



## 意思決定을 위한 諸原價의 概念

李 正 浩  
(서울大 經營大 副教授)

우리가 日常生活을 영위해 나아가는데 있어서도 그려하지만 企業과 같은 組織이 하나의 實體로서 그의 生命을 維持하고 發展해 나아가는 過程에서 꾸준히 새로운 環境에 도전을 받고 이때마다 새로이 解決해야 할 問題點에 봉착하게 되는 것이 보통이다. 이와 같은 새로운 環境 또는 問題에 봉착하게 되면 어떤 形式으로든지 이를 解決하지 않고서는 個人이나 組織은 維持發展할 수가 없다. 이 경우에 우리가 추구하는 점은 最善의 問題解決方案을 講究하는 것일 것이다.

解抉하여야 할 問題點이 나타나거나 또는 發見되었을 때 이것을 解決할 수 있는 方法은 여러가지가 있을 수 있다. 예를 들면 울산에서 生產한 기름(油)을 大量消費處인 서울까지 運搬하는데 여러가지 方法이 있을 수 있듯이 大部分의 問題點을 解決하는데 여러가지 方法이 있을 수 있다는 말이다. 그러나 問題를 解決하는데 있어서도 어떤 方法이나 한가지 選擇을 하여 이것을 實踐에 옮기는 것만으로 올바른 問題解決이 할 수는 없다. 問題解抉은 效率的이고 效果的으로 이루어져야 한다. 다시 말하면 주어진 目標를 達成하기 위하여 經濟的으로 가장合理的인 解決方案을 찾지 않으면 안될 것이다. 물론 모든 問題解抉의 方向은 經濟的 合理性만 의논하여 해결될 수 있는 것만은 아니다. 그러나 提起된 問題의 經濟的 妥當性을 檢討할 경우에 注意는 자연히 Cost-benefit Analysis에 集中되거나 않을 수 없게 된다. 여기에서 우리는 原價(cost)가 갖는 意見決定에서의 役割을 중요시 하여야 할 것으로 믿는다.

原價는 본래 여러가지 목적에 有用하게 활용

된다. 전통적으로 원가는 外部利害關係者에게 報告하는 財務諸表를 作成하기 위하여 在庫資產을 評價한다던가 또는 賣出原價를 計算하기 위하여 쓰여졌다. 그러나 原價는 이밖에도 經常的으로 實施되는 豊算制度를 運用하는 過程에서 그리고 標準原價計算이나 直接原價計算을 制度의으로 實施하기 위해서도 필요불가결한 要素가 된다. 또한 原價는 이와 같은 目的以外에도 特殊한 問題가 나타났을 경우에 이것을 解決하기 위한 手段(道具)으로도 많이 이용되고 있다. 原價가 갖는 이같이 多樣한 性格으로 말미암아 오래전부터 相異한 目的에 따라 相異한 原價(different costs for different purposes)라는 말이 原價概念을 論議할 때마다 거론된 것으로 본다.

이와 같이 볼 때 財務諸表作成을 위하여 마련된 會計資料가 그대로 經營者가 日常的으로 부딪히는 管理上의 問題를 解決하는데 그대로 쓰여진다고는 볼 수 없다. 예를 들면 企業利益을 決定하기 위하여 計算한 減價償却額을 機械를 代替하는 問題解抉을 위한 意見決定에 활용될 수 있고, 期間損益을 測定하는 過程에서 收益에 對應된 費用은 特定部署나 特定製品을 繼續해서 유지 또는 生產할 것인가 아니면 中斷시킬 것인가 하는 計劃을 樹立하는 경우에는 費用이 되지 않는다. 또한 長期的으로 價格決定에 적용할 수 있는 原價는 短期的으로 價格을 決定하는 데에도 적용할 수 있는 것은 아니다. 따라서 原價는 特殊한 問題解抉에 적합하도록 構成하여야 할 것이다. 여기에서 우리는 意思決定原價에 注意를 기울일 價值가 있다고 본다.

## 1. 意思決定原價

經營者는 製品의 生產・販賣와 관련하여 여러 가지 代替的인 方案中에서 어느 하나를 選擇하여야 할 狀況에 차주 직면하게 된다. 例를 들면 製造하여야 할 製品 및 方法을 決定하고 販賣對象 地域과 販賣價格을 決定하지 않으면 안되는 경 우가 있다. 이때에 最終的 意思決定은 利益性 (profitability)에 두는 것이一般的이다. 물론 이 경우에도 最終的인 意思決定을 하기 前에 有形無形의 여러가지 要素에 支配받기 마련이다. 그러나 經營者의 能力, 從業員의 수용태세, 顧客의 反應등등의 無形의 要素는 會計데이타에 의해서 구해질 수 없다. 會計데이타에 의해서 구할 수 있는 것은 다만 原價와 利潤과 같은 有形의 資料에 局限된다. 會計擔當者로서는 例컨대 製品을 中斷하였을 경우에 B製品의 販賣에 어떤 影響이 미칠 것인가 점에 관해서 說明할 필요는 없을론지는 몰라도 이 같은 決定이 企業全體의 投資에 미치는 影響을 評價할 수 있는 能力を 갖고 있지 않으면 안된다.

最終的인 意思決定을 하기 전에 意思決定者는 會計데이타가 提起된 問題를 解決하는데 적합한 지의 與否를 判斷하고 적합치 않을 경우에는 問題解决에 적합한 데이타가 되도록 修正措置를 취하지 않으면 안된다. 이와 같이 意思決定에 活用될 수 있는 코스트 데이타를 우리는 意思決定原價(decision making costs)라 한다.

意思決定 原價는 여러가지 면에서 傳統的인 意味에 있어서의 會計上의 原價와는 다른 점이 있다. 여기서 會計上의 原價라고 하는 것은 過去의 一定의 條件하에서 交換價格의 總計로 표시된 歷史的 原價(historical costs)를 말한다. 이에 대해서 意思決定原價란 것은 一定의 條件을 假定으로 하여 나타날 것으로 期待되는 未來原價(future costs)를 말한다. 이와 같은 意思決定原價는 딘(Joel Dean)의 말대로 “日常의 財務會計와 관계를 갖을 필요가 없으며……따라서 會計原則에 따를 수도 없고 또 따라서도 되지 않

는다”(Managerial Economics, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1951, p.249) 여하튼 意思決定原價란 特殊目的에 따라 마련된 原價로서 그것이 活用될 수 있는 狀況에서만 적용 가능한 것이기 때문에 普遍的 適用可能性을 갖고 있는 原價는 되지 못한다.

## 2. 關聯原價와 無關聯原價

會計데이타를 意思決定目的에 활용하기 위한 첫번째 조치는 데이타를 關聯原價와 無關聯原價로 구분하는 것이다. 여기에서 關聯原價란 것은 意思決定에 따라서 變更되는 原價를 말하고 無關聯原價란 意思決定에 아무런 影響을 받지 않는 原價를 말한다. 예로서 高等學校 上級學生이 卒業후에 大學에 進學할 것이냐 아니면 職場을 잡을 것이나 하는 兩者擇의 問題를 놓고 어느한 가지를 擇하지 않으면 안될 立場에 있다고 하자. 이때 大學에 進學할 경우 關聯原價는 授業料, 圖書費등등이 될 것이다. 왜냐하면 이같은 支出(expenditure)은 大學에 進學하지 않는 한 발생하지 않을 것이기 때문이다. 한편 이 경우에 生活費, 被服費는 大學에 進學하든 職場을 잡든간에 나타나는 것이기 때문에 意思決定에 따라 아무런 影響을 받지 않고 나타난다. 따라서 이같은 原價는 無關聯原價가 된다.

또 다른 하나의 예로서 모 製造業體에서 現在地方에 設置하고 있는 保管倉庫를 폐쇄시키는 問題를 考慮하고 있다고 하자. 이 경우에 保管倉庫를 유지하는 問題와 관련하여 나타나는 勞務費가 關聯原價가 된다. 왜냐하면 이 労務費는 保管倉庫의 폐쇄조치를 취할 경우에 그 이상 발생하지 않을 것이기 때문이다. 그러나 保管倉庫를 製造業體에서 리스(lease)해서 使用하고 있고 또 이미 집세를 지급하여 폐쇄조치를 취하였을 경우에 殘餘 집세를 환수받지 못하는 한 이미 지급한 집세는 無關聯原價이다. 無關聯原價는 경우에 따라서 埋沒原價(sunk costs)라고도 한다.

위에서 본 바와 같이 特殊한 경우에 意思決定目的에 활용될 수 있는 關聯原價로서는 差額

原價(differential cost) (=增加原價 差別原價), 機會原價(opportunity cost), 附加原價(imputed cost)를 中心으로 해서 代替原價(replacement cost) 埋沒原價(sunk cost) 回避可能原價(avoidable cost) 延期可能原價(postponable cost) 現金支出原價(out of pocket cost)등이 있다. 그러면 이들이 뜻하는 바가 무엇이고 또 意思決定目的에 어떻게 활용되는가 보기로 한다.

### 3. 差額原價

이것은 作業樣相의 변화, 예를 들면 操業度의 増減, 設備의 增減, 生產方法의 变경, 製品結合(product mix)등이 나타나는 경우에 生產量의 增減에 따라 나타나는 總原價 또는 原價要素의 增減分을 말한다. 生產量이 增加하여 나타나는 原價의 增加分을 增分原價(incremental cost), 生產量이 減少하여 나타나는 原價의 減少分을 減分原價(decremental cost)라고 한다. 差額原價중 특히 操業度의 增減에 따라 生產量 1單位의 增減의 結果 나타나는 原價의 增加分을 限界原價(marginal cost)라 한다. 生產量의 增減과 關聯하여 나타나는 原價의 增減分이 差額原價라 한바 있는데 生產量의 增減에 의하여 나타나는 收益의 增減分 및 利益의 增減分은 각각 差額收益(differential revenue), 差額利益(differential profit)라고 한다. 意思決定問題에 있어서는 差額原價뿐 아니라 差額收益, 差額利益도 計算하여 比較分析하는 경우가 많다.

關聯原價는 增分原價 또는 減分原價등 差額原價의 性格을 갖고 있다. 企業에서 나타나는 製造 및 販賣原價의 一部는 操業度와는 관계 없이 발생하는 原價가 있다. 이것을 固定原價라 한다.

固定原價는 既定原價(committed cost)와 管理原價(managed costs) 또는 計劃原價(programmed cost)로 구분할 수 있다. 既定原價는 企業이 마련한 操業能力(capacity)과 關聯하여 발생되고 管理原價 또는 計劃原價는 마련된 操業能力을 活用하는 문제와 關聯하여 발생하는 原價이다.

좀더 具體的으로 보면 既定原價의 金額은 過去에 經營者의 意思決定의 결과 確定된 固定原

價이기 때문에 지금에 와서 短期的으로는 經營者의 統制를 받지 않는 그러한 原價이다. 既定原價는 現存하는 設備를 實제로 活用하는 문제와는 직접적인 關聯성을 갖고 있지 않기 때문에 操業度와는 관계없이 어떤 操業度下에서나 一定하게 발생한다. 그리고 또한 既定原價는 세로운 設備施設을 增加시킨다면가 또는 減少시키는 조치를 취하지 않는 한 操業度에 따라 变化하지 않기 때문에 操業度에 따라 原價가 어떻게 变동하느냐 하는 原價行態에 관한 分析의 문제가 제기되지 않는다. 이 같은 것으로서는 減價償却費, 地稅, 固定資產稅, 保險料, 積세 등이 있다.

이에 대해서 計劃原價 또는 管理原價는 既定原價와는 다른 性格을 갖는다. 이것은 現在의 經營者가 추구하고 있는 目標(desired objective)를 달성하기 위하여 필연적으로 발생하게 된다. 이것은 變動原價와 같이 操業度와 비례적인 增減關係를 갖지도 않으며 또한 既定原價와는 달리 經營者의 意思決定에 따라서는 每期마다 달라질 수도 있는 그러한 原價이다. 한마디로 말하면 計劃原價는 이미 計劃이 끝난 操業度와 직접적인 關聯성을 갖고 있으며 그 一部는 實際의 으로 達成한 操業度에 어느 정도의 影響을 받는 그러한 性格을 갖고 있는 原價이다. 計劃原價의 例로서는 工場長・技師・監督者 등에 대한 級料, 固定의 人件費, 廣告販賣促進費, 管理事務費, 등이 있다.

이와 같이 볼 때 既定原價는 生產 또는 活動設備을 擴大 또는 減縮시키지 않는 한 모든 操業度下에서 一定水準을 繼續維持한다. 그러나 計劃原價는 操業度의 領域(range)이 变동함에 따라 그에 알맞도록 豫算이 編成되어야만 한다. 그리고 總原價中에서 오로지 變動原價要素만이 操業度에 比例하여 增減하게 된다. 이와 같이 보면 一定의 相關領域(relevant range)에서 操業度가 变動함에 따라 單位當 原價는 下落한다.

差額原價라고 하는 것은 두개의 相異한 操業度間에 나타나는 總原價의 差額이라고 할 수 있다. 어떤 特定의 操業度範圍內에서의 差額原價는 变動원가된다. 그러므로 만일에 두개의 相異한 操業度의 範圍를 比較할 때에 增分原價는 固定原

價部分과 變動原價部分이 包含하게 된다.

하나의 例로서 어느 企業이 特定製品을 20,000 單位 生產할 수 있는 施設을 가지고 있다고 할 때, 이 生產數量을 超過하여 生產하려고 하면 追加的으로 生產施設을 增加시켜야 하고 또 이로 말미암아 既定原價가 나타나게 된다. 지금 正常操業度의 範圍를 生產數量으로 表示하여 15,000 ~ 20,000 單位라고 할 때 이에 맞는 計劃原價를 豫定하고 이에의 固定原價와 操業度를 增加시켰을 경우의 추정치를 다음과 같이 推定하였다고 하자.

#### 正常操業度範圍 擴張한 경우의 操業度

生產單位	1,000~20,000	20,001~25,000
固定原價 :		
既定原價	\$ 5,000	\$ 8,000
計劃原價	<u>10,000</u>	<u>12,000</u>
	<u>\$ 15,000</u>	<u>\$ 20,000</u>

여기에서 製品單位當 變動原價가 \$40라고 가정하면 3가지의 相異한 操業度下에서의 製造原價를 比較表示한 표는 다음과 같이 된다.

生産數量			
	15,000	20,000	25,000
變動原價	\$ 6,000	\$ 8,000	\$ 10,000
固定原價	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>	<u>20,000</u>
總製造原價	\$ 21,000	\$ 23,000	\$ 30,000
平均單價	\$ 1.40	\$ 1.15	\$ 1.20
增分原價	—	\$ 2,000	\$ 7,000
單位當增分原價	—	<u>\$ .40</u>	<u>\$ 1.40</u>

위 表에서 15,000單位를 生產하기로 되어 있는 경우에 總製造原價는 \$ 21,000이며 單位當製造原價가 \$ 1.40으로 되어 있다. 여기에서 追加的으로 5,000單位를 生產할 경우의 增分原價는 \$ 2,000이며 單位當增分原價는 \$.40이 된다. 그리하여 總 生產量을 15,000單位에서 20,000單位로 증가시키면 單位當 平均單價는 \$ 1.40에서 \$ 1.15으로 떨어지게 된다. 여기서 25,000單位를 生產할 수 있도록 施設擴張을 하게 될 것 같으면 固定原價가 \$ 5,000增加하게 된다. 5,000單位의 追加生産을 위한 增分原價는 ₩7,000이 된다.

되며 單位當 增分原價는 \$ 1.40이 된다. 그리하여 25,000單位에 대한 平均原價는 單位當 \$ 1.20으로 上昇하게 된다. 以上에서 考察한 바와 같이 差額原價概念은 企業의 計劃을 樹立한다던가 또는 意思決定을 하는데 아주 有用하게 활용된다. 즉 生產量을 增加시켰을 경우의 利益性을 判斷하는 문제라든가 價格政策에 유용한 道具로 활용할 수 있다. 例로서 現在 正常操業度下에서의 生產量이 15,000單位인데 外部로 부터 5,000單位를 單位當 \$ 1.00에 販賣할 수 있는가의 여부에 대해서 문의가 왔다고 하자. 이 경우에 물론 추가적인 販賣費는 나타나지 않는다. 이와 같은 경우에 이것을 받아들일 것인가 아니면 거절할 것인가 하는 判斷上의 문제가 제기된다.

위에서 提示한 表에 의하면 20,000單位를 生產할 경우에 平均單價는 \$ 1.15이므로 이는 受諾할 수 없다. 그러나 여기에서 平均單位는 關聯原價가 아니다. 즉 15,000單位를 超過하여 生產하는 5,000單位에 대해서는 單位當 \$.40의 增分原價로서 生產할 수 있기 때문에 會社에서는 이같은 注文을 수락한다 하더라도 이익을 볼 수 있다는 결론을 얻을 수 있다.

이것을 보다 明確하게 알기 위하여 增分收益(incremental revenue)과 增分原價(incremental cost)를 比較하여 보면 다음과 같다.

增分收益	— 5,000單位 @ \$ 1.00	.....	\$ 5,000
增分原價	.....	.....	<u>\$ 2,000</u>
增分利益	.....	.....	<u>\$ 3,000</u>

增分原價concept을 實務에 적용시킬 때에는 다음과 같은 諸點을 留意하지 않으면 안된다. 첫째는 正常의 販賣價格以下로 販賣하는 問題는 繼續해서 그리고 反復해서 實시해서는 안된다. 둘째는 이 경우에는 正常의 販賣價格으로 販賣하는 商品과 동일한 商標를 사용해서는 안된다. 셋째로 같은 地域에 供給하기 보다는 地理的으로 다른 地域에 供給하여 顧客들의 反感을 사지 않도록 하여야 할 것이다.

#### 4. 機會原價

우리가 保存하고 있는 技術이라던가 資源은 여

의 가지 用途에 활용할 수 있다. 어떤 技術 또는 資源을 어느 한 가지 用途에 활용하게 되면 다른 用途에 활용하여 利益을 얻을 수 있는 機會는 상실하게 된다. 이와 같이 어떤 技術이나 資源(例 材料, 部分品, 勞動, 設備等)을 代替的인 用途中 어느 하나를 擇하고 다른 것을 抛棄한 결과로 犠牲된 利益을 貨幣的 測定額으로 表示한 것을 機會原價(opportunity cost)라 한다.

그러므로 機會原價는 여러 가지 代替案에서 한 가지 方法을 選擇하는 計劃設定 計算에서 使用된다. 例로서 현재 소유하고 있는 現金을 設備投資에 使用할 것인가 또는 銀行에 豫金하여 利子를 받아 쓸 것인가 하는 두 가지 代替案을 檢討하고 있다고 하자. 이때 이 資金을 設備投資하기로 決定하였다고 하면 銀行에 預金하므로 犀牲된 利子收入의 機會가喪失된다. 그러므로 利子收入이 機會原價가 된다. 그러므로 設備投資의 經濟性計算에 있어서는 이 機會原價를 利子費用으로서 導入하여야 한다.

또한 抛棄된 用途(機會)가 둘 以上이 있는 경우의 機會原價의 크기는喪失된 利益額 중 最大值로 測定한다.

例로서 어떤 個人이 運營하고 있는 商店을 ₩50,000,000(純資產價值)에 賣却하지 않겠느냐고 하는 제의를 받았다고 하자. 이 제의를 받고 그는 商店을 그대로 繼續할 것인지 아니면 팔아버릴 것인지 하는 문제는 檢討하여 보았다. 그 커례 商店의 年間損益計算書는 대략 다음과 같아 된다고 하는 사실을 알았다.

販賣收益	.....	₩60,000,000
賣出原價	.....	₩36,000,000
營業費	.....	<u>18,000,000</u> 54,000,000
純利益	.....	<u>₩6,000,000</u>

이 경우에 意思決定의 基礎를 年間 利益額 ₩6,000,000(投資額 ₩50,000,000에 대한 12%)에 둔다고 할 것 같으면 損益計算書에는 나타나 있지 않은 다음과 같은 機會原價를 무시하고서 決定한 결과가 된다.

① 個人(商店主人)의 類似한 다른 職業에 종사함으로서 벌어들일 수 있는 紙與額

② ₩50,000,000을 類似한 危險性을 갖고 있는 다른 業種에 投資함으로써 實現할 수 있는 利益額

만일 商店主人이 다른 商店을 經營해 줌으로써 年間 ₩10,000,000을 벌어 들일 수 있고 또 商店을 所有하면서 經營하는 경우와 거의 같은 危險性을 갖고 있는 普通株를 購入하여 年間 5%의 配當을 받을 수 있을 것으로 期待될 때 다음과 같은 計算書가 意思決定에 보다 도움이 될 것이다.

販賣收益	.....	₩60,000,000
賣出原價	.....	₩36,000,000
營業費	.....	<u>18,000,000</u> ₩54,000,000
純利益	.....	<u>₩6,000,000</u>
差減 : 機會原價 ;		
給與의 犀牲額	.....	₩10,000,000
株式配當金의 犀牲額	.....	<u>2,500,000</u> 12,500,000
商店을 繼續함으로 나타날 損失	.....	<u>₩6,500,000</u>

위와 같은 報告書(計算書)가 商店所有者의 判断을 하는데에는 보다 有益하게 활용될 수 있을 것이다. 순전히 財務的인 입장에서 判断한다고 하면 商店을 賣却處分하여야 할 것이다. 만일 그自身이 商店을 所有(經營)하면서 얻는 滿足度가 貨幣價值로서 評價할 때 ₩6,500,000보다 낮다고 할 것 같으면 商店을 經營하는 것은 현명한 判断이 되지 못할 것이다.

機會原價는 고도로 主觀的인 것이다. 위에서 든 例에서 投資利益率(rate of return on investment)을 決定하기가 어려울 뿐만 아니라 比較되는 產業(業種)이 갖는 危險性의 程度를 파악하기도 결코 쉬운 일은 아니다. 여하튼 意思決定을 한다는 데에는 危險이 따르게 마련이다. 意思決定은 事實을 기준으로 하여 이루어지는 것이 아니라 可能性을 基礎로 하여 이루어진다.

## 5. 附加原價

附加原價(imputed costs)라는 것은 金錢上의 支出을 수반하지 않기 때문에 財務記錄을 하지 않으나 어떤 價值가 犀牲된다고 하는 점에 着眼하

여 把握된 原價이다. 例를 들면 自己資本에 대한 利子, 個人企業家의 報酬, 自己가 所有하고 있는 不動產의 使用料, 贈與 받은 原價財의 消費등이 附價原價에 해당한다.

지금 어떤 會社가 不完全操業狀態에 있는 A工場 또는 B工場을 貸貸하는 문제를 檢討하고 있다고 하자. A,B 두 工場의 年間 限界利益 및 貸貸料는 다음과 같다.

	<u>限界利益</u>	<u>貸貸料</u>
A工場	₩2,500,000	₩1,800,000
B工場	₩2,000,000	₩1,500,000

이 貸貸料는 工場이 自己所有이기 때문에 집세로서 支出은 없으나 現在의 工場을自身이 사용하기 때문에 발생하고 있다고 생각되는 附加原價이다. 또한 A工場 B工場에서 生產을 계속하기 위해서 資本(材料의 固定在庫, 勞動要員의 固定配置, 其他의 固定費)이 각각 ₩7,500,000 ₩1,900,000이 所要된다고 하자. 이 投下資本은 다른 用途에 전용함으로써 平均 10%의 利益을獲得할 수 있다고 假定하면 A工場에서는 ₩750,000, B工場에서는 ₩190,000의 附加原價가 발생하는 것으로 볼 수 있다.

따라서 이들의 附加原價를 考慮하면 두 工場의 利益은 다음과 같이 된다.

	A工場	B工場
限界利益	₩2,500,000	₩2,000,000
집세(附加原價)	1,800,000	1,500,000
利子(附加原價)	750,000	190,000
利益	₩50,000	₩310,000

여기에서 우리가 알 수 있는 것은 A工場을 貸貸함으로써 年間 ₩50,000 有利한 결과를 가져올 수 있고 B工場은 ₩310,000不利한 결과를 가져올 수 있다. 이 例에서 알 수 있는 바와 같이 附加原價는 本質的으로 機會原價와 다른 것이 없다.

## 6. 埋沒原價

限定된 用途에만 使用할 수 있는 特殊設備資產이 特定한 사태로 말미암아 그것을 利用할 수 없게 되어 그 資產에 投下된 取得原價의 全部 또는一部(例, 未償却殘額)를 資產의 收益으로부터

回收할 수 없게 되는 경우가 있다. 이와 같이 이미 지출된 原價중 回收不能한 歷史的 原價를 埋沒原價(sunk cost)라고 한다. 예를 들면 豫想外로 빨리 枯渴된 油田에 投下된 採掘費의 未回收分은 埋沒原價의 좋은 例라고 할 수 있다. 이와 같은 埋沒原價는 經營意思決定과는 無關한 無關聯原價(irrelevant costs)이므로 設備更新 등 代替案을 選擇하기 위한 比較計算時에는 零(zero)으로 취급되는 原價이다. 埋沒原價는 個別問題 解決을 위한 意思決定에 가장 널리 활용되는 原價이다.

그러나 埋沒原價에 관한 見解는 결코 통일되어 있는 것 같지 않다. 예를 들면 舊設備의 帳簿價額이 ₩600,000이고 殘存價額이 ₩70,000인 경우 埋沒原價는 얼마인가? 이 같은 問題에 대해서 ₩600,000의 舊設備에 대한 帳簿價額을 모두 埋沒原價로 보는 見解와 帳簿價額에서 殘存價額을 控除하고 난 ₩530,000만이 埋沒原價로 보는 見解로 구분된다. 前者の 見解는 過去에 나타난 支出은 지금에 와서 변동시킬 수 없는 過去의 事實로서 남게 되고 殘存價額은 장래의 問題로서 ₩600,000과는 別途의 問題라고 主張한다. 이에 對해서 多數의 詩호를 받고 있는 見解는 ₩600,000의 帳簿價額中 ₩70,000에 해당하는 部분은 意思決定의 결과 回收될 것으로 기대되는 것이기 때문에 ₩600,000에서 ₩70,000을 控除한 ₩530,000만이 埋沒原價가 된다고 한다. 그러므로 이 主張에 의하면 特定의 狀況下에서 回收不可能한 歷史的 原價만이 埋沒原價가 된다는 것이다(Charles T. Horngren, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 1970, pp. 372-373.)

위에서 說明한 바와 같이 埋沒原價에 대한 統一된 解釋를 갖지 못하기 때문에 學者에 따라서는 (例 Charles T. Horngren)이 用語를 使用하지 않던지 사용한다면 이는 過去原價(past cost)와 같은 뜻으로 사용하여야 할 것을 주장하고 있다.

## 7. 代替原價

代替原價(replacement costs)라고 하는 것은 原價財를 現行價格(current price)으로 測定한 것

을 말한다. 이것은 原價財(資源)를 처음으로 취득한 때 支給한 歷史的 原價 또는 取得原價와는 달리 이것을 現在取得할 것 같으면 所要될 것으로 期待되는 現在價格을 말한다. 다시 말하면 所有하고 있는 資源의 再取得價格을 말한다. 代替原價概念은 인프레時에 賣價政策이나 注文引受價格의 決定 또는 資本豫算을 編成할 경우에 사용되는 重要한 原價概念이다.

## 8. 現金支出原價

現金支出原價(out of pocket cost)는 經營者의 意思決定에 따라서 現金支出을 수반하는 原價로서 앞서 說明한 附加原價에 對立하는 原價概念이다. 이 原價는 過去에 現金의支出이 이루어진 原價와 混用해서는 아니된다. 또한 現金支出原價는 變動原價뿐만 아니라 固定原價를 포함하는 concept이다. 例컨대 어떤 意思決定의 결과로 장래支出되는 固定資產稅나 保險料등이 이에 屬한다

## 9. 回避可能原價와 回避不能原價, 延期可能原價와 延期不能原價

回避可能原價는 經營目的을 達成하는데 반드시 필요로 하지는 않는 原價이다. 그러므로 이는 經營者의 自由意思에 따라回避할 수 있는 原價이다. 예를 들면 作業場에 페인트 칠을 하는 것은 作業能率에 어느 程度의 影響을 미칠지는 모르나 製品의 製造活動과는 별로 관계 없는 코스이다. 그러므로 이것은回避可能原價이다.

이에 대해서回避不能原價는 動力費, 原材料費와 같이 경영 활동을 수행하는데 必要不可缺한 原價를 말한다.回避可能原價는 自製部品을 外注할 것인가의 與否를 決定한다든가, 새로이 발생하는 外注費와 그에 의하여 節約되는 종래의 加工費와 比較하는 경우에 使用된다.

延期可能原價는 現在의 經營能率에는 거의 또는 전연 影響을 미치지 않고 장래까지 延期할 수 있는 原價이다. 延期可能原價는 언젠가는 반드시 발생하는 必然性을 가지고 있다는 點에서 上述한回避可能原價와 區別된다. 機械나 設備등

에 관한 修理費, 維持費 등이 이에 속한다. 이에 대하여 原材料費等은 延期不能原價이다.

## 10. 意思決定原價의 適用例

### ❶ 意思決定原價가 활용되는 경우

意思決定을 할 때 위에서 설명한 바와 같은 여러 가지 特殊原價調査를 필요로 하는 경우를 要約하여 보면 다음과 같다.

- ① 設備投資(設備의 代替, 増設, 新設, 除却, 購入, 貸借)與否의 決定.
- ② 追加生產 여부의 決定.
- ③ 新製品生產 여부의 결정.
- ④ 價格政策(差別價格, 新製品價格, 内部代替價格, 最低價格等)의 決定.
- ⑤ 操業度政策(最有利操業度, 繼續 運營할 것인가 또는 廢業할 것인가 등)의 決定.
- ⑥ 部分品의 自家製造 또는 購入할 것인가의 決定.
- ⑦ 中間製品을 그대로 販賣할 것인가 또한 加工하여 完成品으로 하여 販賣할 것인가의 決定.
- ⑧ 建物의 一部를 自家利用할 것인가의 決定.

### ❷ 注文을 받을 것인가 거절할 것인가

A製品製造會社에서는 外國政府로부터 A製品 20,000單位를 ₩20에 注文받고(但 1回에 限함) 이를 받아들일 것인가 그렇지 않으면 이를 거절할 것인가를 檢討하고 있다고 하자. 但 本會社의 現在 平均生產量(操業度 80%)은 100,000單位로 이때 單位當 平均原價는 ₩22(固定費 ₩10, 變動費 ₩12)이다. 이를 國內市場에는 ₩30에 販賣하고 있다. 이 問題를 決定하기 위하여 埋沒原價, 變動費, 固定費 그리고 差額價의 諸概念을 確實히 할 필요가 있다. 이미 투하된 機械設備資產은 埋沒된 것으로서 어느 水準까지의 操業度와는 아무런 관계없이 一定의 減價償却費는回避不能原價가 된다. 또한 地盤, 집세 監督費 등 固定費도回避不能한 原價이다. 그러므로 이 問題解決을 위한 意思決定과 이를 埋沒原價 또는 固定費와는 無關한 原價(irrelevant cost)이며 오로지 原材料費, 直接勞務費, 연료비 등 追加의인 生產

과 관련된 原價만이 關聯原價(relevant cost)로서  
本問題에 대한 意思決定과 관련성을 갖는다.

國內販賣	$100,000 \times ₩30$	₩3,000,000
外國販賣	$20,000 \times ₩20$	400,000
計		₩3,400,000

原價 및 費用;

固定費(操業度와 관계 없이  
一定) ..... ₩1,000,000

變動費 .....  
 $120,000 \times ₩12$  ₩1,440,000 2,440,000  
純利益 ..... ₩960,000

그러므로 變動費만이 差額原價가 된다. 따라서  
變動費 ₩12이 注文價格 ₩20보다 ₩8이 싸므로  
國內에만 販賣한 경우보다 外國販賣에 의하여  
₩160,000의 差額利益이 생긴다.

差額收益 - 差額原價 = 差額利益

$$(20,000 \times ₩20) - (20,000 \times ₩12) = ₩160,000$$

### 3) 部分品을 自家製造할 것인가 購入할 것인가의 決定

現在自家製造하던 部分品 P를 市場에서 購入할 것인가 그렇지 않으면 현재 방법을 그대로繼續할 것인가를 檢討하고 있다. 이 部分品 P를 2,000個 製造하는데 直接的으로 所要되는 코스트는 다음과 같다.

直 接 材 料 費	直 接 勞 務 費	變動製造 間 接 費	減價却費	合 計
₩80,000	₩76,000	₩34,000	₩10,000	₩200,000

最近市場에서 販賣되고 있는 部分品 P의 價格은 個當 ₩98이다. 以上의 條件下에서 이 問題를 檢討하여 보자.

部分品 P를 製造하기 위해서 현재 使用하고 있는 機械는 다른 目的에 轉用할 수 없다. 그러므로 그 部分品을 外部로부터 調達한다고 하는 決定을 하게 되면 當該機械에 대한 장래의 減價償却額은 埋沒原價가 된다.

自家製造하는 경우의 P部品의 單位原價 = 製造原價  
 $\div$  生產量

$$₩100 = ₩200,000 \div 2,000個$$

外部調達하는 경우의 P部分品의 單位原價 = 單價 +

(減價償却費  $\div$  生產量)

$$₩103 = ₩98 + (₩10,000 \div 2,000)$$

위의 計算에 따라 現段階로서는 自家製造하는 것이 有利하다.

### 4) 自營할 것인가 貸貸할 것인가의 決定

某 百貨店의 A,B 두 販賣場의 推算營業利益이 각각 年 ₩9,000,000 ₩7,000,000으로 보고 있다. 某會社에서 A販賣場은 年 ₩6,000,000에 B 販賣場은 年 ₩3,000,000에 貸借하겠다고 하는申請이 있어 이를 檢討하고 있다. 그런데 A,B各 販賣場을 自營하는데 所要되는 商品의 年平均在庫額 및 設備投資額에 대해서는 年10%의 計算利子를 負擔시키는 것이 타당하다고 보고 있다. 그리고 商品은 資金化하여 이를 다른 目적에 轉用할 수 있고 設備도 그대로 다른 目적에 轉用할 수 있다고 보고 있다. A,B가 販賣場에 관한 앞으로 所要될 商品 年平均在庫額 및 時價에 의한 設備投資額을 보면 다음과 같다.

	A 販賣場	B 販賣場
年平均商品在庫額	₩60,000,000	₩30,000,000
設備投資額	10,000,000	5,000,000
資金投下額	₩70,000,000	₩35,000,000
計算利子額(10%)	₩7,000,000	₩3,500,000

위의 資料를 가지고 自營 또는 貸貸의 決定을 하기 위하여 다음과 같은 損益計算을 하여 보자.

	A 販賣場	B 販賣場
推算營業利益	₩9,000,000	₩7,000,000
機會原價(貸貸料)	6,000,000	3,000,000
差減額	₩3,000,000	₩4,000,000
計算利子額	7,000,000	3,500,000
純(損)益	(₩4,000,000)	₩500,000

위의 資料에 따라 A販賣場은 貸貸하고 B販賣場은 自營하는 것이 좋다고 하는 判斷을 내릴 수 있다.

### 5) 舊機械을 新機械로 대체할 것인가의 決定

서울製作所는 現在 使用하고 있는 機械를 5年 前에 ₩5,000,000에 購入하고 減價償却은 豫定

耐用年數 10年 残存價額은 零으로 하여 定額法 으로 실시하고 있다. 이 機械를 使用하여 年間 製品 1,000單位를 生產할 수 있다. 最近 이 機械 보다 우수한 半自動式機械가 出現하였다. 新機械의 市場購入價格은 ₩5,000,000이며 生產能力은 現在 使用하고 있는 機械와 마찬가지로 年間 1,000單位를 生產할 수 있다. 이 機械의 豫定耐用年數는 10年이다.

新舊機械가 다같이 1,000單位를 生產하고 定額法에 의하여 減價償却 한다고 할 때 年間推算 製造原價는 각각 다음과 같다.

舊機械	新機械
直接材料費..... ₩1,000,000	₩930,000
直接勞務費..... 550,000	450,000
修繕費..... 70,000	20,000
消耗品費..... 100,000	130,000
動力費..... 190,000	160,000
減價償却費..... 500,000	500,000
稅金..... 90,000	150,000
間接勞務費配賦額..... 700,000	600,000
計..... ₩3,200,000	₩2,940,000

만일 현재 使用하고 있는 舊型 機械를 新型機械로 대체하게 되면 舊型機械는 賣却 處分하려고 한다. 이 舊型 機械의 減價償却 充當金이 ₩2,500,000 設定되어 있으므로 帳簿價額이 ₩2,500,000(=₩5,000,000 - ₩2,500,000)이나 實際로는 ₩2,500,000에 處分할 수 있을 것으로豫定하고 있다. 또한 現金支出原價에 따라 考慮하여야 할 利子는 年 10%로 보고 있다. 위와 같은 條件下에서 新機械로 대체하여야 할 것인가 그렇지 않으면 종래의 舊機械를 그대로 使用 할 것인가를 檢討하여 보자. 經營意思決定시에는 위에서 表示한 新舊機械別 費用외에 考慮하여야 할 것으로서 埋沒原價와 金利問題가 있다.

舊機械의 埋沒原價 = 取得原價 - 減價償却充當金 - 處分價格

$$₩5,000,000 = ₩5,000,000 - ₩2,500,000 \\ - ₩2,000,000$$

埋沒原價의 年間負擔額 = 埋沒原價 ÷ 殘餘耐用年數

$$₩100,000 = ₩500,000 ÷ 5$$

必要現金支出額 = 新機械購入價格 - 舊機械處分價格

$$₩300,000 = ₩5,000,000 - ₩2,000,000$$

現金支出에 대한 利子 = 必要現金支出額 × 年利率

$$₩300,000 = ₩3,000,000 × 0.1$$

新舊機械의 使用에 따라 나타나는 코스트를 比較하여 보면 다음과 같다.

舊機械	新機械
年間製造原價..... ₩3,200,000	₩2,940,000
埋沒原價年間負擔額 - 100,000	
現金支出에 대한 利子 - 300,000	
計..... ₩3,200,000	₩3,340,000

위의 計算에 의하여 현재로서는 舊機械를 그대로 使用하는 것이 더 有利하다는 結論이 나온다.

## 11. 簡單한 事例 몇가지

위에서 論議한 諸概念과 實際問題에의 適用例를 檢討한 후 다음과 같은 事例에 대한 問題解決의 接近方法을 생각해 보기로 하자.

### 1) 差額原價의 問題

영등포에 있는 모 製造工場은 現在 約 60%의 操業을 보이고 있는 機械部品을 製造하고 있는 工場으로서 月間 約 60,000個의 部品을 生產하고 있다. 빙금 東京으로 부터 동 部品을 \$6씩 30,000個를 生產하여 卖 수 있느냐고 하는 書信을 받았다. 그러나 現在의 部品 個當原價는 \$7로서 60,000個와 90,000個를 生產할 경우의 cost data는 다음과 같다.

	60,000個	90,000個
直接材料費.....	\$ 70,000	\$ 105,000
直接勞務費.....	\$ 70,000	₩105,000
製造間接費.....	\$ 280,000	\$ 350,000
計.....	\$ 420,000	\$ 560,000
單位原價.....	\$ 7.00	\$ 6.22

販賣部長은 1單位를 賣賣하는데 \$1씩 損失을

본다고 하더라도 앞으로 새로운 市場을 개척하기 위하여 注文을 받는 것이 좋다고 주장하며 生產部長은 90,000를 生產하면 1單位當 \$ 0.22씩 損失을 보기 때문에 生產하지 않는 것이 좋다고 主張한다. 그러나 企劃室長은 注文을 받는 경우에單位當 \$ 1.33 1/3의 利益이 난다고 주장한다. 누구의 말이 왜 옳을까?

## 2) 製品의 選擇問題(4-11-21)

ABC 會社는 RSH라는 製品을 製造販賣하고 있다. 그러나 이것은 좀더 加工하면 AOY라는 製品으로도 販賣하여 높은 收益을 얻을 수 있다. 現在 生產하고 있는 RSH는 充分한 市場이 確保되어 있기 때문에 現在로서 生產量 全部를 톤當 \$ 100의 市場價格으로 販賣할 수가 있다. 그러나 만일 이를 加工하여 AOY로 販賣할 것 같으면 過去 數年間 톤당 約 \$ 180을 유지하여 왔다. 그러나 最近에 와서 AOY製品에 대한 買氣가 없어 價格을 \$ 140까지 下落하고 있다. 이 같은 理由로 말미암아 販賣部長은 AOY는 利益性이 없는 製品이니 그 以上的 加工을 中斷하고 全生產設備를 RSH 生產에 主力하여야 한다고 主張하고 있다. 生產部長의 이 같은 主張은 다음과 같은 根據에 그 基礎를 두고 있다.

### RSH의 톤當코스트 AOY의 톤당코스트

原料.....	\$ 50
直接勞務費.....	10
製造間接費.....	<u>30</u>
тон當코스트.....	\$ 90.....\$ 90
販賣價格.....	100
利潤.....	<u>\$ 10</u>

#### 加工費 :

追加材料.....	20
直接勞務費.....	10
製造間接費.....	<u>30</u>
RSS의 톤當코스트.....	\$ 150
AOY의 販賣價格.....	140
損失.....	<u>(\$ 10)</u>

販賣部長은 현재로서는 AOY 1ton을 販賣함으로써 \$ 10씩을 損害를 보게되기 때문에 톤當 販賣價格이 \$ 150以下가 되면 生產을 中斷하여야 한다고 主張하고 있다.

原價計算上 原材料費와 勞務費는 變動費이다. 單位當(ton當) 製造間接費率은 總製造間接費豫想額을 總作業時間으로 나누어 구하였다. 大部分의 製造間接費額은 固定費이다.

위와 같은 경우에 다음에 관한 問題를 생각해보자.

1. AOY의 販賣價格이 다음 해에 톤當 \$ 140이 된다고 할 때 AOY 生產을 中斷하고 모든 設備를 RSH 生產에 돌릴 것인가? 여러분이 主張하는 것을 分析的으로 설명해 보라.

2. 會社로서 받아들일 수 있는 最少限의 AOY 販賣價格이 얼마인가 分析的으로 說明해 보라.

3. 會社의 總製造間接費額의 50%가 固定費이고 나머지 50%가 變動費일 경우에 AOY를 톤當 \$ 140의 오파를 받아들일 것인가? 그 理由는? 또한 이 경우의 最少限의 받아들일 수 있는 價格을 求해 보라.

## 3) 設備의 代替問題(4-11-19)

여러분이 事業部制를 實施하고 있는 大會社의 Y部署責任者로 있다고 하자 그런데 19×4年 1月 2日에 新製品을 生產할 수 있는 特殊目的 鑄造機械(molding machinery)를 設置하기 위하여 \$ 600,000을 投資하였다. 同機械와 製品의 耐用年數는 3年이고 이때의 殘存價值는 없는 것으로 되어 있다. 이 製品을 生產할 경우의 19×4年の 推算損益計算書는 다음과 같다.

販賣收益 ..... \$ 2,000,000

現金營業費 ..... \$ 1,260,000

減價償却費(直線法) ..... 200,000\* ..... 1,460,000

營業利益 ..... ..... \$ 540,000

\* 但 이 機械에 한해서만 減價償却費가 나타난다고假定하자.

\* 會社의 總操業度를 作業時間으로 表示하여 1,000,000時間이라고 假定하여 問題를 생각해 보면 편리하다. HSR 1ton을 生產하는데 1시간이 所要되고 AOY 1ton을 生產하기 위하여 追加의으로 加工하는데 所要되는時間은 1시간이다. 그리고 總使用可能한 作業時間은 어떤 것을 製造하는 데에도 사용 할 수 있다.

이와 같은 投資가 있었던 다음날(1904년 1月3日)에 親舊인 趙文星君이 찾아와 新型機械設備를 앞으로 5日 以內에 設置해 주겠으니 自己가 販賣하고 있는 機械設備를 수락해 달라고 하는 제의를 해 왔다. 그는 本來 天性이 溫和하고 '믿을 수 있는 사람으로 業界에도 널리 알려져 있는 사람이다. 그런데 이 機械設備를 設置할 경우에 \$750,000의 現金이 소요되며 앞으로 3個年間 年 \$1,000,000의 現金營業費를 절약할 수 있다. 그것은 이 機械設備를 使用함으로써 動力費, 破損品, 維持費, 勞務費를 경감시킬 수 있기 때문이다.

그런데 1月 2日에 設置한 特殊目的 鑄造機械는 5日 以內에 販賣하게 될 경우에 \$120,000밖에는 받을 수 없고 趙文星君은 이의 交換價值(trade-in value)를 전연 認定치 않고 있다. 그런데 이 會社의 責任會計시스템은 機械設備에 관한 處分損을 포함한 모든 費用을 控除한 후의 部署別損益은 各 部署의 責任者の 責任에 속하는 事項으로 되어 있다.

위와 같은 경우에 다음에 관한 문제를 생각해 보자.

1. 利子가 存在하지 않다고 하는 前提下에서 두가지 生產方法을 채택할 경우에 3個年間 각각의 方法에 의한 現金收支表를 作成해 보자. 3個年間 각각의 方法에 의한 現金循環의 總差額은 얼마나 되는가?

2. 두가지 方法에 의해서 生產을 繼續하는 경

우에 3個年間 損益計算書를 作成해 보자. 直線法에 따라 減價償却費를 計算한다고 가정하여 3個年間에 걸친 純利益의 總差額은 얼마가 되는가?

3. 위 問題에서 無關聯項目은 어떤 것들인가? 그리고 이것이 無關聯項目이 되는 것은 어떤 理由에서인가?

4. 舊設備의 값이 \$600,000이 아니고 \$100,000,000이고 이의 處分價格이 5日후에 \$120,000이 된다고 하면 問題1과 問題 2에서 要求하고 있는 純差額은 얼마인가? 그리고 그 理由를 설명하라.

5. 會社의 콘트로러가 “舊機械設備를 그대로 유지하는 것이 損害를 피할 수 있는 길입니다. 우리는 投資額을 回收할 때까지는 舊機械設備를 그대로 유지하고 있어야 합니다”라고 말하였을 때 여러분은 이 意見에 同意하시겠습니까? 그 理由는? 이에 대해서 어떤 액션을 취하겠습니까? 그 理由는?

6. 問題를 바꿔서, 여러분이 中小都市의 市長으로서 昨日 投票機를 購入하였는데 \$750,000을 投資하면 앞으로 3個年間 年間 \$260,000을 절약할 수 있는 새로운 機械가 나타났다고 하자. 舊機械의 값은 \$600,000이고 年間 總營業費가 \$300,000이 나타난다고 하자. 위의 1에서 5번 까지의 같은 問題에 대한 答을 구해보자. 그리고 그 理由를 說明해 보라.