관리업무 담당
- 현금 및 자금수지 관리 : 예금시재관리, 자금수지예측 업무, 출연금관리
- 세무관리 : 각종 세법에 의한 세무보고서 생성, 시부인 관리 등 세무관련 업무담당
- 마감 및 결산 : 기존 업무의 처리 일정 단축

재무회계의 이점은 공급자와 수혜자에 관한 자세한 상황을 기록하고, 계정과 목표의 분류에 따라 지출타입을 기록하고, 또한 지출이 발생한 기간, 만약 그것이 자본적지출일 경우 상각 대상기간을 기록하고, 수혜자인 비용센터를 기록한다. 재무보고서의 약점은 회계장부의 지출이 왜 발생했는지, 자원이 어떻게 사용되었는지에 대한 기록은 하지 않고 있다. 전통적인 재무회계시스템은 과거 기간동안 비용이 지출된 것에 대해 대외담당 부문의 관리자(public sector manager) 가 잘 알 수 있는 모습을 취하면서 발전되어 왔다. 그러나 결과(outputs)에 대한 원가총계 또는 산출물의 각 원가에 대해서는 아무

도 설명해 줄 수 없다. 즉 산출물에 대한 총원가는 어떻게 설명되나? 산출물 각각의 원가는 어떻게 산출되는가? 어떻게 이러한 원가를 정확히 계산할 수 있는 가? 〈그림 4-1〉에서 같이, 경영진은 자원/비용의 지출 범주에 속하는 사항뿐만 아니라 그 이상의 것을 알 수 있도록 하는 것이 ABC/M이다. 전통적인 재무회계 관리시스템은 노동비, 재료비 등의 비용에만 초점을 맞추고 있다. 즉 이러한 자원을 활용함으로써 얻는 결과를 설명하지 않고 있다. 〈그림 4-1〉은 "비용과 원가는 다르다"라는 것을 잘 나타내고있다. 자원이 사용되면, 비용으로 표시되는데, 예를들면 종업원 급여를 주면 돈이 지출되어 비용이 발생한다. 반면에 원가는 비용을 작업활동(work activities) 혹은 산출물로 다시 표시된 "계산되어진(calculated)"원가라는 점에서 비용과 차이가 있다. 비용과 원가는 수치로 나타내면 합계는 동일하지만 같은 것이 아니라는 점에 주목해야 한다.

우리기금의 회계규정 체계는 기금회계(fund accounting)의 성격을 지니고 있다. 기

그림 4-1



금회계는 일반 기업회계와 비슷하지만, 기금회계에서는 추가적으로 한가지 단계를 더 밟고 있다. 대부분의 경우에 있어서, 기금회계는 예산한도가 있어, 예산한도 범위내에서 소비하도록 되어 있는데, 즉 기금 예산한도가 일반 기업회계의 책임원가센터가 된다. 예산승인 한도내에서 지출하도록 되어 있고, 예산한도의 소비는 예산집행 청구서와 관련이 되는데, 관리자들은 예산집행승인을 받기 위해 예산집행 청구서가 이용되며, 예산집행한도에 도달하면, 더 이상 예산을 집행하지 못하도록 되어 있다. 정부 및 비영리기관의 회계는 이러한 소비지출에 대한 통제를 효과적으로 하기 위해 상기와 같은 추가적인 단계를 취하고 있는데, 우리기금의 경우도 예외는 아니다. 이러한 추가적인 단계에서 회계부정을 방지할 수는 있지만, 낭비가 되는 것을 막아주는 것은 아니다.

관리자 및 직원이 결과에 대한 원가를 잘 모른다면, 향후의 수요에 대한 원가가 어떻게 변화되는지 잘 모를 수가 있다. 대부분의 관리자는 의식적으로 든 혹은 무의식적으로든, 친밀해 있는 소비지출에 대한 관점으로 원가를 바라본다. 이러한 관점에서 소비지출를 보고하는데 익숙하도록 만들어진 회계시스템은 상기와 같이 원가를 고려하게 되는 경향을 더욱 더 강화시킨다. 정부회계와 관련하여, 소비지출의 관리자가 향후 연도에 좀더 적은 자원을 가지고 작업활동을 하도록 예산축소을 위해 지속적으로 기꺼이 나서지는 않을 것이다. 그래서 이들은 예산을 받는 계획시점에서 조금이라도 더, 조금이라도 더 예산을 받을 수 없으면, 같은 금액의 예산을 받고자 투쟁하는 것이 다반사이다.

관리자들이 그들의 예산과 실제 소비한 금액의 불리한 차이 혹은 유리한 차이만을 계산하는 책임센터의 월보을 받는다면, 이 정보가 알려주는 것이 무엇인가? 그들의 지출된 소비금액의 차이만을 본다면, 유리한 차이가 나면 기쁘고, 불리한 차이가 나면 기분이 안좋을 것이고, 이와같이 그들은 그이상으로 현명하게 되지는 못한다. ABC/M은 관리자와 직원들에게 좀더 현명한 지출된 소비보고를 하는데 도움을 준다. 즉 ABC/M은 의사결정을 하는데 도움을 주는데, 미래지출을 관리하는 유일한 방법은 왜(why), 어떻게(how), 누구(whom)라는 질문에 답을 줄 수 있는 것이 ABC/M이다.

〈그림 4-1〉와 같이 자원이 소비된 후, 프로세스 및 작업활동에 대한 코스트, 각 작업 Ouput의 단위당 코스트를 계산된 코스트에 포커스를 맞추어, ABC을 우리기금에 적용시키면, 우리기금 대출보증등 상품에 대한 원가, 기한연장, 갱신보증 취급원가, 사고처리 업무 원가등 원가관리의 목적에 부합하는 다양한 원가를 도출할 수 가 있다.

ABC의 설계방법에는 크게 원가분해접근법과 모델접근법으로 정리할 수 있다. 원가분해접근법(Cost Decomposition Approach)은 총계정원장을 근거로 원가를 분석해 가는 방법이다. 모델접근법(model approach)은 프로세스 흐름 접근법(process flow approach)이라고도 하며 원가분해접근법과는 반대로 원가계산대상을 비롯하여 어느 활동이 어느 만큼 필요한지를 질문하는 것에서 시작된다. 두가지 모두 장단점이 있으나 원칙적으로 어느 접근법이든 최종적인 원가는 동일하게 된다. 우리기금의 재무제표를 감안하면, 재무회계의 성격을 지니고, 원가관리라는 개념없는 회계시스템을 감안하면, 프로세스 흐름 접근법인 더 유용할 것으로 보인다.

프로세스 흐름 접근법에서, 원가가 왜, 누구에 의해서, 무엇을 위해 발생하는 가는 아주 중요하다. 이 접근법을 위에서 본 가치사슬중 우리기금의 일차적인 요소에 접근시켜보아 중요한 사실을 발견하게 되었다. 어느 한 영업점의 원가활동(Cost-Activity)은 상담, 자료안내, 자료제출, 신용조사 현장조사, 보증심사(신용조사서 작성, 보증심사서 작성), 보증서발급, 사후관리, 기한연장, 고객서비스 관리라는 일련의 활동을 구분되어 진다. 본 논문에서, 기금의 한 영업점 보증팀의 예를 들어 우리기금 전영업점에 적용될 수 있는 하나의 ABC모형을 제시하고자 한다. 이모형은 약간의 변형을 가하면 영업점 전체, 각영업본부 전체 High-Plus팀, 혹은 우리기금 전체에도 적용될 수 있을 것이다. 우리기금의 전체지점, Hipuls팀 전체, 우리기금 전체에도 적용이 가능한 데, 시간적인 제약과 모형분석에 필요한 데이타 입수의 어려움으로, 추후 다행히도 기회가 닿는다면 그때 하기로 하고, 여기서는 ABC모형만을 제시하였다. 그리고 분석의 초점을 보증팀에 두고, 관리팀을 고려할 수도 있으나, 본 논문의 ABC모형에서는 보증상품의 원가산출에 중점을 두어, 관리팀은 제외하였다.

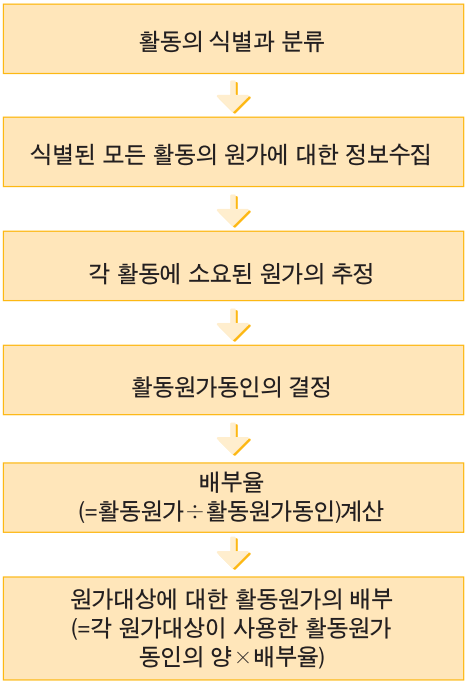
ABC기법은 한 연구조사에서 ABC도입기업중 62.6%가 고객수익성 분석, 56.1%가 원가절감 노력, 57.3%가 제품/서비스원가계산, 가격결정, 48%가 프로세스 개선 노력의 일환으로 도입되었고, ABC실행기업의 84%가 고객수익성, 78%가 원가절감, 62%가 프로세스 개선 노력, 76%가 원가왜곡정도와 정확한 원가파악의 목적으로 실행 중이다고 하였다. 우리기금에도 ABC가 적용되면, 고객수익성 분석, 원가절감, 업무프로세스 개선, 정확한 원가의 파악 및 원가의 전략적 이용에 사용되어 질 것 으로 보여지는데, 본논문의 말미 부분에서 우리기금에 적용될 수 있는 사례를 기술하였다.

우리기금의 ABC적용시 감안하여야 할 점은, 우리기금은 정부 및 금융기관의 출연금에 의해 조성되는 기금으로 운영되는 조직체이고, 업무활동은 금융기관인 은행의 업무와 상통하는 점이 많다는 점을 감안하면, 전술한 바와 같이 기금회계의 특성도 있고, 서비스 제공기업 내지 서비스를 제공하는 금융기관에 ABC가 적용되는 경우를 살펴 보아야 할 것으로 사료된다.

우리기금의 업무성격은 금융기관인 은행과 비슷하다. 은행은 거의 대부분의 업무가 거래단위로 이루어 지고 있으므로 거래단위로 발생하는 원가는 거래 처리시간이라는 조업도 동인으로 충분히 설명된다고 보며, 한편으로는 은행에서 자재, 사람, 설비 중에서 거의 대부분 사람이라는 자원을 투입하여 거래단위별로 업무를 처리하고 있으므로 총 인원수가 중요한 원인동인이 되는 것이다.

활동기준원가계산은 보다 정확한 관리비의 계산을 가능하게 할 뿐만 아니라 그 과정

그림 4-2 ABC의 단계



에서 활동원가동인과 비부가가치활동을 확인할 수 있는 이점이 있다. ABC를 이용하여 간접비를 각 상품에 배부하는 관리비를 각 상품에 배부하는 과정을 그림으로 나타내면 〈그림 4-2〉와 같다.

(1) 활동의 식별과 분석

ABC의 도입을 고려할 때 먼저 결정해야 할 사항은 조직이 가진 자원(resources)을 명확히 파악하고, 활동을 식별하여야 하는데, 조직이 가진 자원은 크게 인적자원, 공간 및 시설설비, 기타 소모품/잡비 등으로 구분할 수 있다. 이들 자원은 코스트를 발생시킨다. A지점의 2006년 3월말 현재 예산집행월보를 살펴보면, 인건비, 급식비, 복리후생비, 국내여비, 연수비, 차량비, 당직비, 회의비, 업무추진비 등은 인적자원이 발생시키는 비용들로 볼 수 있고, 전력수도료, 임차료, 연료비 등은 공간 및 시설설비로 인해 발생되는 코스트이며, 세금과 공과, 수선유지비, 광고선전비등는 기타 소모품/잡비로 분류할 수 있다.

ABC는 코스트를 발생시키는 자원을 소비하는 활동이라고 본다. 따라서 활동의 식별은 ABC에서 핵심적인 절차이고, 활동은 각 부서들이 조직의 목표를 달성하기 위하여 자원을 사용하는 방식을 나타낸다. 활동은 코스트의 요소들을 포함하고 있고, 상품과 서비스에 의해 요구되고 소비되며, 또한 경영자에 의해 변화될 수 있다. 경영자는 코스트 자체가 아닌, 수행되는 업무활동들을 관리할 수 있을 뿐이다. 결과적으로 코스트는 코스트를 관리함으로써가 활동을 관리함으로써 통제할 수 있다.

A지점의 인적자원, 시설설비, 기타 소모품 등의 자원을 가지고 보증상담, 신규증액 보증심사(고객과 상담, 신용조사 예비조사, 신용조사 현장조사, 보증심사 : 신용조사서 작성, 보증심사서 작성, 보증서 발급), 보증사후관리(보증기한 연장 · 갱신심사 · 기업상시관리 · 사고처리), 출납, 지점관리활동라는 5개 업무프로세스로 묶을 수 있다.

- 보증상담(대면상담, 전화응대)
- 신규증액 보증심사 : 신용조사 예비조사, 신용조사 현장조사, 보증심사(신용조사서 및 보증심사서작성), 보증서 발급
- 보증 사후관리 : 기보증에 대한 기한연장, 갱신심사, 기업상시관리 · 사고처리 업무
- 출납 : 보증료 출납, 국내여비등 각종비용 지급결의, 현금을 본점에 송금

활동을 어느 정도까지 세분하여 분석할지의 여부는 분석에 드는 비용과 효익을 고려하여 결정하여야 하는데, 활동을 세분할수록 정교한 분석이 가능하지만 분석에 따르는 비용도 많이 소요되게 된다. 우리기금의 각 영업점에서는 신규증액 보증심사업무가 지점 보증팀의 많은 비용을 차지 하고 있는 바, 본논문에서는 주요 업무프로세스중 신규증액 보증심사 업무, 보증사후관리를 다음과 같이 세분하도록 한다. 이러한 세분과정에서, 우리기금 전체의 관점에 따라, 즉 ABC분석의 목적에 따라 프로세스를 더 세분화 할 수 도 있고, 묶을 수도 있다.

- 신규증액 보증심사
  1) 일반심사 신용조사 예비조사 및 현장조사
  2) 일반심사 신용조사서 작성
  3) 일반심사 보증심사서 작성 및 보증서 발급
  4) 심층심사 신용조사 예비조사 및 현장조사
  5) 심층심사 신용조사서 작성
  6) 심층심사 보증심사서 작성 및 보증서 발급
- 보증사후관리
  1) 기한연장 업무
  2) 갱신보증 취급업무
  3) 기업체 상시관리 사후관리, 사고처리

활동을 식별한 후엔 각 활동의 원인을 조사하고, 활동에 드는 코스트의 역학을 명확하게 이해하기 위하여 각 활동이 왜(why), 어떻게(how) 누구(whom)에 의해 수행되고, 활동수행에 어떤 자원이 소비되고, 그 활동수행으로 어떤 결과(output)가 나오게 되는지 확인, 분석해 볼 필요가 있다.

본 논문을 준비하는 과정에서, 프로세스 흐름 접근법에 근거하여, work 프로세스를 세부적으로 분석한 결과 다음과 같은 점이 발견되었다. '신용조사서는 왜 작성하는가', '어떻게 작성되어야 하는가', '누구에 의해 수행되는 가' 라는 물음에서 출발 하여 신용조사서 작성의 세부적인 work flow(부록 1)을 분석해 본 결과, 조사서는 심사를 위해

필요하고, 심사에 필요한 사항 및 심사에 참고가 될 사항을 적시하면 된다고 사료되는 것으로 분석되었다. 특히 지금 사용되고 표준조사서는 과거 우리기금에 신용정보 사업이 있을 때 만들어 져서 지금까지 사용되고 있는 것으로, 신용정보제공 이라는 목적아래 만들어 진 것이다. 표준용 신용조사서를 보면 보증심사서의 항목과 중복되는 부분도 있고, 단순히 정보이용 목적인 신용조사를 위한 항목, 예를 들어 취미, 종교 등의 항목도 있다. 조사서와 심사서 항목의 이중(二重) 조사항목 등 이러한 항목을 조사하려다 보면 신용조사 시간도 더 많이 걸리고, 입력하는 시간도 길어질 뿐만 아니라, 보증결정의 의사결정 시간도 늦어진다. ABC구축시 금융기관의 활동에 대한 간접비 배부기준 기준은 보통 시간으로 측정된다. 이러한 시간을 절약할 수 있는 프로세스를 만들어 내어야 원가를 절감의 효과가 더 발휘될 수 있고, 프로세스의 재디자인(redesign)은 경영기법중 비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 기법과도 관련되며, BSC의 내부프로세스 개선과도 밀접한 관련이 있다 . 조사서 항목을 입력하는 신용조사자 측에 짧은 시간을 들이면서도, 조사서를 이용하는데 효과적으로 이용하는 측면에서 재디자인(redesign)된 조사서 입력내용은 부록 2와 같다.

이러한 점은 '활동기준원가분석의 한가지 이점은 이와 같은 활동의 분석결과 가치를 부가하기 보다 코스트를 더 발생시키는 비부가가치 활동(non-value-added activities)이 있을 경우 업무처리과정의 재디자인 등을 통해 불필요한 지출을 없앰으로써 코스트를 절감할 수 있다는 점' 에서 착안된 사항이다. 이러한 과정에서 얻어지는 자료는 불필요한 활동을 확인하고, 활동의 효율적 수행을 저해하는 요인을 발견하여 실무를 개선할 기회를 찾아 내는데 매우 중요한 자료가 된다. 각 직무활동에 올바른 사람들이 배치되었고 적절히 훈련되어 있는지, 동일한 결과를 보다 효과적으로 산출할 수 있도록 활동을 리엔지니링할 수는 없는 지, 활동 또는 활동의 일부를 자동화하거나 아웃소싱(outsourcing)할 수는 없는지 등의 문제를 제기해 봄으로써 교육훈련의 양과 적절성, 결재절차의 명확성, 다른 부서나 외부조직과의 관계로 인한 제약, 속도가 느리거나 고장이 잦은 프린터나 복사기 등의 기술상의 문제, 커뮤니케이션의 부족으로 생기는 오류, 지나친 내부통제로부터 생기는 제약 등은 없는지 등도 알아 낼 수 있다.

(2) 활동원가의 계산과 원가대상에 대한 배부

조직이 가진 자원과 조직이 수행하는 활동이 식별되면 자원이 발생시키는 코스트와 자원을 소비하는 활동을 대응시켜 활동별 원가를 산정한다. 활동별 원가의 계산은 ABC에서 상품/서비스 코스트를 결정하는데 필수적인 부분일 뿐만 아니라 비부가가치활도 분석에 필요한 정보를 얻을 수 있다는 측면에서도 중요하다. 비부가가치분석은 원가가 높은 활동부터 우선적으로 조사해 보는 것이 효율적일 것이기 때문이다.

자원이 발생시키는 코스트를 나타내는 우리기금의 계정과목상 관리업무비 항목을 활동별 원가로 변환시키기 위해서 코스트의 원인이 되는 계량적인 요인을 확인하거나 또는 각 활동에 의해 소비된 자원소비량의 비율(%)를 추정할 필요가 있다. 우리기금은 업무성격이 금융기관인 은행과 비슷하다. 은행은 거의 대부분의 업무가 거래단위로 이루어 지고 있으므로 거래단위로 발생하는 원가는 거래 처리시간이라는 조업도 동인으로 충분히 설명된다고 보며, 한편으로는 은행에서 자재, 사람, 설비 중에서 거의 대부분 사람이라는 자원을 투입하여 거래단위별로 업무를 처리하고 있으므로 총 인원 수가 중요한 원인동인이 되는 것이다. Cooper & Kaplan은 은행과 같은 금융기관은 비용의 대부분의 은행상품 자체에서 야기되나, 지원부분의 비용은 상품보다 개별 고객에 의해 유발된다고 주장하고 다음과 같은 ABC에 의한 은행상품 및 고객거래처리단가 산정식을 개발하였다.

상품단위당 원가(product unit cost)
= 시간당원가(hourly cost) × 상품 단위당 처리시간(product unit time)

여러 가지 기준이 있지만, 여기서는 인건비의 경우엔 직원들이 각 활동을 수행하는데 소비하는 시간의 %를 추정하여 각 활동에 배분하고, 다른비용의 경우엔 비용발생의 원인을 추적하는 방법을 택한다. 여기서 인건비에는 급여는 물론 복리후생비, 업무추진비 등과 같이 직위와 직접적으로 연관된 모든 비용을 포함하는 것으로 본다.

직원들이 각 활동에 소비하는 시간의 추정치(%)를 알아내기 위한 가장 좋은 방법은 일련의 인터뷰에 의한 방법인데, 인터뷰시에는 각 활동에 소비하는 시간에 관해 물어보는 외에도 예를 들어, 특정활동이 항상 같은 시간을 걸리게 하는지, 그렇지 않을 경우 평상

시보다 시간이 더 걸리게 한느 원인이 되는 상황은 어떠한 상황인지 등 효율성의 문제를 제기해 볼 필요가 있다. 본논문에서는 편의상, 관찰 및 경험에 의한 추정치를 적용하였고, 〈표 4-1〉과 같이 각 직원들의 활동시간 비율을 추정하였다.

〈표 4-1〉을 보면, A지점의 지점장은 총 근무시간중 대부분을 관리활동, 즉 지점의 다른 업무를 지원하고 통제하는 활동을 하는데 보낸다는 것을 알 수 있다. 또한 보증팀장은 주로 상담을 하고 팀을 운영하는 시간을 할애한다는 것을 알 수 있다. 팀내 담당팀원은 신규증액 보증심사업무와 기한연장등 보증사후관리에 주로 시간을 보낸다는 것을 알 수 있다.

이들 관리비 항목들을 각 활동에 배분한 후의 각 활동별 총원가는 〈표 4-2〉의 맨 아래 행에 계산되어 있다.

<표 4-1> 각 직원의 활동시간 비율

직원 / 활동	지점장	보증팀장	팀원	출납
보증상담	10	70		
신규증액보증심사1)		10	12	
신규증액보증심사2)			5	
신규증액보증심사3)			3	
신규증액보증심사4)			23	
신규증액보증심사5)			15	
신규증액보증심사6)			7	
신규증액보증심사7)			10	
보증사후관리8)			15	
보증사후관리9)			5	
보증사후관리10)			5	
출납				100
조직관리활동	90	20		
합 계	100	100	100	100

- 신규증액 보증심사
  1) 일반심사 신용조사 예비조사 및 현장조사
  2) 일반심사 신용조사서 작성
  3) 일반심사 보증심사서 작성 및 보증서 발급
  4) 심층심사 신용조사 예비조사 및 현장조사
  5) 심층심사 신용조사서 작성
  6) 심층심사 보증심사서 작성 및 보증서 발급

- 보증사후관리
  1) 기한연장
  2) 갱신보증 취급
  3) 기업체 상시관리 · 사고처리

ABC에서 활동원가는 원가동인(activity cost driver)에 의하여 각 원가대상에 배부된다. 따라서 활동원가를 원가대상에 배부하기 위해서는 각 활동과 원가대상을 연결시키는 활동원가동인을 결정하여야 한다. 활동원가동인은 각 활동과 원가대상인 보증상품들을 계량적으로 연결시키는 수단이다. 활동원가동인은 활동과 원가대상간의 원인-결과관계를 나타내고, 활동이 얼마나 자주 수행되었나를 측정할 수 있고, 활동을 수행하는데 요구되는 노력의 수준을 반영하는 것으로 결정해야 한다.

<표 4-2> 활동별 인건비 배부

(단위 : 명, 천원)

구 분	지점장	보증팀장	팀원	출납	총계
직원수	1	1	4	1	8
인건비 총계	20,084	16,337	30,600	2,767	69,788
보증상담	2,008	11,436			
신규증액보증심사1)		1,633	3,672		
신규증액보증심사2)			1,530		
신규증액보증심사3)			918		
신규증액보증심사4)			9,180		
신규증액보증심사5)			5,508		
신규증액보증심사6)			2,142		
보증사후관리1)			4,590		
보증사후관리2)			1,530		
보증사후관리3)			1,530		
출납				2,767	
조직관리활동	18,076	3,268			

〈표 4-3〉 활동원가의 계산 : 첨부 파일 참조

본논문에서는 각 활동별 원가동인을 다음과 같이 결정하였다.

- 상담 : 상담건수
- 신규증액 보증심사
  (1) 일반 신규증액 보증심사: 심사건수
    1) 일반심사 신용조사 예비조사 및 현장조사
    2) 일반심사 신용조사서 작성

<표 4-3> 활동원가의 계산

(단위 : 천원)

	총 비용	상담	신규 증액 보증 심사1)	신규 증액 보증 심사2)	신규 증액 보증 심사3)	신규 증액 보증 심사4)	신규 증액 보증 심사5)	신규 증액 보증 심사6)	보증 사후 관리1)	보증 사후 관리2)	보증 사후 관리3)	출납	조직 관리 활동
인건비 총계	69,788	13,444	5,305	1,530	918	9,180	5,508	2,142	4,590	1,530	1,530	2,767	21,344
국내여비	7,672		2,192		5,480								
연수비	1,693		203	85	51	507	304	119	254	85	85		
소모품비	2,052												2,052
도서신문비	346												346
전력수도료	647												647
차량비	296												296
통신비													
세금과 공과	100												100
수선유지비	2,080												2,080
임차료	18,199												18,199
광고선전비	990												990
용역비	590												590
당직비	3,260		391	163	98	978	587	228	489	163	163		
회의비	711		85	36	21	213	128	49	107	36	36		
일용임금	1,066												1,066
연료비	1,547												1,547
총활동원가	111,037	13,444	8,176	1,814	1,088	16,358	6,527	2,538	5,440	1,814	1,814	2,767	49,257

3) 일반심사 보증심사서 작성 및 보증서 발급

(2) 심층 신규증액 보증심사: 심사건수

4) 심층심사 신용조사 예비조사 및 현장조사

5) 심층심사 신용조사서 작성

6) 심층심사 보증심사서 작성 및 보증서 발급

- 보증사후관리

1) 기한연장: 기한연장 건수

2) 갱신보증: 갱신보증 건수

3) 기업체 상시관리, 사고처리 : 건수

활동원가동인이 결정되면 각 활동의 원가를 해당 활동원가동인의 양으로 나누어 배부율(활동원가동인율)을 계산한다. 예를 들어,

일반심사 건수당 신규증액활동원가

= 일반심사 신규증액 활동원가 총액 ÷ 총 일반심사 신청건수

<표 4-4> 관리업무비 항목의 배부기준

인건비/경비항목	각 활동에 대한 배분 기준
인건비	각 활동별 소비시간
급식비	인건비와 비슷한 성격으로 각 활동별 소비시간 : 인건비에 포함
복리후생비	인건비와 비슷한 성격으로 각 활동별 소비시간 : 인건비에 포함
국내여비	업무목적으로 신규증액 보증심사1), 4)에 안분
연수비	교육목적으로 각 팀원의 활동별 소비시간
소모품비	조직관리활동에 포함
도서신문비	조직관리활동에 포함
전력수도료	조직관리활동에 포함
차량비	조직관리활동에 포함
통신비	인건비와 비슷한 성격으로 각 활동별 소비시간 : 인건비에 포함
세금과 공과	조직관리활동에 포함
수선유지비	조직관리활동에 포함
임차료	조직관리활동에 포함
용역비	조직관리활동에 포함
당직비	팀원의 활동소비시간에 따라 안분
회의비	팀원의 활동소비시간에 따라 안분
일용임금	조직관리활동에 포함
연료비	조직관리활동에 포함

활동원가동인이 결정되면 각 활동의 원가를 해당 활동원가동인의 총수로 나누어 배부율(활동원가동인율)을 계산한다. 일반신규증액심사의 건수당 원가는 다음과 같이 산출된다.

〈표 4-5〉는 본 논문에서 사용된 각 활동별 원가동인과 활동원가동인율을 나타낸다. 〈표 4-5〉에서 기한연장 원가는 23천원이고, 갱신보증원가는 43원인 것을 알 수 있다.

<표 4-5> 활동원가동인과 배부율

(단위 : 건, 천원)

활 동	활동원가①	활동원가동인	원가동인 총수②	배부율 ③=①÷②
상 담	13,444	상담건수	120	112(천원)
일반신규증액심사1)	8,176	심사건수	99	82
일반신규증액심사2)	1,814	심사건수	99	18
일반신규증액심사3)	1,088	심사건수	99	10
심층신규증액심사4)	16,358	심사건수	21	778
심층신규증액심사5)	6,527	심사건수	21	310
심층신규증액심사6)	2,538	심사건수	21	120
보증사후관리1)	5,440	기한연장	236	23
보증사후관리2)	1,814	갱신보증건수	37	49
보증사후관리3)	1,814	기업상시관리건수 사고처리건수	25	72

활동원가는 각 활동별 배부율(활동원가동인율)을 이용하여 각 금융상품에 배부된다. 배부액은 각 상품에 의해 사용되는 각 활동원가동인의 양에 활동원가동인율을 곱한 다음 이를 모두 합산하여 계산한다. 상품별 배부액을 〈표 4-9〉에 나타냈다.

예를들어 상담활동원가(13,444천원)의 배분은,

대출보증 신규증액 일반심사에 배부액(7,619천원)

= 상담의 활동원가(13,444천원)

X (대출보증의 일반심사건수 68 ÷ 상담 건수합계 120)

= 일반심사건수 68 X 배부율(112천원)

※ 보증종류별 건수, 건수합계액은 〈표 4-8〉에 나타나 있다.

신규증액 보증심사1) (8,176천원)의 배분은,

대출보증 일반심사에 배부액(5,616천원)

= 신규증액 보증심사1)의 활동원가(8,176천원)

X (대출보증의 일반심사건수 68 ÷ 일반심사 건수합계 99)

= 대출보증의 일반심사건수(68) X 배부율(82)

신규증액 보증심사2) (1,814천원)의 배분은,

대출보증 일반심사에 배부액(1,246천원)
= 신규증액 보증심사2)의 활동원가(1,814천원)
X (대출보증의 일반심사건수 68 ÷ 일반심사 건수합계 99)
= 대출보증의 일반심사건수(68) X 배부율(18)

신규증액 보증심사3) (1,088천원)의 배분은,
대출보증 일반심사에 배부액(747천원)
= 신규증액 보증심사3)의 활동원가(1,088천원)
X (대출보증의 일반심사건수 68 ÷ 일반심사 건수합계 99)
= 대출보증의 일반심사건수(99) X 배부율(18)

신규증액 보증심사4) (16,358천원)의 배분은,
대출보증 심층심사에 배부액(14,021천원)
= 신규증액 보증심사4)의 활동원가(16,358천원)
X (대출보증의 심층심사건수 18 ÷ 심층심사 건수합계 21)

신규증액 보증심사5) (6,527천원)의 배분은,
대출보증 심층심사에 배부액(5,595천원)
= 신규증액 보증심사5)의 활동원가(6,527천원)
X (대출보증의 심층심사건수 18 ÷ 심층심사 건수합계 21)

신규증액 보증심사6) (2,538천원)의 배분은,
대출보증 일반심사에 배부액(2,175천원)
= 신규증액 보증심사6)의 활동원가(2,538천원)
X (대출보증의 심층심사건수 18 ÷ 심층심사 건수합계 21)

〈표 4-6〉은 A지점의 2006년 1월에서 3월까지 보증종류별 처리건수를 일반심사, 심층심사별로 분류한 것이다.

<표 4-6> 보증종류별 처리건수

(단위 : 건수, 천원)

보증종류	건수합계	금액	일반심사건수	심층심사건수
대출보증	86	6,088,245	68	18
어음보증	30	1,827,000	27	3
전자상거래담보보증	2	90,000	2	
제2금융보증	2	40,000	2	
합 계	120	8,045,245	99	21

<표 4-7> 2005년말 A지점의 보증종류별 구성비

(단위 : 건수, 백만원)

구 분	취급	해지	순증	잔액	구성비(%)
대출보증	19001.45	17785.78	1215.675	147384.1	84
사채보증	0	0	0	0	0
납세보증	0	0	0	0	0
어음보증	1226.13	881.34	344.79	10255.2	6
제2금융보증	1673.825	1472.6	201.225	13104.8	7
시설대여보증	0	0	0	0	0
이행보증	0	316.2997	-316.3	2281.922	2
무역어음인수					
담보보증	0	0	0	0	0
상거래담보보증	540	600	-60	2860	1
담보부보증	0	0	0	0	0
기타	0	0	0	0	0

본논문에서 과거년도, 예를들어 2004년 혹은 2005년 자료를 이용할 수도 있었으나, 보증심사제도가 전면적으로 개편되어 현재는 일반심사, 심층심사, High-Plus팀용 심사로 구분되어 있는 점을 감안하여 2006년 3월말 현재자료를 본논문에서 이용하였고, 자료 〈표 4-4〉와 같이 배부율이 산정되었는데, 심층심사 신규증액 보증심사 원가가 높게 나온 것은 2006년 1월이 업무비수기 였다는 점을 감안하여야 하고, 실제 기금전체적으로 ABC모형을 적용할 때는 상당기간의 자료를 사용하여야 할 것이다.

출납 및 조직관리활동은 특정 활동에 직접 추적하기 어려운 비용들을 모아놓은 것으로 전통적인 원가계산하에서와 같이 적절한 기준으로 배부하거나 또는 일률적으로 배분하

여야 하는데, 본 논문에서는 출납 및 조직관리활동원가를 다음과 같이 배부하였다.

<표 4-8> 보증종류별 건수(2006년 4월말 현재)

(단위 : 건수)

구 분	취급	해지	순증	잔액	구성비(%)
대출보증	249	252	-3	2,230	82.13628
지급보증의보증	0	0	0	0	0
사채보증	0	0	0	0	0
납세보증	0	0	0	0	0
어음보증	18	20	-2	198	7.292818
제2금융보증	25	25	0	230	8.471455
시설대여보증	0	0	0	0	0
이행보증	0	13	-13	45	1.657459
무역어음인수 담보보증	0	0	0	0	0
상거래담보보증	1	1	0	12	0.441989
담보부보증	0	0	0	0	0
기타	0	0	0	0	0
합 계				2,715	

조직관리활동원가 배부율

= 조직관리활동원가 합계액(49,257천원) ÷ 2,715(A지점의 보증건수 합계)

= 18천원

조직관리활동원가는 다음과 같은 식으로 배분된다.

신규증액 보증심사 배부액(31,989) = 대출보증건수(2,230)X배부율(18)X(68÷86)

= 조직관리활동원가 합계액(49,257)

X (대출보증 건수 2,230 ÷ 보증건수 합계 2,715) X (68÷86)

출납관리활동원가 배부율

= 출납관리활동원가 합계액(2,767천원) ÷ 2,715(A지점의 보증건수 합계) = 1

출납관리활동원가는 다음과 같은 식으로 배분된다.

신규증액 보증심사 배부액(1,763) = 대출보증건수(2,230) X 배부율(1)

= 조직관리활동원가 합계액(2,767)

X (대출보증 건수 2,230 ÷ 보증건수 합계 2,715) X (68÷86)

<표 4-9> 보증상품별 활동원가 배부결과 요약표

구 분	활동원가	대출보증		어음보증		전자상거래		제2금융보증	
		일반심사	심층심사	일반심사	심층심사	일반심사	심층심사	일반심사	심층심사
상담	13,444	7,619	2017	3,024	336	224		224	
신규증액 보증심사1)	8,176	5,616		2,230		165		165	
신규증액 보증심사2)	1,814	1,246		494		37		37	
신규증액 보증심사3)	1,088	747		297		22		22	
신규증액 보증심사4)	16,358		14,021		2,337				
신규증액 보증심사5)	6,527		5,595		932				
신규증액 보증심사6)	2,538		2,175		363				
보증사후관리1)	5,440								
보증사후관리2)	1,814								
보증사후관리3)	1,814								
출납	2,767	1,763	467	178	20	12		230	
조직관리활동	49,257	31,989	8,467	3,726	460	216		4,140	

Ⅴ. 우리기금의 ABC/M의 전략적 이용

앞에서 ABC/M의 장점을 살펴 보았는데, 더 구체적으로 우리기금에 적용할 부문은 다음과 같이 사료된다.

ABC/M 경영기법으로, 첫째로 원가를 절감하는 등 우리기금이 정부, 금융기관, 대기

업에서 출연되어 조성된 내부적인 자원을 효율적으로 관리함으로써 우리기금의 생산성을 향상시켜 우리와 유사한 업무를 하게 될 기술신용보증기금, 지역신용보증재단에 대한 경쟁우위를 창출할 수 있다.

둘째로 상품원가 및 제반 서비스원가를 산출하여 이를 우리기금이 향후 수익성을 제고시키기 위해 신상품을 개발하고 있어 신상품의 원가를 파악하고, 또한 신규 사업진출하는 경우 원가를 산출, 이에 의한 원가정보의 전략적 이용이 가능하다. 또한 원가분석을 통한 수익성분석과 한계시장 철수에 따른 원가정보 이용 등 원가정보를 경영의 의사결정 도구로 사용할 수 있다.

셋째로 상품원가, 기한연장 및 갱신보증 취급 등 부대서비스 원가를 산출하여, 수수료 수입에 대한 제반토대를 만들어, 상기 서비스에 대한 수수료 수입으로 우리기금의 수익성 증대에 기여할 수 있다.

넷째로 우리기금을 직, 간접적으로 감독하는 재정경제부, 기획예산처, 시민단체 등에 대한 원가절감 등 자원의 효율적 사용을 통한 출연된 기금의 효율적 사용에 대한 이들에게 합리적이고 체계적으로 설득할 수 있을 것이다.

다섯번째로, 원가산출이 가능하므로 예산확보, T/O확보 등의 원천자료 및 분석자료로 활용할 수 있을 것이다. 금반 기획예산처에서 사전 지출한도 심의가 진행되고 있으며, 5월말까지 기금운용계획이 수립될 예정으로 있는 바, 금차 2007년도 예산신청과 관련하여, 우리 기금은 6,600억의 정부출연금과 인건비 및 경비의 인상을 요청하였으며, 영업현장의 인력부족 현상을 감안하여 추가 T/O 배정도 요구할 계획인 것으로 파악되고 있으나, 예산처의 '07년도 산하기관 예산편성지침이 '인건비 3% 및 경비 축소(-5%)' 인 것으로 알려져, 이러한 상황에서 상품원가 및 부대서비스 원가의 산출, 원가의 절감은 냉엄한 현실에서 필수불가결한 과제이고, 앞에서 살펴본 우리기금의 혁신안을 살펴보면, 우리기금은 수익성을 제고하여 경영기반 구축을 목표로 조직이 개편된 사실에 주목하면, ABC/M을 도입한 원가의 산출, 원가의 절감, 원가의 전략적이용은 자립기반 구축이 절실히 요구된다.

Ⅵ. 본 논문의 한계 및 향후 과제

1. 한개 지점의 사례 분석 : 본 논문은 자료입수의 어려움과 시간적인 제약으로 특정한 한개 지점의 사례를 분석한 점이 있으나, 본논문에 이용된 모형에 변형을 가하면 기금 전체적으로 적용 될 수 있고, 분석 목적에 따라 모형의 변형이 가능하다.
2. 각 활동에 소비에 하는 시간의 추정치 산정: 본논문에서는 편의상 관찰 및 경험에 의해 각 활동에 소비하는 시간의 추정치를 임의적으로 사용하였으나, 실제의 ABC모형 적용시에는 일련의 인터뷰에 의하거나 설문지를 이용하여 각 활동에 소비하는 시간의 추정치를 측정하여야 한다.
3. 모형의 단순화 : 본논문에서의 ABC모형 적용시 계산의 편의를 위해 비목을 단순화한 것도 있으며, 분석 목적에 따라 비목을 세분화할 수도 있고, 단순화할 수도 있다.
4. BSC는 ABC/M과 연계하여 추진할 수 있다는 것을 앞에서 설명하였는 바 이러한 구체적인 평가지표를 개발할 필요가 있다.
5. 본 논문은 우리기금의 한지점의 ABC모형을 규범적으로 구축해 보았는데, 모형의 실용성이 실제 입증되지 않았음은 본 논문의 가장 큰 한계이며, 차후 이에 대한 연구가 이루어 져야 할 것이다. 또한 ABC는 정확한 원가자료와 업무프로세스에 관한 정보를 제공해 주는 반면, 데이터수집과 분석에 비용이 많이 드는 원가계산시스템이다. 그러므로 ABC로부터 최대의 효익을 얻기 위해서는 도입에 앞서 ABC도입으로 가치가 부가될 수 있는 지 비용대효익을 분석해야 할 것이다.

Ⅶ. 결론

앞에서 말한 바와 같이, 본 논문에서 규범적으로 ABC모형을 구축하였으나, 향후 실용성을 입증해 보아야 할 것이지만, ABC/M은 우리기금에 많은 효익을 가져다 줄것으로 기대된다. 우리기금은 창립이래 대외환경이 가장 급격히 변화하여, 정부의 보증축소 가이드라인이 있고, 시민단체, 기획예산처 등의 감독을 받고 있는 실정이다. 우리기금의 회계구조는 기금회계의 성격을 띠고 있어, 본론에서 설명한 바와 같이 기금회계는 원가

의 관리가 제대로 되지않고 있는 것이 점이다. 이에 우리기금에 ABC/M을 실행에 옮기면, 첫째로 원가절감을 할 수 있다는 사실이다. ABC/M을 통한 원가의 절감은 우리기금에 주어진 자원인 기금을 효율적으로 잘 사용할 수 있게 되어, 대외적으로 재정경제부, 시민단체, 기획예산처 등에 우리기금에 출연된 기금을 우리기금이 효율적으로 잘 사용할 수 있음을 체계적이고 논리적으로 설명할 수 있다. 또한 우리기금은 자립경영의 일환으로 신상품을 개발하고 있는데, 신상품의 개발이 된다는 것은 다품종 소량 서비스 체계로의 전환을 의미할 것이다. 즉 수요자의 수요에 맞는 여러 가지 상품을 출시하게되면 ABC/M의 활용은 더욱 더 유용해 진다. ABM으로, 활동기준원가계산에 의한 활동분석과 원가정보를 이용하여 업무프로세스 개선, 원가관리, 의사결정, 예산수립, 성과평가 등의 경영관리를 할 수 있다. 또한 우리기금은 금융기관의 성격을 띠고 있어 간접비가 많이 발생하는 바 간접비가 많은 우리기금과 같은 서비스 조직체에 적합한 원가시스템이 ABC이고, ABC/M이 구축되면 원가를 전략적으로도 이용할 수 있다. 또한 ABC/M을 BSC와 연계시켜 보면, BSC의 내부프로세스 관점, 재무적 성과지표의 성과측정과 관련된 재무관점, 고객수익성 분석을 통한 고객관점에 ABC/M이 활용될 수 있어, 우리기금의 ABC/M 구축 필요성은 매우 많다고 보여진다.

참고문헌

1) RENCHINDORJ ENKHTUYA,인터넷 : ww.asia-u.ac.jp/gs/b-ronshu/26renchi.pdf,BSC經營とABC/ABM, ABBとの統合

2) Ibid, 인터넷 : ww.asia-u.ac.jp/gs/b-ronshu/26renchi.pdf, BSC經營とABC/ABM, ABBとの統合

3) Ibid, 인터넷 : ww.asia-u.ac.jp/gs/b-ronshu/26renchi.pdf,BSC經營とABC/ABM, ABBとの統合

4) Ibid, 인터넷 : ww.asia-u.ac.jp/gs/b-ronshu/26renchi.pdf, BSC經營とABC/ABM, ABBとの統合

5) Kaplan, R. S.(2001), "Intergrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part Ⅰ", http://harvard businessonline.hbsp.harvard.edu

6) Kaplan, R. S.(2001), "Intergrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part Ⅰ", http://harvard businessonline.hbsp.harvard.edu

7) 櫻井通晴, 間接費の管理 : ABC/ABMによる效果性重視の經營, 中央經濟社, 1998

8) 이주원, 신홍철, 이택수, 김진환, 국내기업의 ABC(Activity-Based Costing) 도입실태에 관한 연구, "회계저널" 제 13권 제 4호, 2004년 12월

9) 김병우, 인터넷, 금융기관 원가계산의 간접비 배부

10) Ibid, 인터넷, 금융기관 원가계산의 간접비 배부

11) Kohl, M.J. and T.G. Pagano, 2000, Learn the ABC Basics, Credit Union Management.

12) Ibid, 인터넷, 금융기관 원가계산의 간접비 배부

13) Cooper, R. and R. Kaplan, The Design of Cost Management Systems : Text, Cases, and Readings, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1991.