

< 事 例 >

# 韓國化學株式會社

—財務部門을 中心으로—

尹 桂 燮

本事例은 1969年 7月에 韓國化學株式會社의 要請으로 財務管理部門에 대한 診斷을 한 결과를 要約한 것이다.

事例에서 說明하고 있는 바와 같이 當會社는 財務管理上으로 營業展望이 좋다고도 볼 수 있으나 生産과 販賣問題가 解決되지 않고서는 展望의 豫測은 어려운 것이다. 그러므로 財務管理分野만을 診斷하는 것이 아니라 이와 關係된 生産과 販賣分野까지 연결시켜 診斷하였다. 그러나 全體的인 綜合診斷을 實施한 것은 아니다. 왜냐하면 綜合診斷에는 많은 人力과 勞費가 所要되기 때문이다. 그리고 이 會社의 特性으로서 know-how의 누설을 우려하여 生産管理 내지는 技術問題에 대해서는 극히 소극적이었다.

本事例은 이미 3년이 경과되었지만 이러한 취지에 맞추어 될 수 있는 한 이 會社의 現況이나 實勢를 나타내지 않았다. 따라서 이 會社의 財務諸表 역시 修正된 것임을 밝혀 둔다.

## I. 診斷의 概要

### 1. 診斷의 目的 및 範圍

本診斷은 韓國化學株式會社(假名)의 經營合理化 및 能率增進을 위하여 經營管理의 諸分野 가운데 특히 財務管理를 對象으로 하였다.

財務分野를 診斷하는데 있어서,

첫째 被診斷會社의 經營管理 實態를 把握하여, 基本的인 問題點을 分析하고,

둘째 既存 會計規程 및 帳票書式을 改良提示하고,

셋째 財務活動과 깊이 聯結되어 있는 資材管理 및 統制要領案을 提示하므로써 被診斷會社의 管理部門에 도움을 주고 同社의 經營合理化의 기틀을 마련하는데 寄與코자 하였다.

被診斷會社는 사이노톨(假題)이라는 藥品原料를 生産하는 會社로서 1967年 10月에 設立된 會社이다. 사이노톨(假題)이라는 藥品原料는 研究開發品으로 同社가 特許權을 가지고 있으나, 工場化하여 大量生産하는데 있어서 많은 問題點을 가지고 있어서 試驗研究費가 많이 投入되었다. 또한 莫大한 資金의 必要때문에 設立된 다음 해인 1968年 12月에는 代表理事가 變更되어 運營權이 바뀌었다.

따라서 被診斷會社에는 過去 經營者가 저질렀던 많은 試行錯誤를 안고, 不利한 條件下에서 出發되어 財務構造面에서 여러가지 問題點이 나타나게 되었다.

現在 本會社가 가지고 있는 가장 큰 問題는 製品生産量과 規模의 면에서 또는 製品生産量과 市場開拓面에서 볼 때 生産의 增大와 販賣의 增進이다.

따라서 當面問題로서는 生産管理와 販賣管理가 더욱 重要한 問題이겠으나 同會社가 要求한 分野가 財務分野이므로 財務에 關聯된 면에서만 生産과 販賣를 다루었다.

## 2. 診斷方法

診斷方法은 被診斷會社에 診斷專門委員 2名과 診斷員 3名을 派遣하여 書面資料를 要求하고 이를 資料로 一次 分析하여 問題點을 抽出하였다. 다음으로 發見된 問題點과 會社側에서 提示한 問題點을 綜合하고, 問題點에 따라 作成된 改善 및 勸告案을 會社實務者와 討議하였다.

改善 및 勸告案을 當社 實情과 比較檢討한 後 報告書 草案을 作成하였는데 現在 生産되고 있는 製品이 特許品이고 韓國에서 純粹히 獨立的으로 開發된 know-how를 가지고 있기 때문에 報告書에는 될 수 있는 限 자세한 內容에 대해서는 言及하지 않기로 하였다.

## II. 營業概要

### 1. 會社現況

#### 1) 事業體 및 代表者

韓國化學株式會社

慶尙北道 大邱市 ○○洞 786-4

代表理事, 김○○

#### 2) 本社 및 事業場 所在地

慶尙北道 大邱市 ○○洞 786-4

#### 3) 設立 年月日 : 1967年 10月 20日

- 4) 資本金：一金 六千五百萬圓整
- 5) 主要生産品：사이노톨
- 6) 生産能力：現在 年 24%  
擴張後 年 48%
- 7) 沿革

韓國化學株式會社는 1967年 10月 20日 서울工業株式會社와 個人 이○○氏가 大邱輸出公團내에 設立하였다. 資本金의 變動狀況을 보면 <表 1>과 같다.

1968年 12월 2일 現 代表理事인 김○○氏가 代表理事로 취임하였다. 1969년에 들어와서 김○○氏 단독 增資로 全株式의 82%를 所有하게 되었다.

建設工事は 1968年 4月이 竣工目標였으나, 1967年의 冬季期間의 工事中止와 도입기계 入荷 지연과 一部 機械의 通關保留, 施工方法 등의 問題로 인하여 5個月後인 9월에 실제로 竣工되었다.

9月 試運轉에 이어 月 2% 目標로 生産을 開始하였으나 生産技術, 製造工程의 차질 등으로 10月부터 12月 下旬까지 사이노톨 生産量은 500kg에 不過하였다.

1969年에도 生産은 계속 부진하여 生産收率은 設計上으로는 3%이나 6월 현재 1.8%에 불과하다. 1969年 9月에는 가장 애로점이 많았던 자동전조로를 준공하여 月間 生産能力 4%에 生産 3%을 目標로 하고 있다.

<表 1> 資 金 變 動 狀 況

| 년 월 일      | 적 요                                | 출 자 처             | 금 액   |
|------------|------------------------------------|-------------------|---|
| 67. 10. 20 | 자본금 불입<br>5,994株<br>9,000株         | 서울공업주식회사<br>이 ○ ○ | 5,994,000<br>9,000,000                                |
| 67. 12. 31 | 창립주 인수<br>6株                       | 서울공업주식회사          | 6,000   |
| 68. 2. 18  | 신주 불입<br>6,000株<br>9,000株          | "<br>김 ○ ○        | 6,000,000<br>9,000,000                                |
| 69. 8. 6   | 5,000株                             | "                 | 5,000,000   |
| 69. 6      | 현재<br>서울공업주식회사<br>김 ○ ○<br>총 자 본 금 |                   | 12,000,000원 (18%)<br>53,000,000원 (82%)<br>65,000,000원 |

또한 꾸준한 技術 및 裝備, 施設 改良으로 收率도 2.2%에 도달할 예정이다. 現在 本社



수 있으며, 特히 管理部門은 <表 2> 機構表에서 볼 수 있는 바와 같이 6名の 小規模이다. 工場 역시 化學工場인 고로 工員은 30名 内外에 不過하며 總人員은 50名 미만이다.

管理部門의 職務分擔은 대체로 다음과 같다. 總務課는 收金, 販賣, 庶務, 人事, 購買를 2人이 擔當하고 있으며, 經理課에서는 現金出納, 倉庫記錄管理, 小額前渡, 打字, 傳票作成, 日計表作成, 決算, 稅務報告를 3人이 行하고 있다.

生産管理는 生産部에서 1人이 하고 있는 바, 原材料, 副材料, 工器具, 受拂 其他 生産에 關聯되어 있는 資料를 整理報告하고 있다.

現在 經營狀態로서는 管理部人員을 增員할 수도 없지만, 生産이 本軌道에 오를 경우 生産管理人員과 原價管理, 販賣部門에는 人員의 增加가 要請된다.

業務의 全般은 社長 및 會長이 直接 指揮 統制하고 있다. 例를 들면 手票決濟는 社長이 直接하고 있고, 단지 經理課에는 小額前渡制度가 있어 30,000 원~50,000 원의 資金을 前渡해 주고 있다.

生産部門에 있어서는 現在 定員조차 完全히 確保되어 있지 않고, 1人이 2가지~3가지 業務를 맡고 있는 경우가 있는 바 業務의 專門化와 生産能率을 위해서 僻해야 할 것을 권고 하였다. 그러나 會社側은 1人當 業務量의 未達로 不可能하다는 설명을 하고 있다. 그리고 實習生이 6名이나 現場에 投入되고 있고, 결근을 할 경우 代替人員이 없는데, 生産擴張에 對備해서 여유인원을 補充하여 訓練시키는 것이 必要하다.

또한 生産 主原料가 액체 밀기울로 代替될 경우 殘餘人員(原料投入, 원심분리)은 다른 部門에 轉換 訓練을 시켜야 할 것이기 때문에 약간의 여유인원이 必要하다. 그리고 앞으로 事業을 大幅 擴張할 計劃을 가지고 있는 바(飼料工場, 其他 原料工場 計劃이므로 具體적인 名稱을 밝히지 못함) 이 工場에 전용할 人員은 本工場에서 訓練되어야 할 것이며 研究開發을 위해서 專門社員을 擴充할 必要가 있다.

현재로서는 給料, 人和 其他 대우문제 때문에 專門技術者의 확보가 어려운 편인데 最高 經營者의 決心이 必要하다.

現在 規模로서 지금의 機構表는 別로 問題가 없으나 最高管理層의 단계가 너무 많은 느낌이 있으며 人件費의 節約을 爲해서 最高管理層을 약간 縮少할 必要가 있다. 中小企業인 고로 해서 各組織部門間 또는 階層間의 人間關係 및 커뮤니케이션은 잘 이루어지고 있으나 장차 業務擴大가 이루어진다는 것을 前提로 해서 이를 定型化하기 위한 制度를 導入하여야 할 것이다. 現在 使用되고 있는 書式이나 帳簿는 業務擴大로 規模가 커지는 경우 合理的인 經營管理를 하기에는 너무나 不足한 實情이다. 帳簿나 書式에 대해서는 後章에

서술할 것이다.

從業員의 移動은(退職, 休職) 거의 없는 편이며 出勤率은 良好한 편인데, 이것은 現員의 不足으로 인한 本人의 責任意識과 會社側의 감독철저에 基因한다. 또한 俸給體系에 있어서 工場은 日給制에 依存하고 있는 바, 이는 결근방지에는 아주 效果的이나 從業員의 士氣에 미치는 영향이 많으므로 一定期間以上の 勤務者(例 4級 職工)에게는 月給制를 使用하는 것이 좋을 것이다. 단지 이를 採用할 때는 從業員에게 充分한 이해와 月給制의 利點을 強調하여 從業員이 이에 매력을 느껴 月給勞動者로서 自負와 經濟的 도움을 충분히 주게 해야 할 것이다.

### 2. 生産現況 및 問題點

當社의 主製品은 사이노톨이다. 現在(1969년 6월) 生産能力은 月 2%이며, 副產物로서 化學製品 1 종류와 사료가 生産된다.

工場의 建設當時 生産能力은 月間 2%으로 建設되었으나, 지금까지 設計能力대로 生産한 적은 한번도 없으며 지금까지 最高實績은 1.2%이다. 生産計劃은 <表 3>과 같다.

그러나 1969년 10월부터는 자동건조로의 增設로서 月間 3%을 生産할 計劃이다. 원래

<表 3> 생 産 計 劃

| 월간생산능력 | 1/4 분기     | 2/4 분기      | 3/4 분기  | 4/4 분기  | 계            |
|--------|------------|-------------|---------|---------|--------------|
| 3%     | 706,500kg. | 2,648,300kg | 3,200kg | 6,000kg | 12,554,800kg |

주: 공장건설당시 생산능력은 월간 2%로 건설되었으나 1969년 10월부터 기계중설로 월간 3%를 생산할 계획임.

과거의 設計는 隘路工程(bottle-neck process)이 있어 生産能力대로 稼動할 수 없었으나 當社는 계속 이를 改善하여 왔다. 따라서 앞으로 남은 문제는 原價의 절감과 生産收率의 增大이다.

生産收率 (yield rate)은 設計能力의 3%이나 現在로서는 1.8%가 最高이었다.

原價節減의 途徑은 生産收率의 增大와 材料費의 節減이다. 最近에 들어와서 材料를 同系會社인 울산공업회사로부터 供給받다가 액체밀기울로 점차 대체하여 그 比率은 50%를 증가하고 있다.

原價部門에서 後述하는 바와 같이 액체밀기울은 原料성분의 含量은 적으나 原價가 아주 저렴하다는 特徵이 있어 원재료의 代替는 곧 原價切下를 의미하고 있다.

本診斷이 生産管理診斷이 아니므로 生産管理上의 問題點을 자세히 言及하기는 어려우나 재무관리와 연결된 開략적인 問題點을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 製品의 純度 및 結晶問題

現在 製品은 美國의 기준에 合格은 하고 있으나, 製品의 色이 純白色이 안되고 結晶이 고르지 않아 高級品으로서 내놓기가 어렵다. 勿論 製品의 質은 外國製와 同一하나 이러한 外觀上의 問題가 價格에 미치는 영향은 큰 것이다. 따라서 各 工程別 性分을 精確히 測定 하고, 이온수지교환의 作動狀況을 分析하여 純度低下 要素를 除去하며 結晶工程의 개선으로 이 問題를 해결해야 높은 국제가격을 받을 수가 있을 것이다.

### 2) 製造工程의 問題

現製造工程은 初期의 設計 차질에다가 계속적인 增設로서 工場內部는 아주 複雜해 보이고, 一部의 애로공정은 全 生産能力에 영향을 미치고 있다. 특히 자동건조로는 內部의 진공상태(20 기압 내지 30 기압) 때문에 아주 위험하므로 防護壁을 쌓는 것이 必要하다. 파이프의 配管을 整理하여 工場內部를 정돈함으로써 工員이 不必要한데 신경을 쓰지 않게 하는 것은 물론 物動時間이 절약될 것이다.

### 3) 作業基準 未備

作業基準이 未備되어 作業狀態가 一定하지 않아 收率向上에 지장이 많다. 이것은 이 공장이 아직 試驗工場(pilot plant)의 단계에 지나지 않음을 端的으로 증명하는 것으로 우선 실험실에 有能한 技術陳을 確保하여 基準試驗을 통하여 데이터를 整理하고 이를 標準化하여 現場作業에 反映시켜 收率低下를 防止할 수 있게 하여야 할 것이다.

化學工場으로서의 주먹구구식 작업기준을 가지고 現在 水準以上으로의 改善을 요구하는 것은 어려운 일이다.

### 4) 技術者 確保 및 훈련문제

前項 組織에서도 說明한 바와 같이 기술자확보가 여러가지 이유로 어려우나, 最高經營者의 決心으로 이들을 確保하고, 훈련시키는 것이 장래에 대비하는 일일 것이다.

또한 現在까지는 最高管理層이 外國에 出張을 가서 外國工場을 시찰하고 왔으나 앞으로는 現場技術者를 파견하여서 이들이 見學을 한 결과를 가지고 現場을 改善케 해야 할 것이다.

最高管理者의 出張은 販賣에는 도움이 될지 모르겠으나 生産에는 도움이 되기 어렵다. 따라서 現場技術者의 파견훈련은 절대적이며, 파견후에는 자세한 報告書와 技術指導로 단 시간내에 全工員이 習得하게 하여 만일의 경우 훈련기술자를 外部에 빼앗기는 경우에 대비하여야 할 것이다. 현재 會社의 實情이나 우리 나라의 實情으로 보아 日本정도에 파견하는 것이 적당할 것으로 생각된다.

한편, 國內技術者의 海外과견도 重要하나 外國技術者의 國內流入도 좋은 效果를 볼 수 있다. 日本의 停年退職者들 중 能力있는 사람을 골라 國內에서 일하게 할 경우 經濟的이고 會社에 도움이 되게 할 수 있다. 이런 경우에 대비하기 위해서도 國內技術者의 海外과견과 語學訓練은 絶실히 必要하다.

### 3. 販賣現況 및 問題點

製藥原料로서의 사이노톨은 國內外的으로 每年 增加추세에 있고 특히 國內는 1969年 7月 保社部에서 同製品의 輸入禁止措置를 실시하였으므로 國內에서는 獨占販賣權을 갖게 되었다.

外國에 있어서도 사이노톨을 生産하고 있는 國家는 日本의 2個工場(生産能力 月 4t~16t) 미국에 3個工場이 있을 뿐으로 生産 역시 制限되어 있는 實情이다. 그러나 本製品自體가 實需要者의 原料로서의 投入量(消費量)이 大量이 아니기 때문에 需要豫測의 파악이 무엇보다 중요하다.

특히 사이노톨의 原料로 되는 밀기울이 原料성분의 含量 때문에 温帶地域에서 生産되는 것만이 利用되므로 生産國家는 自然 制限될 수 밖에 없다.

현재 우리 나라에서 生産되고 있는 거의 대부분의  $\times\times$ 藥에는 사이노톨이 包含되고 있는데 會社側主張으로는 年間 20~25%의 消費實績이 있다 한다.

本診斷班의 調査로 1968年의 輸入實績은 日本, 美國에서 11%을 수입하고 \$110,000 美弗을 支拂하였다.

이와 같이 공인된 수입實績과 會社側 主張과 차이가 생기는 것은 一部會社에서 本製品을 다른 藥品과 複合劑로 수입하거나, 다른 명칭으로 通關하기 때문일 것이다.

會社側의 主張으로는 1969年의 國內需要量은 30% 내외로 보고 市場性은 좋을 것으로 보고 있다. 왜냐하면 지금까지 國內輸入價格은 f.o.b 價格으로 %당 \$10,000에 達하므로 이에 20%의 關稅運賃, 保險料, 特關稅 70%, 營業稅, 法人稅를 支拂하면 製藥會社는 %當 8,000,000원~8,500,000원에 구입하게 된다.

또한 loss 率의 계속적인 引上과 L/C 代金の 銀行積立과 아울러 여러가지 浪費부분 때문에 수입가격은 엄청나게 비싸다. 그러나 本社는 %當 價格을 7,500,000원(保社部 승인 가격)으로 決定하고 初期에는 宣傳을 위하여 6,500,000원 선에 공급하고자 하므로 價格面에서 有利하고 小量販賣를 하므로 實需要者의 在庫費用의 부담을 경감시켜 주게 된다.

實需要者를 製藥會社別로 보면 A製藥, B藥品 등이 國內需要의 70%선을 사용하고 있다.

특히  $\times\times$ 약에 본제품이 꼭 使用되기 때문에 需要는  $\times\times$ 약의 販賣增大와 더불어 增加



할 것이다.

現在 本社에서 作成하고 있는 販賣計劃은 <表 4>와 같다. 그러나 2/4 분기까지 生産의 부진으로 3.4%밖에 生産못했고, 販賣 역시 輸入禁止措置 以前에 수입된 각 회사의 재고 때문에 부진하여 손익계산서에서 볼 수 있는 바와 같이 賣出實績은 거의 없다.

<表 4> 販 賣 計 劃

1) 國內 販賣

단위: 톤  
천원

| 品 名          | 단 가   | 1/4 분기 |         | 2/4 분기 |         | 3/4 분기 |         | 4/4 분기  |          | 합 계   |        |
|--------------|-------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|----------|-------|--------|
|              |       | 수량     | 금액      | 수량     | 금액      | 수량     | 금액      | 수량      | 금액       | 수량    | 금액     |
| 사이노톨         | 6,000 | 125    | 212,750 | 750    | 216,500 | 125    | 212,750 | 424,000 | 1166,000 |       |        |
| 부산물          | 8     | 112    | 890     | 274    | 2,192   | 229    | 1,832   | 657     | 5,256    | 1,272 | 10,176 |
| 계            |       | 125    | 13,646  | 750    | 18,692  | 125    | 14,582  | 661     | 29,256   | 1,283 | 76,176 |
| 期中 현금 판매에 상액 |       |        | 10,917  |        | 14,954  |        | 11,666  |         | 23,405   |       | 60,942 |
| 期中 外上 販賣에 상액 |       |        | 2,729   |        | 3,738   |        | 2,916   |         | 5,851    |       | 15,234 |

國內需要를 떠나 輸出面에서 보면 1968년에 이미 KOTRA의 仲介로 500kg의 사이노톨을 \$5,000에 미국 로스안젤레스에 輸出하였다. 當時의 kg當 單價 \$12.00에 비하면 傭가에 수출하였으나 原材料가 國內供給이므로 稼得率이 100%이고 原價를 切下할 경우 輸出上으로도 黑字가 날 수가 있다는 점을 勘案하면, 國內 一般製品輸出보다 더욱 有利하다 할 것이다.

또한 日本의 某會社가 輸出代行權을 契約하고자 하고 國內 一流 製藥會社에서도 같은 종류의 契約을 申請하고 있어 輸出展望 역시 좋은 편이다. 그런데 현재보다 生産能力이 倍加될 경우, 우리 나라 全體需要를 充足시켜도 在庫가 남기 때문에 輸出은 必然的으로 이루어져야 한다.

현재로서의 問題點은 첫째 生産管理를 合理化하여 生産原價를 切下하여 販賣 경쟁력을 強化해야 한다는 것이다.

둘째는 本會社가 中小規模인 까닭에 販賣分野 擔當者가 없으며 따라서 市中需要를 開發하거나 狀況把握을 하지 못하고 있다는 점이다.

國內需要를 增大시키기 위해서는 藥品뿐만 아니라 幼兒食品같은 곳에 添加制로 投入하고, 國內製藥會社가 다른 명칭으로 수입하고 있는 사이노톨도 本社製品으로 代替하게끔 努力 하기 위해서 제약전문가가 포함된 市場調査團과 시장조사계약을 체결할 것을 권고

하였다.

輸出問題에 있어서도 현재는 국내주재 offer 商, 貿易振興公社 등에서 美國으로 sample 을 보내고 있는 바 앞으로 本格的인 輸出 輸入에 對備하여 貿易會社 許可를 받아야 할 것이다. 生産能力의 半半을 國內需要와 輸出로 配分한다면 사이노틀 自體輸出만으로도 kg 당 \$12로 計算할 경우 \$180,000에 達한다(15%을 輸出할 경우)

### Ⅲ. 資金 및 財務構造의 實態와 經營成果의 推移分析

#### 1. 財務構造의 推移分析

被診斷會社는 1967년에 設立되었으나 實際로 工場이 竣工되어 賣出이 實現된 것은 1968年 10月로써 第二期에 해당된다. 當社의 財務構造 및 收益性を 分析하기에는 이른 感이 있지만 1968年 決算報告書와 1969年 1月 1日부터 5月 31日까지의 財務諸表를 對象으로 分析하고자 한다.

1968年은 工場을 建設하는 해였고 1969年은 建設된 工場을 改良하고, 收率을 增大시키는 해이어서 本格的인 生産은 增設計劃이 達成되는 1969年 12月 이후가 될 것이다.

<表 5>의 2年間 貸借對照表에서 볼 수 있는 바와 같이 資産構成은 1968年の 경우 流動資産 3.28%, 固定資産 87.76%, 移延資産 8.96%이고 1969年 5月 31日 현재의 경우 流動資産 13.17%, 固定資産 78.99%, 移延資産 7.84%로서 어느 會社에서도 볼 수 없을 만큼 流動資産이 적다. 이것은 工場이 아직 完成되지 않고 建設도중이었기 때문이고 1969年以後 계속될 것으로 보인다. 그러나 固定資産의 比重이 너무 크고 특히 建物 483.35坪을 건설하는데 35百萬元이 投入되고 機械裝置가 5千萬원이 들었다는 것은 過大投資였다는 感覺이 든다(이것은 現場조사와 同회사의 技術者, 幹部들의 의견을 종합한 結果로서 서류상의 확증은 없다). 他會社에 비해 移延資産이 많은 것은 建設期間中의 一般管理費를 開業費로 對替하였고 研究開發費가 많이 發生하였기 때문이다. 현재의 實態만을 가지고는 명확한 言及을 하기가 어려우나 流動資産을 急速히 增加시켜 全資産의 30% 이상으로 유지하여, 財務流動性과 安全性을 改善하여야 할 것이다. 그러기 위해서는 2천만원 이상의 운전자금의 投入되어야 할 것이다.

資本構造를 보면 1968년에는 流動負債가 15.93%, 固定負債가 63.08%로 負債가 79.01%인데 비해 自己資本은 27.6%였던 것이 缺損金의 發生으로 20.99%로 減少하였다. 1969년에는 資本主의 變更으로 流動負債가 12.38%, 固定負債가 55.13%로 負債가 67.51%, 自

<表 5>

損 益 計 算 書

1968年 1월 1일  
1968年 12월 31일

단위 : 천원

| 과 목               | 금     | 액      | 비 고 |
|-------------------|-------|--------|-----|
| (I) 순 매출액         |       |        |     |
| 1. 제품 총 매출액       |       | 1,456  |     |
| (II) 매출원가         |       | 4,585  |     |
| 1. 당기 제품 제조원가     | 4,739 |        |     |
| 2. 기말 제품 재고액      | 154   |        |     |
| (III) 매출총이익       |       | △3,129 |     |
| (IV) 일반 관리비 및 판매비 |       | 2,741  |     |
| 1. 인건비            | 1,080 |        |     |
| 2. 여비, 교통비        | 379   |        |     |
| 3. 사무비            | 226   |        |     |
| 4. 판매비            | 167   |        |     |
| 5. 업무비            | 521   |        |     |
| 6. 수선유지비          | 185   |        |     |
| 7. 세금공과           | 183   |        |     |
| (V) 영업 이익         |       | △5,870 |     |
| (VI) 영업외 수입       |       | 320    |     |
| 1. 수입 이자          | 320   |        |     |
| (VII) 당기 총이익      |       | △5,550 |     |
| (VIII) 영업외 비용     |       | 2,844  |     |
| 1. 지급 이자          | 2,844 |        |     |
| (IX) 당기순 이익       |       | △8,394 |     |

貸 借 對 照 表

1968. 12. 31 현재

| 과 목        | 금       | 액       | 비 고 |
|------------|---------|---------|-----|
| (一) 자 산    |         |         |     |
| (I) 유동자산   |         | 4,162   |     |
| 1. 현 금     | 383     |         |     |
| 2. 예 금     | 844     |         |     |
| 3. 유가증권    | 685     |         |     |
| 4. 재 품     | 154     |         |     |
| 5. 원재료     | 1,690   |         |     |
| 6. 재공품     | 51      |         |     |
| 7. 저장품     | 188     |         |     |
| 8. 가지급금    | 149     |         |     |
| 9. 미수수익    | 7       |         |     |
| 10. 지급보증금  | 11      |         |     |
| (II) 고정자산  |         | 111,299 |     |
| (1) 유형고정자산 | 106,152 |         |     |

|                |        |        |         |
|----------------|--------|--------|---------|
| 1. 건 물         | 34,982 |        |         |
| 2. 구축물         | 4,395  |        |         |
| 3. 기계 장치       | 50,000 |        |         |
| 4. 차량운반구       | 1,100  |        |         |
| 5. 공기구비품       | 5,044  |        |         |
| 6. 토 지         | 10,631 |        |         |
| (2) 무형고정 자산    |        | 4,147  |         |
| 1. 전화권         | 117    |        |         |
| 2. 특허권         | 1,242  |        |         |
| 3. 건설가계정       | 2,788  |        |         |
| (3) 투자 자산      |        | 1,000  |         |
| 1. 출자금         | 1,000  |        |         |
| (Ⅱ) 이연계정       |        |        | 11,349  |
| 1. 창업비         |        | 360    |         |
| 2. 개발비         |        | 4,911  |         |
| 3. 개업비         |        | 6,078  |         |
| (Ⅳ) 자산총계       |        |        | 126,810 |
| (二) 부 채        |        |        |         |
| (Ⅰ) 유동부채       |        |        | 20,202  |
| 1. 지급어음        |        | 859    |         |
| 2. 외상매입금       |        | 264    |         |
| 3. 미지급금        |        | 10,907 |         |
| 4. 가지급금        |        | 8,006  |         |
| 5. 예수금         |        | 47     |         |
| 6. 수입보증금       |        | 119    |         |
| (Ⅱ) 고정부채       |        |        | 80,000  |
| 1. 장기 차입금      |        | 80,000 |         |
| (Ⅲ) 부채 총계      |        |        | 100,202 |
| (三) 자본금        |        |        |         |
| (Ⅰ) 자본금        |        |        | 35,000  |
| (Ⅱ) 잉여금        |        |        | △8,392  |
| 1. 이익잉여금       |        | △8,392 |         |
| 2. 당기발결손금      | △8,392 |        |         |
| (Ⅲ) 자본총계       |        |        | 26,608  |
| (Ⅳ) 부채와 자본 총 계 |        |        | 126,810 |

貸 借 對 照 表

1969년 1월 1일부터  
1969년 5월 31일까지

| 科 目      | 金 額    |
|----------|--------|
| I. 유동 자산 | 19,104 |
| 1. 현금예금  | 842    |
| 2. 유가증권  | 685    |
| 3. 상 품   | 6      |

|              |        |         |         |
|--------------|--------|---------|---------|
| 4. 제 품       |        | 10,359  |         |
| 5. 원재료       |        | 1,055   |         |
| 6. 재공품       |        | 313     |         |
| 7. 저장품       |        | 178     |         |
| 8. 선급금       |        | 5,283   |         |
| 9. 선급비용      |        | 13      |         |
| 10. 차입보증금    |        | 111     |         |
| 11. 가지급금     |        | 259     |         |
| (Ⅱ) 고정 자산    |        |         | 114,635 |
| (1) 유형고정자산   |        | 112,275 |         |
| 1. 건 물       | 34,982 |         |         |
| 2. 구축물       | 4,395  |         |         |
| 3. 기계장치      | 50,072 |         |         |
| 4. 차량운반구     | 1,100  |         |         |
| 5. 공기구비품     | 5,336  |         |         |
| 6. 토 지       | 11,003 |         |         |
| 7. 건설가계정     | 5,387  |         |         |
| (2) 무형 고정자산  |        | 1,359   |         |
| 1. 특허권       | 1,242  |         |         |
| 2. 전화가입권     | 117    |         |         |
| (3) 투자자산     |        | 1,000   |         |
| 1. 출자금       | 1,000  |         |         |
| (Ⅲ) 이연 계정    |        |         | 11,376  |
| 1. 창업비       |        | 360     |         |
| 2. 개발비       |        | 912     |         |
| 3. 시험연구비     |        | 4,027   |         |
| 4. 개업비       |        | 6,077   |         |
| (Ⅳ) 자산 총계    |        |         | 145,114 |
| 부채 및 자본      |        |         |         |
| (Ⅰ) 유동 부채    |        |         | 17,960  |
| 1. 지급어음      |        | 2,920   |         |
| 2. 외상매입금     |        | 1,343   |         |
| 3. 미지급금      |        | 6,585   |         |
| 4. 미지급비용     |        | 4,029   |         |
| 5. 선수금       |        | 419     |         |
| 6. 예수금       |        | 117     |         |
| 7. 종업원 단기채무  |        | 2,428   |         |
| 8. 수입보증금     |        | 119     |         |
| (Ⅱ) 고정부채     |        |         | 80,000  |
| 1. 장기차입금     |        | 15,000  |         |
| 2. 관계회사장기차입금 |        | 65,000  |         |
| (Ⅲ) 부채총계     |        |         | 97,960  |
| (Ⅰ) 자본금      |        |         | 65,000  |
| 1. 수권주식금액    |        | 65,000  |         |
| (Ⅱ) 잉여금      |        |         | △17,846 |

|           |  |         |         |
|-----------|--|---------|---------|
| 1. 이월결손금  |  | △ 8,392 |         |
| 2. 당기순이익  |  | △ 9,454 |         |
| (Ⅱ) 자본 총계 |  |         | 47,154  |
| 부채와 자본총계  |  |         | 145,114 |

損 益 計 算 書

1969년 1월 1일부터  
1969년 5월 31일까지

| 과   | 목            | 금      | 액      |
|-----|--------------|--------|--------|
| (Ⅰ) | 순매출액         |        | 540    |
| (Ⅱ) | 매출원가         |        | 535    |
|     | 1. 기초제품 재고액  | 154    |        |
|     | 2. 당기제품제조원가  | 10,741 |        |
|     | 3. 기말제품 재고액  | 10,359 |        |
| (Ⅲ) | 매출 순이익       |        | 5      |
| (Ⅳ) | 일반관리비와 판매비   |        | 4,388  |
|     | 1. 임원급여      | 1,257  |        |
|     | 2. 급여임금      | 34     |        |
|     | 3. 종업원 급여 수당 | 1,514  |        |
|     | 4. 여비교통비     | 80     |        |
|     | 5. 통신비       | 40     |        |
|     | 6. 수도 광열비    | 10     |        |
|     | 7. 소모품비      | 184    |        |
|     | 8. 세금공과      | 239    |        |
|     | 9. 수선비       | 5      |        |
|     | 10. 보험료      | 21     |        |
|     | 11. 교제비      | 467    |        |
|     | 12. 광고선전비    | 36     |        |
|     | 13. 운반비      | 208    |        |
|     | 14. 판매수수료    | 195    |        |
|     | 15. 잡 비      | 68     |        |
| (Ⅴ) | 영업 이익        |        | △4,383 |
| (Ⅵ) | 영업외 수익       |        | 226    |
|     | 1. 수입이자 할인료  | 4      |        |
|     | 2. 잡수입       | 222    |        |
| (Ⅶ) | 당기 총이익       |        | △4,157 |
| (Ⅷ) | 영업외 비용       |        | △5,297 |
|     | 1. 지급이자할인료   | 5,267  |        |
|     | 2. 유가증권 매출손  | 30     |        |
| (Ⅸ) | 당기 순이익       |        | △9,454 |

己資本은 1968年度에 35百萬원이던 것을 現 代表理事의 단독증자로 65百萬원이 되어 44.79%에 달했으나 當期純損失 때문에 32.49%로 減少되었다. 따라서 自己資本比率은 韓國

企業으로서는 아주 良好한 편이었으나 계속되는 缺損으로 급격히 減少하였다. 따라서 資本主로서는 계속적인 增資를 꺼리게 되어 1969년의 增資는 現 代表理事가 단독증자를 하여 1968년에는 서울工業株式會社가 12百萬元으로 34.3%, 김○○氏가 65.7%이던 것이 1969년에는 서울工業이 18.5%, 김○○氏가 81.5%로 變動되었다.

長期借入金을 보면 當初에 이 會社가 서울공업의 子會社였기 때문에 서울공업으로부터 借入한 65百萬元과(年利 12%, 2年 据置 3年 均等償還) 産業銀行에서 借入한 유로달라로서 \$50,000(年利 18%, 6개월据置 3個月에 1회씩 6回 均等償還)을 1968年 10월에 借入하여 1969年 7月 5日 벌써 1回 償還이 끝났다. 이 借入金은 15百萬元을 貸出받고 美貨로 換算하여 계산되었기 때문에 1969年 7月 1日의 환율인상으로 2,748천원의 원금부담(換率變動差損)이 증대되었다.

負債總計가 오히려 줄어들고 資本이 增加한 狀態이므로 現在로서는 財務構造가 健全化해간다고 볼 수 있으나 今年의 收益이 어떻게 되느냐에 따라 고비가 된다고 볼 수 있다. (財務構造 및 收益性を 分析하는데 있어서 一般的인 經營分析比率를 使用하지 않는다. 왜냐하면 이 會社는 아직 初創期이고, 賣出이나 生産이 正常軌道에 들어서 있지 않아 一般 經營比率를 使用하여서는 標準과 현격한 차이가 생기므로 말미암아 오해를 일으킬 염려가 있기 때문이다.)

## 2. 收益性的의 推移分析

1968年의 純損失은 839만원에 달하고 1969年 5월말 현재 945만원이 추가되어 17個月間 純缺損額은 약 18百萬元에 達한다. 賣出額에 대한 賣出原價의 比率는 1968년이 100:315.1로서 무려 3.2배에 달했으나 1969년에는 100:99.01로서 약간의 賣出利益이 計算되었다.

이것은 1968年의 경우, kg當 9,000 원에 生産된 製品을 kg當 3,000원에 輸出하였기 때문에 생긴 缺損이며, 1969年 5月 現在의 경우는 一部 國內에 팔았으나 在庫가 2%이상이 남아 있기 때문에 생긴 缺損이다. 만약 在庫가 處分될 경우 赤字는 5백만원이 減少될 것이다. 더구나 收率向上 및 原材料의 代替로 인한 製造原價의 下落으로 收益性是 점차 好轉될 기세를 보이고 있다. 1969年 5월의 損益計算書에서 一般管理費, 販賣費는 440만원에 달하여 月平均 883천원을 消費하고 있으며 이 중에는 人件費가 63.1%를 차지하고 있다. 특히 5名의 任員給與가 28.7%에 達하여 從業員 全體賃金과 비슷한 現象을 보이고 있다.

營業外費用인 支給利子 割引料는 負債比率이 높은 關係로 借入金 利子 自體는 싸지만 5

個月間 527만원이 支出되었다. 따라서 一般管理費, 販賣費보다 많은 支出을 하고 있는 것은 284萬원이 지불된 1968年의 경우와 같다.

一般管理 販賣費를 68年과 69年을 對比하여 보면 68年은 1年間 274萬원을 消費한데 비해 69年은 5개월간 438萬원을 支出하여 이 增加趨勢로 가면 1969年은 1,200만원 정도를 支出하게 될 것이다.

現在 正常的인 營業을 하지 못하고 있는 關係로 1968, 1969年 5月の 兩次年度の 損益 計算書는 向後 收益性 推移分析에 도움이 되기 어려워 經營比率分析은 하지 않고 1969年 6月の 推定損益計算書를 作成하여 收益性 分析에 利用하고자 한다.

<表 6>에서 보는 바와 같이

| <表 6> 月間推定損益計算書                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| <國內販賣의 경우>                       |                      |
|                                  | 단위 : 천원              |
| 1. 賣出額                           | 1.1% × 6,500 = 7,150 |
| 2. 賣出原價                          | 3,420                |
| 3. 賣出總利益                         | 3,730                |
| 4. 一般管理販賣費                       | 1,115                |
| 5. 營業利益                          | 2,915                |
| 6. 支給利子                          | 1,020                |
| 7. 當期純利益                         | 1,595                |
| (감가상각비 공제의 경우 1,485 공제 純利益은 110) |                      |
| <輸出의 경우>                         |                      |
|                                  | 1%당 \$ 10,000 가정     |
| 1. 賣出額                           | 1.1% × 3,710 = 4,081 |
| 2. 賣出原價                          | 3,420                |
| 3. 賣出總利益                         | 661                  |
| 4. 一般管理販賣費                       | 1,115                |
| 5. 營業利益                          | △ 454                |
| 6. 支給利子                          | 1,020                |
| 7. 當期純利益                         | △ 1,474              |

月間生産량을 1.1%으로 보고 全量을 國內販賣에 돌릴 경우 當期純利益이 1,595천원이 나온다. 그러나 여기에 減價償却費를 고려할 경우 純利益은 110천원선으로 1.1%이 이 會社의 損益分岐點 生産額이라고 볼 수 있다. 이를 다시 損益分岐點 計算에 利用해 보면

$$\frac{5,086}{1 - \frac{1,955}{7,150}} = 7,021(\text{천원})$$

으로 %당 總原價는 638천원이 된다. 따라서 本社가 利益을 올리기 위해서는 現在의 單



〈表 7〉 감가상각비명세 (단위:천원)

| 자 산 명     | 장 부 가 액 | 감가상각비금액 | 내 용 년 수 | 상 각 율 |
|-----------|---------|---------|---------|-------|
| 건 물       | 34,982  | 1,574   | 50년     | 0.045 |
| 구 축 물     | 4,395   | 281     | 35년     | 0.064 |
| 기 계 장 치   | 50,072  | 10,315  | 10년     | 0.206 |
| 차 량       | 1,100   | 406     | 5년      | 0.369 |
| 공 기 구 비 품 | 5,336   | 1,344   | 8년      | 0.250 |
| 특 허 권     | 1,242   | 124     | 10년     | 0.100 |
| 이 연 자 산   | 11,375  | 3,788   | 3년      | 0.333 |
| 계         | 108,502 | 17,882  |         |       |

位當 原價切下와 生産量增大가 必要하다.

(原價切下는 後述함)

每月 1.1t 이 생산되면 年 13%이 생산되는데 이것은 現在의 國內需要를 능가하는 數量이므로 一部는 輸出하여야 할 것이다. 輸出할 경우는 <表 6>에서 볼 수 있는 바와 같이 147 만원의 赤字가 생기므로 이를 극복하기 위해서는 현재의 生産量은 國內需要로 可能的한 販賣하고, 輸出을 극히 줄이던가 國內販賣價格의 引上을 하던가 해야 한다.

國內販賣價格은 外製輸入을 할 경우와 약 150 만원의 差異를 나타내므로 50 만원까지는 올릴 수 있을 것이다(현재 보건사회부에는 7,500,000원으로 고시되었음). 이 會社가 投資한 金額을 定期預金利子 20%를 目標利益으로 하고(資本費用으로 간주하고) 現在와 같은 製造原價比率로 生産된다면 과연 몇 t의 製品을 生産하여야 할 것인가?

$$\text{資本金} \quad 65,000(\text{천원}) \times 20\% = 13,000(\text{천원})$$

$$13,000(\text{천원}) \div 12 = 1,083(\text{천원})$$

$$\frac{5,086 + 1,083}{1 - \frac{1,995}{7,150}} = 88,040(\text{천원})$$

88백 만원을 每月 賣出하여야 하는데 이 金額은 內需로 販賣하여도 月 13.5%은 生産하여야 한다는 결론이 나온다. 이것은 現狀態로는 아주 不可能한 일이다. 그러므로 製造原價의 減節 및 生産量 增加가 時急하다. 會社도 이에 着案하여 一部施設을 增設하여 1969年 末부터 月 3%씩 生産을 계획하고 시설에 착수하였다.

### 3. 製造原價 分析

製造原價構成은 <表 8>에서 보는 바와 같이 材料費 58.2%, 勞務費 28.0%, 製造經費 13.8%이다(收率 1.8%, 月生産量 1%일때).

<表 8>

製 造 原 價

|         |       |       |
|---------|-------|-------|
| 1. 재료비  |       | 58.2% |
| 원 재료비   | 43.7% |       |
| 연료비     | 7.7%  |       |
| 부재료비    | 6.8%  |       |
| 2. 노무비  |       | 28.0% |
| 직접노무비   | 16.6% |       |
| 간접노무비   | 11.4% |       |
| 3. 제조경비 |       | 13.8% |
| 수도광열비   | 5.2%  |       |
| 운반비     | 2.4%  |       |
| 기타      | 6.2%  |       |
| 4. 제조원가 |       | 100%  |

材料費中 가장 比重이 높은 것은 밀기울로서 16.6%이나, 이 가운데 70%는 再回收된다. 그리고 밀기울과 같은 원재료이나 比重이 적은 것은 액체밀기울이다. 이것은 밀기울의 원료성분 含水量이 1%인데 比해 0.1%에 불과하나 價格이 아주 저렴하기 때문에 同一量의 제품을 생산하는데 있어서 밀기울을 사용할 때의 45.98%에 불과하다( <表 9> 참조). 따라서 앞으로 액체원료의 使用을 增加시켜야 할 것이나, 供給의 不足으로 全量을 代替하지는 못할 것이다.

<表 9>

材料別原價計算대비

| 과    | 목     | 고 체 밀 기 울 | 액 체 밀 기 울 |
|------|-------|-----------|-----------|
| 1. 주 | 부 원 료 | 100       | 37.84     |
| 2. 노 | 무 비   | 100       | 12.50     |
| 3. 제 | 조 경 비 | 100       | 159.00    |
| 소    | 계     | 100       | 37.05     |
| 총    | 계     | 100       | 45.98     |

主, 副原料의 價格變動狀況을 보면, 주원료는 政府告示價格에 의하여 배급되기 때문에 價格變動幅이 적으나 原材料費의 35.9%에 달하는 황산, 질산, 염산 등의 화공약품은 가격변동이 심할 것이 예상된다. 따라서 價格變動을 平準化하기 위해서는 輸出代金으로서 자체원료를 輸入하는 것이 合理的일 것이다.

또한 계속 상승되고 있는 換率의 引上에 따라 12.84%에 달하는 방카 C유, 경유, 중유 등의 연료비와 부재료비가 14.4% 정도로 인상될 것이 예상된다.

人件費는 액체원료의 使用에 따라 工員人員은 현재 定員보다 별로 增加되지 않을 것이므로 크게 變動이 없을 것이 예상된다.

단지 個人의 人件費 上昇率만이 고려되어야 할 것이며 生産量의 增加에 따라 個人當 人件費를 上昇시키더라도 原價에서는 오히려 比重이 減少될 것이다(上昇幅이 100%미만일 경우에 이 점은 容認될 수 있다. 人件費의 上昇幅이 100% 이상이 된다는 것은 현재 상태로 는 고려될수가 없다).

製造經費에 있어서는 대부분이 고정비의 성격을 띠었으며, 단지 수도광열비와 자동차비가 準變動費의 性格을 띠고 있다.

총제조원가는 원재료의 대체와 대량생산에 따라 상당히 절감될 것이 예상되는 바 본 보고서에서는 會社의 機密 保持上 節減比率 역시 言及하지 않기로 한다.

#### 4. 收支展望

누차 설명한 바와 같이 현재 營業狀態로는 生産과 賣出이 本軌道에 오르고 있지 않아 收支展望을 판단하기가 어렵다. 1971년도 事業計劃 및 豫算書에 의하면 2/4 분기까지 29,250천원의 賣出이 되는 것으로 되어 있으나 실제로는 540천원만이 실현되었을 뿐이다. 生産計劃上으로도 2/4 분기까지 5%이 생산되는 것으로 계획되고 있으나 실제로는 6월까지 3.4%이 생산되고 있어 실현율은 豫算對 實績의 실현율은 판매가 1.8%, 生産이 68%에 그쳤을 뿐이다.

따라서 今年 사업계획과 수지에산상의 6,312천원의 黑字 역시 의심스럽다 할 것이다. 왜냐하면 國內販賣로 11%을 %당 6백만원에 賣出하고 7%을 4백만원에 賣出하는 것으로 되어 있으나, 금년중 18%의 생산은 현재로서는 불가능하고 최대한으로 보아 16%정도일 것이다. 國內販賣價格은 收支豫算에 있어 500,000원을 저렴하게 잡고 있으며 수출가격은 高評價되어 있다.

販賣部門에서 전술한 바와 같이 國內販賣價格은 톤당 7백만원까지 받을 수 있으나, 수출가격은 톤당 \$10 이상은 받기 힘들 것이다. 왜냐하면 아직 외국에 알려져 있지 않고 安定的이며 固定的인 去來處가 확보되어 있지 않기 때문이다. 따라서 今年도 국내판매는 10톤 미만, 수출은 5톤정도가 예상된다. 本會社側으로는 국내가격은 650만원으로 판매할 예정이므로 수출가격을 \$10로 잡는다면 금년도 매출액은 83百만원정도가 될 것이다. 이것은 사업계획서와 대비해 보면 89%에 해당된다.

그러나 9월중의 增設工事が 순조롭게 진행되어 회사계획대로 생산이 시작될 경우 이 정도가 달성되게 될 것이므로 보수적인 입장으로는 80%를 최고 선으로 하여 보다 低評價될 것이다.

本社에서 企劃한 資料로는 모든 條件이 正常化될 경우에는 月 3% 生産을 계획하고 있

으므로 이를 토대로 정상적 상태하에서의 損益計算書를 보면 <表 10>과 같다.

月 3%씩 生産할 경우 國內需要가 적으므로 50:50으로 內需와 輸出을 한다고 가정하고 前述한 價格대로 販賣한다면 年間 總賣出額은 153,150천원이 된다. 여기에 人件費를 變動하지 않고 원재료비를 變動費로 하고, 其他費用을 變動費와 固定費로 分解, 賣出原價를 계산하면 89,850천원이 된다. 一般管理費, 販賣費는 月平均 1,250천원으로 하고 支給利子は 현재의 負債와 支給利率로 計算하면 12,240천원이다. 이런 結果로 當期純利益을

<表 10>

추 정 손 익 계 산 서

|                                      |         |
|--------------------------------------|---------|
| 1. 當總賣出額                             | 153,150 |
| 2. 賣出原價                              | 89,850  |
| 3. 賣出總利益                             | 63,300  |
| 4. 一般管理販賣費                           | 15,000  |
| 5. 營業利益                              | 48,300  |
| 6. 支給利子                              | 12,240  |
| 7. 當期純利益                             | 36,060  |
| (法人稅 17,190) 法人稅後 純利益 18,870(29.03%) |         |

계산하면 36,060천원이고 現在の 稅率대로 法人所得稅를 支拂할 경우 17,190원을 支拂하고 法人稅 支拂後 純利益은 18,870천원에 自己資本利益率은 29.03%가 된다. 따라서 本推定損益計算書의 諸 與件이 充足될 경우 本 工場의 收支展望은 상당히 良好하다고 結論을 내릴 수 있다.

豫想收益이 實現될 경우 會社方針에 따라 利益留保와 配當을 實施하겠지만 每年 1천만원을 負債償環에 利用할 경우에 全 負債償環은 9년이 걸릴 것이며, 配當은 13%가 보장이 된다. 그러나 現在の 計劃과 같이 構內에 藥品工場을 併設할 경우에는 資金不足이 招來된다. 따라서 企業主가 全 建設資金을 投入하기 어려운 경우에는 건설계획은 일단 보류하고 本工場이 本軌道에 오를 때까지 기다려야 할 것이다.

#### IV. 會計制度的 現況과 改善對策

##### 1. 現況 및 問題點

本社の 會計는 傳票의 集計에 따른 複式簿記의 原理에 의하여 分介, 記帳되고 있다. 따라서 簿記會計의 過程인 去來→傳票作成→日計表作成→總計定元帳記入→決算.....→合補助簿記入  
計殘額試算表.....→修正分介→財務諸表作成의 順序로 實施된다.

當社에서 使用되는 帳票書式의 種類는 다음과 같다.

- 1) 傳票(入金, 出金, 代替傳票)
- 2) 日計表
- 3) 總計定元帳
- 4) 補助帳

原料受拂簿 { 主原料  
                  副原料

貯藏品受拂簿 { 여과포 산소  
                  油類 아세질렌

製品受拂簿

賣出帳 → 人名別

現金出納帳

預金出納帳

資產臺帳

工具簿

機械帳簿

備品臺帳

車輛臺帳

會計擔當人員은 課長 1人에 現金出納擔當 1人, 資產記錄擔當 1人 등의 3人으로 構成되고 있다. 한편 生産管理擔當者가 會計課의 일을 協力하고 있다. 극히 적은 事務人員이지만 가능한 한 內部牽制組織을 갖추고 있다. 예를 들어 총무과 업무담당이 收金하여 經理에 入金시키고, 課長이 直接 檢證(check)한다. 그러나 앞으로 財務會計 뿐만 아니라 管理會計까지 실시하고, 支出量이 늘어나 業務가 增加되면 人員도 必然的으로 增加되어야 할 것이다.

原價管理制度를 보면 生産部에서 每月 推定原價計算書를 作成하여 社長의 決裁를 받아 經理課에 通報한다. 經理課는 月中 原價消費를 性質別로 集計하여 推定原價計算書와 對比하여 差異를 分析한다.

현재까지 實績과 差異는 3% 미만이라는 양호한 성적을 올리고 있다.

原價計算은 單一製品을 生産하고 있으므로 현재로서는 單純綜合原價計算을 하고 있다.

이것은 理解하기 쉽고 作成하기 쉬운 長點이 있다. 앞으로는 工程別 差異分析을 위한 工

程別 綜合原價計算의 실시가 必要하다는 것을 會社側도 인식하고 있으나, 아직까지는 操業 데이타도 완전히 수집되고 있지 않고 化學工程이나 原價計算을 實施하기 위한 工程區分도 設定되어 있지 않아 앞으로 이 分野專門家의 分析이 必要하다.

小規模의 會社로서는 豫상외로 經營에 대한 시스템이 잘 갖추어져서 비교적 規定이나 樣式이 잘 갖추어진 편이다. 그러나 이러한 것이 실제로 많이 이용되지 않는 것 같다.

이러한 경우의 대표적 경우로 會計規程을 들 수 있다.

現在 本社에서 使用되고 있는 會計規定은 全文 12章 79條 附則 1條로 構成되어 있다. 그 目次를 보면 다음과 같다.

- 第1章 總 則
- 第2章 豫 算
- 第3章 帳票 및 計定科目
- 第4章 收入과 支出
- 第5章 事業所 會計
- 第6章 株式 및 社債發行(社債發行의 錯誤)
- 第7章 販賣會計
- 第8章 在庫資產
- 第9章 固定資產
- 第10章 決 算
- 第11章 內部監査
- 第12章 契 約

本 會計規定은 많은 量을 한 規定에 포함시키고 있는 關係로 條文이 많지 못해 體系上 不備한 곳이 많고 실제로 實務를 包括하지 못하고 있다. 따라서 後述하는 바와 같이 會計規定을 改良하여 보았다. (本事例에서 省略)