

(事 例)

—韓國食品株式會社—

郭 秀 一

韓國食品株式會社は 半島標(英語로는 Peninsular Brand) 통조림 製品을 生産하는 會社이다. 現在 半島標 통조림은 서울 地域에서 全小賣店의 約 50%에서 進열되어 판매되고 있으며 製品의 種類數는 約 10가지로서 主로 水産物과 農産物 통조림을 生産하고 있다. 1975年의 總販賣額은 約 10億원 이었다.

1. 競爭狀態

韓國食品의 主競爭對象은 크게 둘로 나눌 수 있으니 첫번째로는 통조림 業界의 大企業으로 꼽히는 D食品과 H産業으로서 이들 두 企業과 韓國食品이 三大 통조림 製造業者로서 推計에 의하면 이 三大會社가 全國市場에 75%를 占有하고 있는 것으로 나타나고 있다. 具體的으로 韓國食品의 統計에 의하면 三大會社의 市場占有率과 서울地域 小賣店에서의 進열率을 보면 아래와 같다.

D食品株式會社

市場占有率	35%
小賣店進열率	90%

H食品株式會社

市場占有率	25%
小賣店進열率	70%

韓國食品

市場占有率	15%
小賣店進열率	50%

韓國食品의 競爭對象은 上記의 二大 통조림 業者 外에 통조림業界에서 속칭 雜標로 불리어지는 群少業者들이다. 이들 群少業者들은 한 두 會社를 除外하고는 통조림 工場을 所有하고 있는 것이 아니고 약간의 資本을 가진 市場商人들이 群少 통조림 工場에 下請을 주어

이들 製品에 適當한 商標을 부착시켜 市場에 三大會社의 製品보다 월등히 낮은 價格으로 出荷하고 있는 것이다. 따라서 이들 雜標들의 品質은 自然히 낮은 것들이고 단지 價格이 싸고 小賣店에 마진(margin)이 많다는 理由로 市場에서 三大 通조림 商標과 더불어 流通되고 있다.

反面에 三大 通조림 會社들은 최소한 한개 이상의 通조림 製造 工場을 保有하고 있으며 食品業의 가장 重要한 要素인 品質보장 및 向上에 주력하고 있으며 小賣店에는 極히 적은 마진을 許用하고 있다.

三大 通조림 會社에서 生産되는 通조림의 種類는 거의 類似하여, 예를 들자면 農産物에서는 복숭아 通조림(복숭아 通조림은 복숭아 種類에 따라 黃桃와 白桃의 두가지가 있다), 깡포도 通조림 등이 있으며 水産物通조림으로는 콩치, 고등어 등을 通조림 하고 있다. 群少業者들이 製造하는 通조림도 이들 三大業美들의 通조림 種類와 거의 다름이 없다. 단지 群少業者들은 한 業者가 普通 한· 두가지 通조림만을 下請하여 製造 販賣하는데 반하여 三大業者들은 通조림 業界의 特色의 하나라고 할 수 있는 것으로 “通조림의 구색을 갖춘다”는 目的下에 여러가지 通조림을 製造 販賣하고 있는 것이다.

通조림의 種類에 따라 각각 다른 크기의 깡통을 使用하고 있기 때문에, 通조림을 겉으로 보기에 는 商標以外에는 어느 會社의 製品이든 極히 類似해 보인다.

通조림의 製造와 販賣의 特徵으로는 첫째는 上記한 바와 같이 販賣의 마진이 낮다는 것이다. 일반적으로 三大業者의 마진率은 5% 정도로 알려져 있다.

또 小賣店에서의 마진率도 낮아서 平均해서 5~8% 정도 이어서 小賣商에서 取扱하는 다른 品目들의 마진이 대부분 10% 이상이 되는데 반하여 通조림의 마진은 낮다고 小賣商들이 항상 不平을 하고 있다.

通조림 業界의 다른 하나의 特徵은 生産面에 있어서 季節的 生産이라는 것이다. 즉 通조림의 生産은 그 原料가 供給되는 季節에 따라서 生産이 進行되고 또 生産量도 그 原料가 얼마나 豐年인가와 또 한해의 수확중에서 얼마나 通조림 業者가 싸게 購入하여 確保하느냐에 따라서 決定된다는 것이다. 이와같은 季節的 生産에서 파생되는 가장 큰 문제는 첫째는 生産施設能力은 1年을 통털어 보며는 50% 以下로 活用하고 있다는 것과 둘째는 많은 臨時 工員(主로 女子工員)들을 月에 따라 고용하여 訓練시켜서 한· 두달 採用하고는 하고하였다가 다시 새로 採用하여야 하는 過程을 걸치면서 상당한 費用을 採用·訓練·解雇에 들여야 한다는 것이다.

通조림 業界의 販賣方法은 三大業者들은 各 會社가 販賣員(Salesman)을 두어서 이들로

하여금 各 小賣店을 直接 방문하게 하여 注文을 받아 통조림을 배달하고, 또 各 商店에 알맞게 진열하게 도와 주는 것이다. 이들 販賣員들은 各 商店을 돌아 다니며 그 商店의 在庫를 調査하여 適當한 量을 商店 主人이 注文하도록 하고, 또 商店內에 통조림중에서 라벨이 베껴지거나 너무 오래된 것들을 새 것으로 교환하여 주는 것이다. 이와같은 경우에 商店主人과 販賣員간에 親密한 關係가 이루어 지고, 一般的으로 이러한 親密한 關係가 窮極的으로 各 會社의 販賣量에 直接的 影響을 주고 있다고 본다. 즉 販賣員이 얼마나 商店主人들과 친숙하고 또 積極的으로 販賣를 권유하는데 따라서 그 商標 통조림을 얼마나 많이 購入하여 展示하느냐가 決定되고, 이는 그 통조림이 市場에서 얼마나 消費되느냐가 決定되기 때문이다.

통조림 販賣에서 가장 기본적이고 중요한 要素는 특정 상표의 통조림이 얼마나 많은 商店에 展示되어 있고, 또 한 會社의 製品이 市場에 얼마나 많은 量이 퍼져 있는냐이다. 일반적으로 통조림 업계에서는 이 두 요소가 各 會社의 販賣量에 크게 影響을 주고 있다고 본다.

近者에 와서 통조림 流通過程에서 重要的 위치로 부각되고 있는 것이 슈퍼마켓과 연쇄商店이다.

이들 슈퍼마켓과 연쇄점에 대해서 三大통조림 會社들은 이들만을 상대로 하는 Salesman (販賣員)을 두어서 販賣 活動을 하고 있다. 슈퍼마켓에서는 대부분의 경우 이들 三大業者에게 一定한 선반 스페이스(space)를 할당하여 各 會社의 통조림을 展示하게 하는데 이와 같은 스페이스를 얼마나 많이 할당받느냐는 Salesman과 슈퍼마켓 購賣擔當자가 얼마나 親密한 關係를 유지하느냐에 많은 影響을 받게 된다.

이에 반하여 群少業者 或은 속칭 雜標 製造業者들은 그 기구와 資本이 미약하므로 販賣 活動에 있어서 販賣員을 고용하지 않고 全國 重要市場의 都賣商을 통하여 각자의 製品을 販賣하고 있다. 勿論 三大業者들도 서울을 除外한 地域에서는 都賣商을 活用하는 경우에는 都賣商이 商品을 製造業者로부터 받아서 中間都賣商에게 販賣하고 中間都賣商이 이 商品을 各 小賣商에 直接다니며 配達 販賣하든가 아니면 小賣商들의 注文에 따라 配達하기도 하며 또는 小賣商들이 直接 中間都賣商까지 와서 購入하여 가기도 한다.

三大業者들의 廣告活動은 D食品이 가장 活發하여 TV, 라디오, 雜誌 등을 통하여, 판매 促進을 行하고 있으며, H產業에서는 대조적으로 거의 廣告活動을 하지 않고 良質의 통조림을 지난 20年間 生産하면서 消費者의 口傳을 통하여 市場에 침투하는 政策을 쓰고 있다.

韓國食品은 그동안 廣告에 賣上額의 約 2%를 할당하여 新聞과 雜誌를 主 廣告매체로 使

用하고 있다. 韓國食品에서는 이제까지 廣告活動의 效果에 대하여 特別히 評價한 적은 없으며, 每年 前年度 販賣額을 基準으로 하여 2% 限度內에서 廣告費用으로 使用하여 왔다.

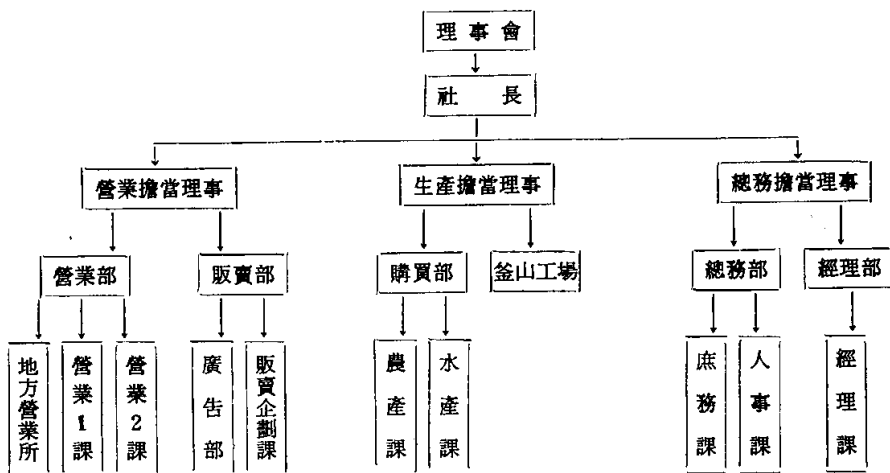
2. 會社의 歷史와 組織

韓國食品株式會社는 1960년에 現 理事會 會長인 이식수氏에 依하여 創立되었다. 李會長은 韓國食品을 設立하기 前에 이미 통조림業에 從事하여 통조림에 대한 技術과 販賣에 經驗이 있었으며 1960년에 小規模 통조림 工場을 釜山에 設立하면서 그전까지의 個人業을 韓國食品株式會社로 전환한 것이다. 韓國食品의 釜山工場은 設立以後에 繼續 擴張되었고 새 로운 機械도 導入되어 現在로서는 國內에서 現代式 통조림 工場의 하나로 손꼽히고 있다.

1970년까지 10年동안 이식수氏가 社長으로 있으면서 國內市場 開拓에 진력한 결과 韓國食品은 現在의 三大 통조림 業者의 하나가 되었으나, 1960年 後半期에 이르면서 이식수氏의 健康惡化로 정상적 勤務를 하지 못하게 되었다. 이때에 會社經營이 不實하게 되었고, 特히 韓國食品 통조림製品의 品質이 低下되었고 國內市場에서의 占有率도 喪失하게 되었다.

1970년에 이식수社長이 會長으로 물러나고 銀行에 次長으로 있던 李會長의 아들인 李相根氏(38才)가 社長으로 任命되었다. 李相根氏가 社長으로 就任하면서 첫번째 課題로 내세운 것은 “좋은 品質의 통조림을 最低의 價格으로 消費者에게 供給”한다는 것이었다.

이에 따라 生産과 마케팅 戰略에 變化가 있었고 이와같은 經營戰略의 變化는 販賣와 利



〈圖 1〉 韓國食品株式會社

益을 增加시키는 結果를 가져왔다.

韓國食品은 生産, 販賣, 總務의 세 部門으로 構成되어 있으며, 各 部門에 責任을 지고 있는 理事가 3인이 있고 理事밑에 部·課에 따라 部長, 課長등이 있다.

韓國食品의 組織圖는 앞 페이지의 <圖 1>과 같다.

3. 販賣 및 販賣促進

韓國食品의 販賣組織은 徐元培 營業擔當理事 下에 營業部와 販促部로 이루어지고 있다. 營業部の 活動은 營業一課에서는 一般小賣店을 상대로 하고 있다.

營業一課는 6인의 係長이 있고 各 係長밑에 4인의 販賣員(salesman)이 있다. 各 係長의 業務는 서울을 6個 地域으로 分割하여 한 地域씩 擔當하는 것이고 이 地域에 대해 販賣員 2인이 1組가 되어 자기 區域內에 小賣店을 순회하면서 販賣하는 것이다.

이들 販賣員에게는 各組마다 픽업트럭 한대씩이 주어져서 통조림을 이에 싣고 直接 製品을 供給하여 주며 대부분의 경우 現金去來를 하고 있는 것이다.

營業2課는 전문적으로 슈퍼마켓과 연쇄商店의 구매담당자를 대상으로 營業 活動을 하고 있다. 서울의 경우 全體 販賣額의 約 21%가 이들을 상대로 이루어지고 있다. 營業2課는 課長밑에 係長 2인과 販賣員 4인이 있고 이들이 슈퍼마켓과 연쇄점에 통조림을 배달하기 위하여 픽업트럭 두대가 주어져 있다. 現在 營業2課에서 去來對象으로 約 100個의 去來處가 있고, 이들 去來處에 平均 15日에 한번씩 방문을 하고 있다.

서울을 除外한 地域에서의 販賣活動은 釜山·大邱·光州·강릉의 4個 營業所를 中心으로 各 營業所에서 그 地域의 都賣商에게 통조림을 販賣하고 小賣商들은 이들 都賣商을 通하여 製品을 구입하게 된다.

이들 4個地方營業所의 販賣額은 全體 販賣額의 約 30%를 차지 하고 있다. 營業部에서는 以外에도 1년에 몇차례씩 政府入札이나 軍納에 應札하고 있으나 이 分野에서는 워낙 競爭이 치열하고, 특히 雜標통조림들이 덤핑을 하는 경우에는 三大통조림 業者들은 낙찰이 되기가 極히 힘든 것이 過去의 常例였다.

이와 같은 과거의 例로 보아서 韓國食品에서는 政府入札이나 軍納에 큰 기대를 걸고 있지 않으며 따라서 이들을 상대로 한 販賣에 별로 努力을 경주하지 않았다.

營業擔當理事 徐常務에 의하면 韓國食品에서의 가장 큰 問題는 販賣費가 너무나 높다는 것으로, 이와 같이 많은 販賣費를 支出하게 되는 現在의 販賣시스템을 유지할 가치가 있는

나 하는 것이다. 즉 서울地域에서의 販賣費는 總販賣額의 約 15%에 해당하고 있으며 이費用에는 販賣員의 月給, 販賣手數料, 廣告費用, 配達費用 및 기타 販賣管理者가 包含되어 있다.

販賣員들의 月給은 月 30,000원의 固定給에다 月販賣額이 일定量 販賣 畝타를 초과하였을 때에는 누진率에 의하여 보너스를 每月 받게 되어 있다. 일반적으로 대부분의 販賣員들이 每月 畝타 이상으로 販賣하고 있다.

販賣員들이 各 商店을 방문하였을 때마다, 그 商店의 販賣量을 기입하여 소속과에 보고하면 일주일마다 이것이 집계되어 販賣狀況이 把握되고 있다. 이제까지 販賣員들의 離職率은 낮은 편이었다.

營業擔當理事에 의하면 販賣員들 活動에 있어서 한가지 必要한 것은 販賣員들의 販賣額을 높이는 것이다. 徐理事에 의하면, 다른 二大 通조립 業者와 比較하면, D食品이나 H産業의 販賣員의 1人當 販賣額은 韓國食品의 販賣員보다 1.5내지 2배의 판매고를 올리고 있으므로 販賣費用面에 있어서 이들 두 會社가 韓國食品보다 유리한 立場에 있다는 것이다. 徐理事는 이들 두 會社의 販賣員이 훨씬 높은 판매고를 올릴 수 있는 가장 重要한 要因으로 이들 두 會社가 韓國食品보다 훨씬 더 다양한 製品을 生産하여 販賣하기 때문인 것으로 보고 있다.

韓國食品에서 當面하고 있는 또 하나의 마케팅 문제로는 서울地域에 있어서 現在의 販賣員들에 의한 販賣制度를 유지할 것인가, 아니면 서울地域도 地方과 마찬가지로 都賣商을 活用하는 販賣制度를 할 것인가이다.

都賣商을 사용하는 경우에는 都賣商에게 價格의 10%를 할인하여 판매하면 되는 것이다. 地方에서의 경우 韓國食品이 都賣商을 活用하여 비교적 販賣에 성공하였다고 생각하고 있다.

勿論 이와같은 경우에 슈퍼마켓까지 都賣商을 통하여 販賣하겠다는 것은 아니며, 슈퍼마켓이나 연쇄商店에 대하여는 現체제를 계속 유지하며 群少商店에 대한 販賣만을 都賣商을 통하여 하겠다는 것이다. 이 문제에 있어서 다른 二大通조립 業者인 D食品과 H食品의 경우를 보면, D食品은 전적으로 都賣商을 통한 판매를 하고 있으며, H産業은 슈퍼마켓은 영업부의 社員이 直接擔當하고 그外 商店에는 販賣額에 대해 일정 수수료를 지불 받게되는 販賣員들에 의하여 販賣活動을 하고 있다.

韓國食品에서의 이제까지의 市場情報은 서울地域의 販賣員들 會議가 每月 한번씩 개최될 때 그때마다 販賣員들의 이야기를 綜合하여 市場調査에 代身를 하는 셈이었다.

徐理事에 의하면 新製品을 개발하였더니 판매고를 높인 例가 있다고 한다. 즉, 年前에 제주도 밀감을 통조림하여 오렌지 통조림으로 이름붙여 시장에 내놓은 결과 특히 서울地域에서 히트하여 供給이 수요를 따르지 못하였고, 이 製品 하나가 韓國食品의 명성을 크게 올렸다고 생각하고 있다.

事實上 韓國食品은 과거 10年間 밀감 통조림을 除外하고는 뚜렷한 新製品을 개발한 것이 없고, 단지 다른 會社가 크게 성공을 하면 이중 한·두가지를 뒤따라 만들어 내는 식으로 하여 통조림 종류가 늘어 났으나 嚴密히 따져보면 韓國食品의 통조림은 가장 平凡한 製品만을 통조림하여 판매하고 있는 것이다. 徐理事의 말로는 徐理事가 生産部에 新製品 아이디어를 여러개 提供하였으나 會社 全體의 분위기가 그리해서 그런지 新製品에 대한 努力이 없었고 따라서 이제까지 별다른 新製品이 없었다는 것이다.

4. 會社의 몇가지 經營問題

이 會社의 社長 및 重役들과 面談하는 동안에 느낀 會社 經營의 問題點을 간추려 보면 다음과 같다.

◇ 첫째 販賣와 生産사이에 圓만한 情報交換이 결여되어 있다는 것이다.

그 한 例로 販賣에서 特定 통조림이 市場에서 消費者의 구미에 맞아 잘 팔리는 品目은 生産側에서 充分히 供給을 못하여 준다는 것이다. 이러한 경우에는 위에서 언급한 대로 통조림의 原料가 계절에 따라 공급되는 것이기 때문에, 그 계절에 사전에 준비하여 특정 통조림을 生産하지 않으면 市場에서 갑작스러운 需要增大에 대비할 수 없게 된다.

이와 反對되는 경우로는, 生産에서 많은 原料를 確保하여 특정 통조림을 事前에 生産하여 놓았을 때 販賣에서는 品質이나 기타 競爭上의 열세로 그 통조림을 팔 수 없다고 하면서 販賣성적이 極히 不良하게 되어 많은 재고를 쌓아 놓게 되는 것이다.

이와 같은 實例로는 昨年에 간짜장 통조림을 大量生産하였는데 品質이 他商標보다 못하여서 販賣되지 않는다고 많은 재고를 쌓아 놓게 되었다. 이에 生産側에서 強力히 反발하여 간짜장 통조림의 질이 他社보다 나쁘지 않다고 強力히 販賣活動을 할 것을 要求하여 販賣側에서 약간의 販賣活動을 한 결과 간짜장이 意外로 소비자의 환영을 받아 현재로는 韓國食品으로서의 主要食品目的 하나로 등장하고 있다.

이와같이 生産과 販賣사이의 情報交換의 미비로 이 결과 계절적으로 공급되는 農水産物 原料의 確保에도 차질이 있고 窮極의으로는 會社 全體의 營業活動에 큰 問題點을 提起

하고 있다.

原料의 구매문제만 하여도 事前에, 계절이 되기 전에 원료 구매計劃이 確定되어 原料구매량과 이에 必要한 資金이 準備되어, 原料供給時期가 되면 計劃대로 구매活動을 하여야 하는바 生産側에서는 항상 많은 原料량을 確保하려고 하고, 이에 반하여 經理部에서는 資金事情을 감안하여 生産側에서 원하는 金額만큼 資金을 適時에 調達하여 주지 못하고 있다.

이와같은 이유로 數年前에는 水産物 통조림의 가장 重要한 品目인 콩치를 充分히 確保하지 못하여 市場에서 콩치통조림이 없어서 市場 需要를 充足시키지 못한 적이 있었다. 이때에 만약 資金計劃만 잘 되어 있어서 資金의 供給이 원활히 되었다라면 그 해의 콩치 통조림 販賣量의 2배는 팔 수 있었을 것이라고 이야기하고 있다.

韓國食品에 있어서 販賣 및 生産計劃은 販賣部和 販賣企劃課에서 행하여지고 있다. 販賣企劃課에서는 母年 11월에 營業部和 來年度の 品目別 販賣計劃量을 相議하고 또 今年度の 品目別 販賣 추세를 감안하여 다음해의 販賣計劃量을 確定하여 이를 生産擔當理事에게 회부하여 釜山工場의 生産管理課에서 來年度 品種別 生産計劃을 세우게 되고 이 生産計劃은 購賣部로 회부되어 여기에 따라 原料의 購賣計劃이 確定되고 이 販賣, 生産 및 購買計劃은 經理部로 넘겨져 여기에서 來年度 運營豫算의 作成에 반영이 되게 되어 있다.

이때 豫算案은 月別로 收入과 支出이 表記되어 있고 이 豫算案에는 釜山工場의 運營에 관한 月別 豫算도 包含되어 있다.

韓國食品의 또 다른 重要한 問題는 어떻게 하면 生産費를 低下시키느냐이다.

위에서 언급한 대로 통조림의 原料의 供給이 계절적인 關係로 原料供給時期에는 24時間 가동을 하면서 女工들을 구할 수 있는 만큼 쓰고 있지만 이는 1年中에 6個月 미만이고, 이에 따라 生産能力의 50%의 가동도 못하고 있는 형편이다.

이와같은 문제를 타개하기 위하여 얼마전까지 生産側에서 新製品을 開發하여 原料의 供給이 계절과 關係없는 통조림을 開發하려고 하였으나 이 경우 營業과 販賣側의 微溫의인 態度와 또 누구도 이를 積極的으로 推進하는 사람이 없었으므로 新製品 開發의 아이디어는 유야무야로 뒤로 미루어지게 되었다.

釜山工場의 連營에 있어서 形式上으로는 經理부의 豫算이 있어서 每月 實際 經費와 豫算이 대비되고는 있으나 이 兩者間의 差異에 關係해서 그 이유를 규명한다든지 또는 豫算範圍內에서 執行을 하였다고 特別히 評價되는 것도 없는 것으로 이해되고 있다.

韓國食品은 一般的으로 他食品會社의 製造費와 比較하여 品目에 따라 다르나 勞務費나 기타 間接費에서 他社보다 높은 것으로 나타나고 있으며, 會社側의 意見으로는 앞으로 豫

算制度를 確立하여 이를 中心으로 生産原價를 切下하려고 하고 있다. 原價問題와 關聯하여 韓國食品에서는 經理部에서 一名의 職員이 原價計算을 擔當하고 있으나, 이도 事後 原價計算에 불과하고 이 原價計算의 情報가 品目別 價格決定에 反映되고 있을 뿐 기타 會社 經營에는 活用되지 못하고 있다.

참고로, 1975年度와 1976年度의 財務諸表를 例示하면 다음과 같다.

<대 차 대 조 표>

1975年 9月 31日

내역	금액 (단위:천원)	구성비 (%)
현금과예금	88,610	7.9
반올머음	21,311	1.9
의상매출금	24,676	2.2
유가증권	3,365	0.3
원재료	51,596	4.6
재공품	8,973	0.8
제품및반제품	214,236	19.1
저장품	33,649	3.0
기타자산	81,880	7.3
유동자산	529,241	47.2
토지	71,785	6.4
건물	234,425	20.9
구축물	20,189	1.8
기계장치	172,734	15.4
선박	14,581	1.3
차량운반구	13,459	1.2
건설가계정	-	-
기타유형고정자산	21,311	1.9
무형고정자산	2,243	0.2
투자자산	4,486	0.4
고정자산	556,340	49.6
이연자산	35,892	3.2
자산	1,121,655	100.0
지급머음	42,622	3.8
의상매입금	22,433	2.0
단기은행차입금	269,197	24.0
기타단기차입금	68,421	6.1
기타유동부채	81,880	7.3
유동부채	484,555	43.2
사채	6,729	0.6
외국차관	139,085	12.4
장기은행차입금	159,275	14.2
기타장기차입금	58,326	5.2

기 타 고 정 부 채	7,851	0.7
고 정 부 채	371,268	33.1
자 본 금	307,333	27.4
자 본 잉 여 금	17,946	1.6
이 익 잉 여 금	1,122	0.1
당 기 순 이 익	-60,569	-5.4
자 기 자 본	265,832	23.7
부 채 및 자 본	1,121,655	100.0

<손익계산서>

1974年 9月~1975年 8月

내역	금액 (단위:천원)	구성비 (%)
순 매출액	967,972	100.0
매출원가	785,993	81.2
매출총이익	181,978	18.8
일반관리비 및 판매비	154,875	16.0
제급여수당	49,366	5.1
복리후생비	1,935	0.2
판매원급여수당	—	—
여비·교통비	3,871	0.4
광고·선전비	3,871	0.4
운반비	20,372	2.1
교제비·기부금	7,742	0.8
보험료	967	0.1
지대·집세	1,935	0.2
감가상각비	4,837	0.5
세금및공과금	7,742	0.8
기타영업비	51,302	5.3
영업이익	27,103	2.8
영업외수익	30,007	3.1
수입이자	6,775	0.7
기타영업외수익	23,231	2.4
영업외비용	122,932	12.7
지급이자 및 할인료	85,181	8.8
사채이자및차금상각	—	—
대손상각	4,837	0.5
기타영업외비용	91,943	3.3
당기순이익	-65,822	-6.8

<제조원가보고서>

1974年 9月~1975年 8月

내역	금액 (단위:천원)	구성비 (%)
당기총제조비	978,432	100.0

직	접	비	825,796	84.4
	재료및매입부분	품비	749,478	76.6
	외주	가공비	2,935	0.3
	직접	노무비	73,382	7.5
	기	타	—	—
간	접	비	152,635	15.6
간	접	재료비	19,568	2.0
간	접	노무비	19,568	2.0
제	조	경비	113,498	11.6
	복리후생	비	5,870	0.6
	감가상각	비	41,094	4.2
	지대·집세		—	—
	보험료		978	0.1
	수선비		5,870	0.6
	전력·가스	비	18,590	1.9
	수도·광열	비	5,870	0.6
	세	금	9,780	1.0
	기타	경비	25,439	2.6
기초	재공	품재고액	46,964	4.8
기말	재공	품재고액	44,029	4.5
고정	자산	다른계정으로		
대	체	한금액	131,109	13.4
당	기	제품제조원가	846,343	86.5

<貸借對照表>

1976年 9月 31日

내역	금액 (단위:천원)	구성비 (Ratio) (%)
현금과예금	118,429	8.2
받을어음	67,880	4.7
의상매출금	44,771	3.1
유가증권	4,332	0.3
원재료	93,876	6.5
재공품	8,665	0.6
제품및반제품	466,495	32.3
저장품	57,770	4.0
기타	153,091	10.6
유동자산	1,016,758	70.4
토지	56,326	3.9
건물	160,312	11.1
구축물	20,219	1.4
기계장치	108,319	7.5
선박	7,221	0.5
차량운반구	12,998	0.9
건설가계정	12,998	0.9
기타 유형고정자산	24,552	1.7

무형 고정 자산	2,888	0.2
투자 자산	—	—
고정 자산	405,836	28.1
이연 자산	20,219	1.4
자 산	1,444,258	100.0
지급 여음	173,310	12.0
외상매입금	46,216	3.2
단기은행차입금	209,417	14.5
기타단기차입금	92,432	6.4
기타유동부채	108,319	7.5
유 동 부 채	629,696	43.6
사 채	14,442	1.0
외국차관	—	—
장기은행차입금	466,495	32.3
기타장기차입금	8,665	0.6
기타고정부채	23,108	1.6
고 정 부 채	512,711	35.5
자본금	220,971	15.3
자본잉여금	86,655	6.0
이익잉여금	-75,101	-5.2
당기순이익	69,324	4.8
자 기 자 본	301,849	20.9
부 채 및 자 본	1,444,258	100.0

<손익계산서>

1975년 9월~1976년 8월

내역	금액 (단위:천원)	구성비 (Ratio) (%)
순 매출액	1,245,828	100.0
매출원가	923,158	74.1
매출총이익	322,669	25.9
일반관리비및판매비	173,170	13.9
제급여수당	48,587	3.9
복리후생비	2,491	0.2
판매원급여수당	—	—
여비·교통비	7,474	0.6
광고·선전비	8,720	0.7
운반비	24,916	2.0
기부금·접대비	11,212	0.9
보험료	1,246	0.1
임차료	2,492	0.2
감가상각비	4,983	0.4
조세공과금	13,704	1.1
기타영업비	48,587	3.9

영 업 이 익	149,499	12.0
영 업 외 수 익	28,654	2.3
수 입 이 자	3,737	0.3
기 타 영 업 외 수 익	24,916	2.0
영 업 외 비 용	118,353	9.5
지급이자 및 할인료	93,437	7.5
사채이자 및 차금상각	—	—
대 손 상 각	1,246	0.1
기 타 영 업 외 비 용	22,428	1.8
당 기 순 이 익	59,799	4.8

<제 조 원 가 보 고 서>

1975年 9月~1976年 8月

내 역	금 액 (단위 : 천원)	구성비 (Ratio) (%)
당 기 총 제 조 비	1,300,233	100.0
직 접 비	1,109,098	85.3
재료및매입부분품비	1,032,385	79.4
외 주 가 공 비	58,510	4.5
직 접 노 무 비	—	—
기 타	18,203	1.4
간 접 비	191,134	14.7
간 접 재 료 비	7,801	0.6
간 접 노 무 비	46,808	3.6
제 조 경 비	137,824	10.6
복 리 후 생 비	6,501	0.5
감 가 상 각 비	37,707	2.9
임 차 료	—	—
보 험 료	1,300	0.1
수 신 비	6,501	0.5
전 력·개 스 비	26,004	2.0
수 도·광 열 비	6,501	0.5
조 세 공 과 금	5,200	0.4
기 타 경 비	46,808	3.6
기 초 재 공 품 재 고 액	46,808	3.6
기 말 재 공 품 재 고 액	10,401	0.8
타 계 정 대 체 액	12,222	9.4
당 기 제 품 제 조 원 가	1,215,718	93.5