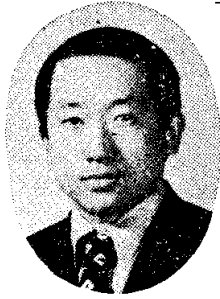


韓國麥酒株式會社



郭 秀 一
(서울大 經營大 教授)

一. 會社의 現況

韓國麥酒株式會社(以下KB라고 칭함)는 本社를 서울에 두고 工場은 영등포에 가지고 있으며 우리나라의 2大 麥酒會社 中的 하나이다. KB의 從業員 數는 現在 約 700名이며 國內市場에서 市場占有率은 約 60%를 차지하고 있다. KB의 麥酒 生産能力은 月間 最大 70萬상자(case)이며 1974年の 總 販賣量은 700萬 箱子에 이를 것으로 豫想하고 있다. 現在 麥酒業界가 處하고 있는 現況을 간단히 說明하면 가장 重要한 變化는 새로운 麥酒會社의 出現이다. 이제까지는 國內市場을 KB와 C麥酒會社가 獨占的으로 供給하고 있었으나 近者에 이르러 全量輸出을 目的으로 하여 設立된 I麥酒會社가 國內市場으로 進出을 희망하고 있으며 이러한 希望이 곧 이루어질 것으로 豫想되고 있다. 現在 他 麥酒會社의 生産能力은 C麥酒會社가 年間 約 500萬 箱子로 알려졌고 新設된 I麥酒는 約 300萬 箱子로 豫想하고 있다.

KB는 現在 京畿道 地方에 第二工場을 設立하고 있다. 이 第二工場은 1976年 6月에 竣工되어 가동될 豫定으로 初年度 生産能力은 約 250萬 箱子가 될 것이며 市場需要의 擴大에 따라 第2工場은 最大 1000萬 箱子까지 生産能力을 擴大할 수 있도록 設計되어 있다. 이와같이 KB는 麥酒業界의 리더(leader)로써 오랜 歷史와 傳統을 가지고 國內業界에 君臨하고 있다.

二. 販賣組織과 活動

國內의 麥酒業界는 1973年 11月까지 KB와 C麥酒間의 合意에 依하여 共同販賣會社를 設立하여 販賣活動을 展開하였다. 이 當時 兩社의 市場占有率은 58對 42로써 KB가 더 큰 市場占有率을 確保하고 있었다.

1973年 11月에 共同販賣會社가 瓦解된 이후에 두 麥酒會社는 서로 類似한 販賣體制를 確立하였다.

즉 KB나 C麥酒의 一般的 販賣組織은 本社 營業部傘下에 出張所를 主要都市에 設置하고, 各 出場所 管轄內에 特約 都賣商이나 小賣商들에게 麥酒를 供給하는 體制이다.

KB는 現在 서울, 부산, 大邱, 大田, 光州에 出場所를 設置하고 있으며 이 出場所 傘下에 120個의 代理店을 두고 있다.

맥주의 總販賣量은 一般的으로 GNP 成人人口 및 麥酒價格과 他酒類와의 相對的 關係 등과 函數關係를 가지고 있다고 보고 있다. KB가 過去 4年間 市場占有率 58%下에서 販賣한 實績은 <表-1>과 같다. <表-1>은 月別販賣量과 同時에 麥酒 販賣量의 季節的 變化를 보여주는 季節指數도 보여 주고 있다.

麥酒의 消費處는 接客業所나 家庭으로 크게 分類할 수 있겠다.

接客業所는 다시 Bar나 Beer Hall과 같은 營業흥소와 一般 飲食店으로 區分할 수 있다. 이제까지 麥酒業界의 追算에 依하면 販賣된 總 麥

〈表-1〉 12개월 이동평균법에 의한 麥酒의 계절지수

(단위 : c/s)

年 間 販 賣 量 月 別	1970	'71	'72	'73	粗季節指數	季節指數
1	141,712	226,434	167,004	267,312	71.0965	71.6616
2	161,173	181,602	195,510	265,040	67.9773	68.5184
3	119,658	270,465	259,351	304,886	87.7314	88.4294
4	253,334	343,140	294,734	364,084	104.0087	104.8367
5	343,652	429,780	356,700	418,665	123.9076	124.8940
6	354,899	457,930	371,205	455,509	130.1684	731.2047
7	332,842	427,150	368,702	500,544	129.0776	130.1052
8	359,532	404,361	315,164	493,263	122.4452	123.4200
9	286,403	328,605	272,486	435,198	99.6380	100.4312
10	229,915	246,810	226,485	387,510	78.2557	78.8489
11	187,637	261,972	231,648	357,306	74.6568	75.2511
12	252,115	389,429	292,167	431,071	101.5102	102.3989
평 均					99.2102	100.0000

備考 : i) 粗季節指數는 算術平均에 의하여옴
 ii) 粗季節指數의 修正例(1月の 계절지수)
 $71.6616 = 71.0956 \div 99.2102(100)$
 iii) 販賣量은 KB 麥酒分인

酒의 65%가 接客業所에서 消費되었고 나머지 35%는 家庭에서 消費되었다고 본다. 一般적으로 麥酒業界의 意見에 의하면 앞으로의 麥酒의 消費展望은 接客業所는 이제는 限界點에 도달하였다는 것이 支配의이며 앞으로의 麥酒의 消費增加는 家庭을 中心으로 이루어질 것이라고 내다 보고 있다.

KB의 販賣活動은 지난 1973年 11月 麥酒共同販賣會社의 解體이후로 販賣經路의 確立에 주력하여 왔다. 즉 主要都市에 出場所의 確立과 代理店의 增設이 實施되었다.

現在 KB의 販賣活動을 살펴보면 本社 營業部가 全體 販賣活動을 管掌하고 있으며 營業部 傘下의 出場所에는 所長 以下 管理職 職員들과 그 地域 代理店들과 접촉을 가지는 Salesman이 있다. 이들 Salesman의 役割은 각 代理店을 巡訪하여 그 代理店들의 營業狀況을 把握하고 또 代理店의 役割은 관한 KB出場所에 麥酒를 注文하여 이를 받아서 中間 都賣商이나 接客業所에 供給하여 주는 것이다.

代理店들의 이야기를 들어보면 KB 麥酒는 麥酒共同販賣會社 解體以後 接客業所 部分에서 劣勢를 보여 상당수의 接客業所를 C麥酒에 빼앗겼

다는 것이다. 이들의 이야기에 의하면 C麥酒는 販賣促進方法으로 消費者와 直接 接觸되는 新聞이나 TV廣告 보다는 一般 接客業所가 좋아할 유리점, 뚜껑열개 등을 이들에게 大量 供給하고 또 接客業所에 KB麥酒보다 월등히 많은 資金 支援을 提供하거나 提供한다는 條件으로 接客業所 市場을 侵透하고 있다.

이에 反하여 KB麥酒는 販賣促進方法으로 最終 消費者와 직접 連結되는 新聞이나 TV廣告를 通하여 麥酒가 家庭에서 必要한 必要飲料이고 특히 젊은 世代나 젊은 家庭에 侵透하려는데 置重하였다. 이러한 結果로 KB麥酒는 一般小賣商에서 C麥酒를 거의 完全히 除去하여 一般小賣商에서는 顧客들이 KB麥酒만을 要求하므로 C麥酒는 거의 가지고 있지 않으며 한 擔當者의 意見에 의하면 一般小賣商에서 KB麥酒와 C麥酒와의 販賣比率는 10:1이라고 한다.

이와같은 現象을 C麥酒에서 대비하기 위하여 서인지 近者에 와서 C麥酒에서 갑자기 新聞, 라디오, TV 등에 活潑한 宣傳活動을 展開하고 있는 것을 누구든지 느낄 수 있다.

또 KB麥酒와 C麥酒間의 代理店 關係에 있어서 큰 差異點은 KB麥酒는 代理店에 대한 販賣

에 있어서 現金去來 Base이나 C麥酒에서는 麥酒共同販賣會社 解體이후에 現金去來 慣例를 깨고 外上去來로 轉換하여 外上去來로 活潑한 販賣活動을 展開하는 것이다. KB麥酒의 한 販賣擔當者의 이야기로는 KB麥酒의 販賣가 C麥酒의 外上去來로 因하여 상당한 打擊을 받고 있으며 이에 대한 對策이 時急하다는 것이다. KB麥酒는 現在의 構想으로는 이와같은 C麥酒의 外上去來에 대비하기 위하여 몇가지 政策을 考慮中인데 그中 하나는 C麥酒와 같이 外上去來로 轉換하는 것과 아니면 代理店에 대해 特別한 境遇에 資金支援을 하여 주는 것 등으로 그외에도 여러가지 可能한 對策을 講究中이다.

KB麥酒 營業擔當者의 意見으로는 代理店의 重要性이 점점 增加되고 있는데 그 이유들로는 麥酒販賣量의 每年 계속적 增加는 代理店當 取扱物量을 肥大化 하고 있으며 특히 麥酒共同販賣會社의 解體는 熾烈한 販賣競爭을 惹起시키고 있으며 또한 販賣經路 確立 및 擴大에 있어서 代理店이 決定的 役割을 擔當하고 있다는 것이다. 現在 KB麥酒를 各 地域마다 代理店의 T.O 制를 使用하여 代理店 增設을 制限하고 있으며 現代理店의 性格은 完全히 麥酒만을 單一品目으로 取扱하고 다른 食品類의 品目은 取扱하지 않고 있는 實情이다.

KB麥酒의 營業擔當者는 이와같이 單一品目만을 取扱하는 代理店의 性格에 대하여 懷疑나 再考의 뜻을 表明하고 있으나 아직 完全한 調查研究가 問題에 대하여 實行되지 않았으며 當分間 KB麥酒의 政策으로는 單一品目인 麥酒만을 取扱하는 代理店을 育成하는 것이다.

이제까지 代理店에 대한 管理는 대부분 管轄 出場所에서 行하여졌으며 어떤 特別한 管理規定이나 代理店이 갖추어야 할 基準이 있는 것이 아니고 出場所 所長의 管理下에 一任하고 있다.

販賣活動에 있어서 出場所의 役割은 그 管轄 地域 販賣活動의 直接的 遂行으로써 代理店에 Salesman을 내보내어 販賣 및 在庫狀況을 把握하여 本社 營業部에 報告하는 것이며 이와같은 目的을 爲하여 出場所의 所長은 每月 서울 本社에 모여서 營業部와 會議를 가지고 있다.

具體的으로 出장소에서 行하는 業務는 積極的으로 Salesman을 動員하여 더 많은 接客業所를 KB麥酒 販賣業所로 轉換시키는 것이고 小極的으로는 代理店의 販賣 및 在庫狀況을 把握하여 每月 25日頃에 다음 달 販賣豫想量을 營業部에 報告하는 것이다. 그외에 出場所에서는 代理店의 營業狀態와 信用調查를 行하여 이를 把握 營業部에 報告하고 對代理店 販賣에 있어서 萬全을 期하는 것이다.

出場所의 한가지 큰 權限은 위의 營業과 信用狀態를 把握하여 麥酒 盛需期에 麥酒의 供給이 代理店의 要求量에 못 미칠 경우에는 그 出장소로 할당된 麥酒 供給量을 各 代理店에 적절히 配分하여 各 代理店이 가져갈 수 있는 量을 決定하는 것이다.

또 出場所는 代理店에 대하여 麥酒의 種別販賣量을 策定하여 各 代理店으로 하여금 盛需期에는 割當된 量만 팔게 하고 非盛需期에도 이들 할당된 量만큼 팔도록 促進시키는 것이다. 過去 經驗에 依하면 KB麥酒에서는 1973年과 1974年 盛需期에 麥酒의 供給量이 代理店 要求量에 未達하여 出場所가 一方的으로 代理店에 配分될 麥酒量을 決定한 적이 있다.

近者에 와서 KB麥酒 營業部의 가장 큰 課題는 政府의 流通政策轉換이 KB麥酒 販賣에 어떠한 影響을 미칠 것인가와 또 앞으로 經濟成長과 國民所得 向上(政府 計劃은 1980年에 1人當 國民所得 1000弗目標)으로 크게 增加될 家庭에서의 麥酒消費市場을 어떻게 侵透하여 들어 가느냐 이다.

政府의 流通構造改善對策은 <表-2>에 要約되어 있다. 이와같은 시책에 부응하기 위하여 KB麥酒와 類似한 食品會社들의 對備策은 여러가지 形態로 計劃되고 있는데 이들 中 代表的인 것은 L會社에서는 Supermarket, Chain store를 直接 設立하여 流通部門에 積極 參加하면서 自己들 商品을 이 Chain store를 通하여 파는 方法부터 S會社는 전국에 수십개의 出場所와 위탁상을 두어 食品을 販賣하여 都賣商을 배제하려고 하며 H제과와 F우유는 「센타」라는 이름의 販賣店을 設置하여 資金 및 店鋪管理에 積極 參與하여 이

「센타」들로 하여금 會社의 商品이나 이와 關聯된 食品등을 販賣하게 하는 것이다.

現在 KB 맥주는 政府의 流通構造改善方案과 家庭消費市場의 侵透라는 두가지 關聯된 課題를 가지고 全體的으로는 販賣組織, 販賣促進 方案으로 부터 細部的으로는 營業部組織, 出場所, 代理店, 委託商, 特約店 等に 關하여 면밀히 檢討中이다. 特히 第3麥酒會社인 I 麥酒會社의 出現이 긴박한 이때에 販賣組織 및 方案에 對한 決定은 앞으로 KB 麥酒의 發展에 至大한 影響을 줄 것이며, 또한 KB 麥酒의 第2工場이 1년 남짓 하여 竣工되어 가동될 것이므로 麥酒生産能力이 급격히 擴大되는데 대비하여 여러가지 새로운 販賣方案이 樹立되어야 할 것이다. 第2工場의 完成은 KB 麥酒의 供給能力을 크게 擴大할 것이다.

〈표-2〉 政政의 流通構造改善 對策

1. 기본목표

- ① 대중생활물자의 안정된 구매처 확보
- ② 최고가격 및 기준가격의 실효성 확보
- ③ 매점매석, 조적조작 등 부정거래의 근절
- ④ 대형화 합리화 조직화로 유통근대화의 타진 마련

2. 단기대책

- ① 도시의 회사연쇄점 설치
- ② 생필품 지정판매소 설치(맥주도 지정품목대상)
- ③ 농협연쇄점의 대폭증설 및 집하장 병설운영
- ④ 중소기업제품의 공판장 설치장려
- ⑤ 산업용품의 직배계 확대강화

3. 지원방안

- ① 공장도가격으로 구입보장
- ② 산업합리화 자금지원
- ③ 금융설비 자금지원
- ④ 중소기업 특별금융 지원
- ⑤ 어음할인 한도배정 및 적격업체 지정
- ⑥ 세계개선(지정원천정수제 폐지) 및 과세실사제

4. 장기대책

- ① 도매센타의 설치지원
- ② 유통단지계획
- ③ 농수산물 도매기능의 정비
- ④ 판매조직의 정비
- ⑤ 유통관계법령의 정비

三. 生産活動

KB 麥酒의 生産能力은 2~3年前 까지만 해도 充分한 生産能力을 보유하고 있었다. 따라서 社內에서의 一般의인 認識은 生産能力이 販賣能力보다 월등히 超過하고 있으므로 麥酒를 生産하여 出荷하는 問題에 대해서는 별로 신경을 쓰지 않고 있었다. KB 麥酒의 모든 基本的 政策은 販賣나 市場中心이었고, 生産活動은 麥酒를 만들어 놓았다가 貯藏탱크에 保管하여 두면서 aging 을 지키다가 營業部에서 代理店으로 出荷指示가 있으면 그 指示대로 추력에 積載하는 것이었다.

麥酒의 販賣는 代理店에서 出場所로 발주함으로써 시작이 되어 出場所에서는 注文量을 每日 telex로 本社 營業部에 報告하면 營業部에서는 工場에 있는 倉庫科로 出荷指示를 하고 同時에 代金決済를 하게 하고 있다. 工場 倉庫에는 完製品(麥酒가 병에 들어있고 箱子에 포장되어 있는 상태)이 平均 2~3日분이 保管되어 있어서 營業部の 出荷指示가 있으면 그 指示대로 倉庫에 保管된 製品 중에서 出荷하고 있다. 만약 이때 倉庫에 在庫量이 하루의 出荷指示분에 未達한다면 또는 몇일 사이에 大量 出荷가 있어서 在庫品이 出荷指示量에 未達되는 경우에는 工場에서는 Bottling 部門에서 超過근무를 시켜서 긴급히 부족량을 메꾸도록 하고 있다. 이때 製造關係者의 이야기에 의하면 貯藏탱크에 들어있는 麥酒의 在工品을 병에 담기 위해서는 filter 過程을 거쳐야 하므로 아무리 빨리 作業을 하더라도 2~3일은 걸리게 된다. 이 담당자의 이야기는 만약 營業部에서 出荷指示 또는 出荷豫想量을 5日 以前에만 通知하여 주어도 工場에서 긴급야간작업이나 초과근무를 하지 않아도 되는데 現在의 체제하에서는 營業部에서 갑자기 大量 出荷指示가 있으면 이러한 경우 超過勤務作業은 不可避하게 되어 그 초과시간作業에 대하여는 1.5 倍의 초과근무手當을 支拂하여야 할 뿐 아니라 作業能率도 초과근무작업시에는 極히 低調하여 雪上加霜으로 生産原價를 높이게 하는 큰 原因이 되고 있다고 指摘하고 있다.

現在 工場에서 生産計劃을 세우는데는 營業

部에서 1년에 한번 보내주는 1년間的 月別販賣計劃과 每月 25日 경에 出場所에서 營業部로 보낸 販賣豫想量을 綜合하여 그 다음 달의 販賣計劃을 作成하여 工場에 보내는 翌月 販賣計劃이다. 이 翌月 販賣計劃에는 단순히 다음 달의 販賣計劃量만 기재되어 있을 뿐 製品의 出荷가 月初에 대부분 될 것인지 또는 月末에 될 것인지 나타나지 않고 있다.

대부분의 경우 製品의 出荷는 税金 等の 관계로 月初에 많이 되나 工場으로서는 다음 달의 計劃販賣量이 언제 出荷될지 豫測할 수가 없다. 또 현재의 체제하에서는 販賣計劃의 情報가 營業部에서 工場으로 내려갈 뿐 그 反對로 工場의 在庫에 관한 情報는 營業部로 잘 전달되지 않고 있다. 따라서 結果적으로 營業部에서 工場에 얼마만큼의 在庫가 있는지 알고 있지 못하고 있다. 工場에서 生産計劃을 세우는 과정은 먼저 營業部에서 보내온 1년間的 月別 販賣計劃에 의하여 1년間的 月別生産計劃을 세우고 여기에 의하여 豫算을 編成한다. 實際 生産을 하여 物件이 出荷됨에 따라 生産이 進行되는데 위에서 言及한 每月 25日頃에 營業部에서 보내준 다음 달 販賣計劃에 의하여 工場을 具體적으로 다음 달의 生産計劃을 確定하고 여기에 따라 購買科에 購買要請도 하게 된다.

工場의 한 擔當者에 의하면 위에서 이야기한 두가지 情報 즉 1年間 月別 販賣計劃과 每月末頃の 다음 달 販賣計劃書만 가지고서 언제 營業部에서 出庫指示가 올 지 모르므로 工場에서 좀 原始的인기는 하지만 每日 每日의 날씨나 氣溫 또는 日曜日과 公休日 등을 고려하여 製品의 日 日生産計劃이 定해 지기도 한다.

營業部측에서 보면 製品의 出庫를 工場에 의뢰하였을 때 대부분의 경우 公장에서 의뢰한 量을 出庫하고 있으므로 公장의 製品在庫量에 관해서 큰 關心을 가지지 않고 代理店에서 出場所를 通하여 購買要請이 오면은 이것을 公장에서 出荷하도록 하는 것이다. 또 營業部の 입장에서는 모든 注文은 중요한 것이고 고객인 代理店の 要請대로 出荷하여 주어야만 市場에서의 원활한 麥酒의 販賣를 할 수 있다.

그러나 工場側에서 보면 제품재고는 平均 2~3일분 밖에 안되는데 營業部에 短時日內에 大量 出荷要請이 오면 正常作業으로는 출하요청대로 供給을 할 수 없으므로 bottling 機械를 超過가 동시켜서 초과근무수당을 지불케 하는 동시에 生産性도 낮게 만드는 결과를 초래한다.

위와 같은 것의 한가지 극단적인 例는 1974년 어느 名節에 KB 麥酒를 특별히 Carton Box에 포장하여 선물용으로 使用할 수 있게 하였는데 이 선물용 麥酒에 대한 人氣가 대단하여 각 대리점에서 쇄도하는 注文은 名節을 10日도 못남기고 들어 왔으며 營業部에서 工場으로 出荷를 要請하였더니 善物용으로 포장된 製品의 在庫는 거의 消盡되었을 때이고 工場에서 초과근무를 하여 善物용 麥酒를 製造하여 널려고 해도 포장용 Carton Box 를 새로 注文하여 받아서 여기에 KB 麥酒를 포장하여 出荷하면 이미 名節이 지나게 되므로 이 경우 KB 麥酒로서는 市場 需要를 充足시키지 못하였다.

이와같이 現在의 판매—영업 체제하에서는 초과근무수당과 초과근무에 따른 生産性 低下를 빈번히 超來하고 극단적인 경우에는 市場需要조차 充足시키지 못하는 경우가 發生하므로 KB 麥酒 간부진에서는 이러한 問題를 解決할 수 있는 體制(system)를 새로 구상하고 있다. 現在

KB 麥酒는 서울과 釜山出張所에 在庫倉庫가 있어서 工場에서 生産된 製品의 一部는 이 第2 倉庫에 保管되었다가 各 代理店으로 輸送되기도 한다. 이러한 경우 税金關係로 이들 倉庫에는 月初에는 많은 在庫量을 가지게 하나 月末頃에는 工場에서 完製品을 이들 창고로 보내는 것을 될 수 있는한 억제하고 있다. 이 倉庫 이외에는 모든 完製品은 工場倉庫에 保管되었다가 出荷되며 이때 麥酒의 수명은 Bottling 된 日字부터 1年內에 消費가 되면 品質에 變化가 없다고 본다.

위에서 언급한 生産問題 以外에 工場에서 가지고 있는 애로중의 하나는 그동안 KB 麥酒工場의 生産能力은 市場需要의 每年 增加로 크게 증가하였으며 이에 따라서 공장建物이나 生産의 主要工程은 크게 擴充되었으나 여기에 따르는 부대시설은 全然 투자나 擴充이 없어서 하나의

unbalance를 이루고 있다는 것이다. 즉 工場의 주요공정인 사입工程—발균공정—저장공정—제품공정의 시설은 확대되었으나, 부대시설로서 空瓶荷置場, 出荷車輛通過道路, 출하차량駐車場 등은 거의 옛시설을 그대로 가지고 있다. 이 結果로는 生産能力에 맞추기 위하여 공병을 수집하면 이를 保管하기 위하여 工場建物 주변공지에 野積하게 된다. 反面에 增加된 出荷량을 輸送하기 위하여 トラック들이 出入하여야 하는데 쌓아놓은 空瓶들 때문에 出入通路가 어렵게 되며 따라서 이 모든 것은 원활한 生産活動을 阻害하고 있다. 現在 KB 麥酒의 立場으로는 工場周圍에 있는 地를 더 이상 購入할 수도 없고, 이미 工場建物은 工場地의 大部分을 차지하고 있는 實情이므로 이 부대시설의 不足이 가져오는 生産問題를 어떻게 해결할 것인가도 큰 問題로 提起되고 있다.

현재 KB 麥酒는 最少 出荷량을 150箱子로 定하고 있고 이는 2t 트럭에 적재하기에 適當한 量

이다. 그러나 150상자 以上되는 出荷량은 大型 트럭에 의하여 運送되고 있다.

아래의 <表-3>과 <表-4>는 KB 맥주회사의 대차대조표와 손익계산서를 퍼센테이지(%)로 표시하고 있다.

<KB麥酒의 몇가지 問題點들>

一. 現在 販賣組織이나 販賣促進方案은 適切한가? 改善 또는 追加될 要素는 없는지?

一. 販賣對象은 接客業所에 置重할 것인가 또는 家庭消費市場에 置重할 것인가? 또는 앞으로 販賣政策은 어디에 重點을 두고 어떤 方向으로 나아갈 것인가? 또 接客業所나 家庭消費市場을 擴大하기 위한 方案은?

一. 代理店에 外上去來를 할 것인가? 또는 현금거래를 계속할 것인가? 또 이들 두가지 方法中에 하나를 擇할 경우 어떤 對策을 세울 것인가?

一. 앞으로 代理店의 性格은? 單一品目商으로 維持시킬 것인가 아니면 다른 性格으로 變形

<表-3> 대 차 대 조 표

(단위: %)

항 목	1973년	1974년	항 목	1973년	1974년
유동자산			유동부채	31.58	33.73
당좌자산	31.76	32.84	지 급 어 음	1.51	2.10
현금 및 예금	16.41	14.38	외상매입금	1.63	1.88
받을 어 음	8.98	12.79	단기차입금	16.20	17.39
외상매출금	4.83	3.11	기 타	12.24	12.36
유 가 증 권	1.54	2.56	고정부채	34.29	37.99
재고자산	5.76	7.11	사 채	0.00	3.45
상 품	0.00	0.00	장기차입금	31.07	30.30
제 품	0.75	0.54	기 타	3.22	4.24
원 재 료	2.57	3.64	부채합계	65.87	71.72
제 공 품	1.50	2.93	자기자본	34.13	28.28
기타제공품	0.94	0.00	자 본 금	16.12	16.22
기타유동자산	9.89	9.94	자본잉여금	1.66	0.21
고정자산			이익잉여금	16.35	11.85
유형고정자산	38.50	38.25	당기순이익	11.05	6.07
(기계장치)	16.44	14.48			
(토 지)	8.56	8.32			
(건설가계정)	2.06	3.65			
무형고정자산	0.17	0.18			
투자자산	11.85	10.00			
이연계정	2.07	1.68			
자산총계	100.00	100.00	부채 및 자본총계	100.00	100.00

〈表-4〉 손익계산서 (단위 : %)

	1973년	1974년
순매출액	100.00	100.00
매출원가	<u>70.93</u>	<u>41.29</u>
매출총이익	29.07	58.71
일반관리비 및 판매비	14.07	49.96
(인 건 비)	(2.44)	(2.82)
(광고선전비)	(3.66)	(3.49)
(감가상각비)	<u>(0.58)</u>	<u>(0.20)</u>
영업이익	15.00	8.75
영업외수익	2.27	2.94
(수입이자할인료)	<u>(1.35)</u>	<u>(1.76)</u>
당기총이익	17.27	11.69
영업외비용	6.22	5.62
(지급이자할인료)	(5.51)	(4.78)
(대손상각)	<u>(0.61)</u>	<u>(0.58)</u>
당기순이익	11.05	6.07

할 것인가?

一. 出場所의 役割은 現在狀態로 좋은가? 追加로 活動을 시킨다면 어떤 것들이 있겠나? 또 營業部와 얼마나 자주 市場報告를 할 것인가?

一. 政府의 流通構造改善對策에 대하여 KB 麥酒는 어떻게 대비나 이에 參與할 것인가?

一. 원활한 販賣—生産體制를 樹立하기 위하여 必要하다면 새로운 system을 design하라. 즉 이 system design을 위한여는 information flow, frequency of information flow, inventory level, ware house 等等이 어떻게 고려되어야 할지 具體的으로 數値를 생각해 보라

一. 工場에서 生産附帶施設의 不充分을 解決하기 위하여는 어떤 對策을 세워야 할지?

一. 그외에 다른 問題는?