

## 은행 원가시스템의 설계특성에 관한 연구: 활동기준원가 시스템(Activity Based Costing)도입사례를 중심으로\*

안 태 식\*\*

(目 次)

I. 서 론	5. 사업부
II. 연구현장	6. 고객
III. 은행감독원 원가시스템 모형	7. 유통채널
IV. 활동기준원가(ABC) 시스템 모형	VI. ABC시스템 관련 데이터베이스
V. ABC시스템의 원가대상	1. 표준업무처리시간 DB
1. 단위활동	2. 상품별/활동별 활동량 DB
2. 상품	3. 영업점별 거래건수 DB
3. 계좌	VI. 토론과 요약
4. 영업점	

### I. 서 론

본 연구는 ABC(Activity Based Costing) 시스템이 국내의 은행에 도입된 사례를 중심으로 ABC 시스템의 설계특성에 대한 분석과 은행감독원에서 제시하여 적용하고 있는 전통적 원가시스템과의 비교를 목표로 한다. ABC시스템이 주로 제조기업(Ahn, 1996)을 중심으로 도입되어 왔으나 최근 들어 병원(안태식, 전기홍, 김보경, 1999), 증권회사, 은행 등의 서비스 기업에도 ABC 시스템을 도입하고 있는 실정이다. 이와 같은 ABC의 도입은 ERP(Enterprise Resource Planning)의 도입에 따라 더욱 확대되고 있는데, ERP의 한 모듈로 ABC의 개념을 도입하여 원가를 계산하고 있기 때문이다. 서비스업에 ABC시스템이 도입이 되면서 시스템의 구체적인 설계특성에 대한 관심이 커지고 있으나, 이에 대한 소개는 거의 없는 실정이다. 특히 국내금융기관의 ABC시스템의 설계특성에 대한 연구는 찾기 어렵다.

국내 은행의 원가시스템은 1992년 은행감독원의 주관 하에 시중은행의 원가관련자들이 단

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 조교수

기간에 걸쳐 만든 모형을 기초로 하여 운영이 되고, 이에 근거하여 은행감독원에 원가정보를 제공하여 왔으나, 은행간에 서비스원가의 차이가 너무 커서 신뢰성이 문제가 되는 경우가 많았다. 뿐만 아니라 서비스별, 상품별 원가정보는 외부적으로 공표 되는 재무제표정보가 아니고, 감사대상이 되지 않아, 정보의 신뢰성도 상대적으로 낮아 의사결정에 거의 이용이 되지 않았다.

반면에 은행들은 IMF 관리체제 이후 은행의 재무구조 개선을 위한 노력과 함께 이제 성장 위주에서 수익성 위주의 전략으로 이행함에 따라 원가 정보의 필요성이 더욱 커지게 된 것이다. 특히 예대마진은 감소한 반면 은행서비스로 인한 비금융수익의 비중이 커지면서 은행의 서비스에 대한 원가와 수익성에 대한 관심이 커지게 된 것이다.

뿐만 아니라 상품의 종류는 다양하여 지고 고객에 따라 은행과의 거래금액이나 거래건수등이 크게 달라 고객별로 수익성 차이의 정도가 증대되면서 상품별, 고객별 수익성 평가의 필요성이 더욱 커지고 있다. 이와 같은 요구에 의해 한국의 은행들이 ABC시스템을 도입하고 있는 추세이나 구체적인 설계특성에 대한 설명은 찾아 볼 수 없다. 따라서 본 연구는 한국의 한 시중은행에 도입한 ABC시스템의 설계특성을 자세히 분석하여 전통적 은행 원가시스템과의 차이, 도입방법과 제약조건 등을 분석하여 제시하고자 한다.

## II. 연구현장(Field Site)

사태은행은 국내 시중은행으로서 경영에 여러 가지 혁신적인 기법을 선도적으로 도입하고 있는 대표적인 은행중의 하나이다. 정교한 원가시스템에 대한 수요가 커진 것은 먼저 내부적으로 상품이나 서비스, 고객 등이 다양해지고 자원소비의 양태가 상이해지면서 원가정보의 왜곡가능성이 상대적으로 커졌기 때문이다. 또한 경쟁이 치열해지고 수익성이 악화되면서 수익성에 대한 관심이 지대해진 것을 이유로 들 수 있다. 과거는 수신금액확보가 최대의 목표이었던 반면, 최근에는 수익성 제고가 경영의 주관심사로 변화되었다. 정교한 원가시스템을 구축하고 유지하는 데 필요한 경비가 과거에 비해 매우 저렴해졌다는 점도 중요한 이유중의 하나이다. 과거의 정보기술하에서 현재 ABC에서 요구하는 수준의 정보를 실시간으로 제공하기 위해서는 많은 투자와 유지비용이 요구되었으나, 정보기술의 발달은 상대적으로 자료처리에 소요되는 비용의 최소화를 유도하였다. 따라서 다양한 원가정보를 제공하는 데 필요한 DB를 구축하고, 필요한 자료를 실시간으로 축적하고, 추출하여 사용하는 것이 가능해지면서 ABC와 같은 원가시스템을 도입하여 운영할 수 있는 것이다.

경쟁이 치열해지고 정보기술에 소요되는 비용이 저렴해지면서 원가계산 시스템을 점점 정교해질 것으로 예측할 수 있으며 한국의 금융기관들도 사례은행뿐만 아니라 여러 시중은행들이 앞 다투어 ABC시스템을 도입하고 있는 실정이다.

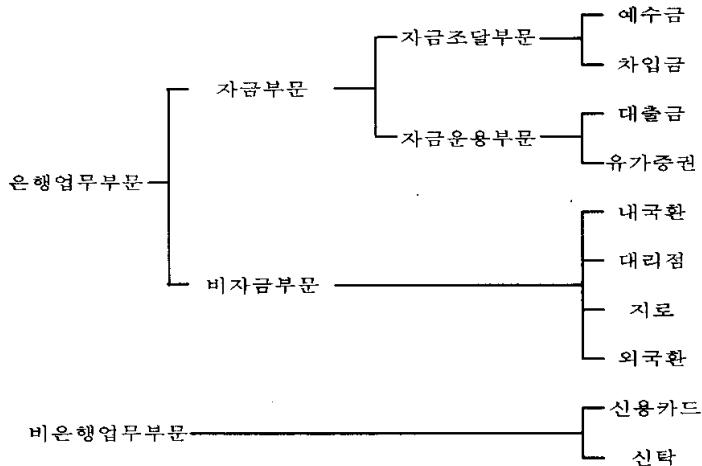
사례은행이 지금까지 사용해 왔던 원가시스템은 off-line 시스템인데 반해 새로이 도입하는 ABC 시스템은 on-line 시스템이며 기존의 시스템은 은행감독원의 요구에 의해 원가자료를 제출하기 위해 적용한 시스템이었으나 본 ABC 시스템은 자발적으로 내부의 요구에 의해 도입된 시스템이라고 할 수 있다.

기존 원가시스템의 특성은 원가정보가 특별히 필요한 경우에 기존의 회계자료를 이용하여 간헐적으로 정보를 제공하기 때문에 다양한 원가정보를 제공할 수 있는 틀이 구축되어 있지 않으나 ABC 시스템에서는 상품별, 고객별, 사업부별, 영업점별 원가계산이 가능하도록 설계되어 있어 다양한 원가대상의 원가를 계산할 수 있다.

### III. 은행감독원 원가시스템 모형

사례은행은 국내 시중은행의 하나로서 1999년 초까지 1992년 은행감독원 기준에 의해 제정된 방식에 의해 상품별 원가계산을 행하여 오고 있는 실정이다. 이 기준은 시중은행의 원가관련 담당자들이 모여 하나의 통일된 계산기준을 작성한 것으로서 모든 은행이 공통적으로 원가계산에 적용하여야 할 일종의 원가회계기준서의 역할을 해왔다.

〈표 1〉 은행의 직접부문



은행감독원에서 제정한 원가시스템의 특성을 기술한 원가계산 작성요령(은행감독원, 1992)은 은행원가계산제도, 원가계산절차, 은행 원가계산 보고서 작성요령으로 구성되어 있다. 위 요령에서는 먼저 원가계산을 위해 원가부문과 원가대상상품을 정의하였다. 원가부문은 원가를 분류, 집계하기 위해 계산조직상 구분한 원가중심점이며 <표 1>과 같이 직접부문과 간접부문으로 구분하였는데, 직접부문은 실제 상품생산부문으로서 은행업무부문과 비은행 업무부문으로 구분되며, 간접부문은 <표 2>와 같이 본부와 영업점의 보조부문과 관리부문으로 구분하였다.

<표 2> 은행의 보조부문과 관리부문

보조부문	본부	업무기획부, 관리부, 심사부, 기업분석부, 국제부, 증권부, 신탁부 등
	영업점	출납 계산, 서무, 관리
관리부문	본부	종합기획실, 인사부, 연수원, 서무부, 전산부, 안전 관리실, 지역영업본부 등
	영업점	전반관리(지점장, 차장), 섭외, 감사

위와 같이 은행의 원가부문을 설정한 후 각 원가에 속하는 해당상품을 세분화하였다. 해당상품은 크게 자금관련 상품과 서비스 관련 상품으로 구분하였다. 자금관련 상품과 서비스관련 상품은 다시 예금대출, 외국환, 내국환/ 신탁, 기타로 분류하였다. 이렇게 구분된 상품을 분류하여 요약 제시하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 상품의 분류

구 분	예금·대출	외환	내국환·신탁	기타	계
자금관련상품	49	29	14	10	102
서비스관련상품	15	64	5	19	85
계	64	75	19	29	187

원가의 배부는 제 1차, 제 2차, 제 3차 배부로 이루어진다. 제 1차 배부는 본부부서의 인건비 및 경비등 원가를 배부기준에 의해 본부부서의 직접부문과 간접부문에 배부하는 것을 말한다. 여기서 직접 부문은 수신, 여신, 증권, 외환, 신용카드, 신탁업무 등의 원가부문(cost center)을 말한다. 간접부문은 종합기획부, 인사부, 서무부 등 관리부문을 말한다. 마찬가지로 영업점별로 파악된 인건비를 포함한 경비를 영업점의 직접부문과 간접부문으로 구분하고 배부기준에 의해 직접부문과 출납, 계산감사 등 간접부문에 배부한다.

2차 배부에서는 본부 및 영업점의 간접부문에 파악된 원가(공통비)를 본부의 제 2차 배부

기준에 의해 본부의 직접부문(원가부문)에 재배부한다. 영업점 간접부문의 업무별로 파악된 원가는 마찬가지로 제 2차 배부기준에 의해 영업점 원가부문에 배부한다. 1차와 2차 배부에 사용된 배부기준을 비용항목별로 제시하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 경비배부기준

경비항목 - 대구분		본부 배부기준	영업점 배부기준
제 1차 배부	인건비	급여가중인원 구성비 기중평균 인원구성비	급여가중 인원구성비 기중평균 인원구성비
	동부동산 유지비	면적구성비 동산구성비	급여가중인원 구성비
	사무비	기중평균 인원구성비	기중평균 인원구성비
	추진비	급여가중인원 구성비 기중평균 인원구성비	급여가중 인원구성비 기중평균 인원구성비
	증서인쇄비	장표별 파악	장표별 파악
제 2차 배부 (본부와 영업점)	인건비	직접부문 급여가중 인원구성비 직접부문 기중평균 인원구성비	직접부문 급여가중 인원구성비 직접부문 급여가중 인원구성비
	동.부동산 유지비	직접부문 급여가중 인원구성비	직접부문 급여가중 인원구성비
	사무비	직접부문 단순 인원구성비 (취급건수구성비+기중평균인 원구성비)/2	직접부문 단순 인원구성비 (취급건수구성비+기중평균인 원구성비)/2
	추진비	직접부문 (평잔구성비+급여가중인원구 성비)/2	직접부문 (평잔구성비+급여가중 인원구성비)/2
제 2차 배부 (영업점에 국한되는 비용)	영업점 출납	해당 없음	출납건수
	계산과 감사	해당 없음	취급건수 구성비
	서무	해당 없음	직접부문 급여가중 인원구성비
	전반관리	해당 없음	직접부문 급여가중 인원구성비

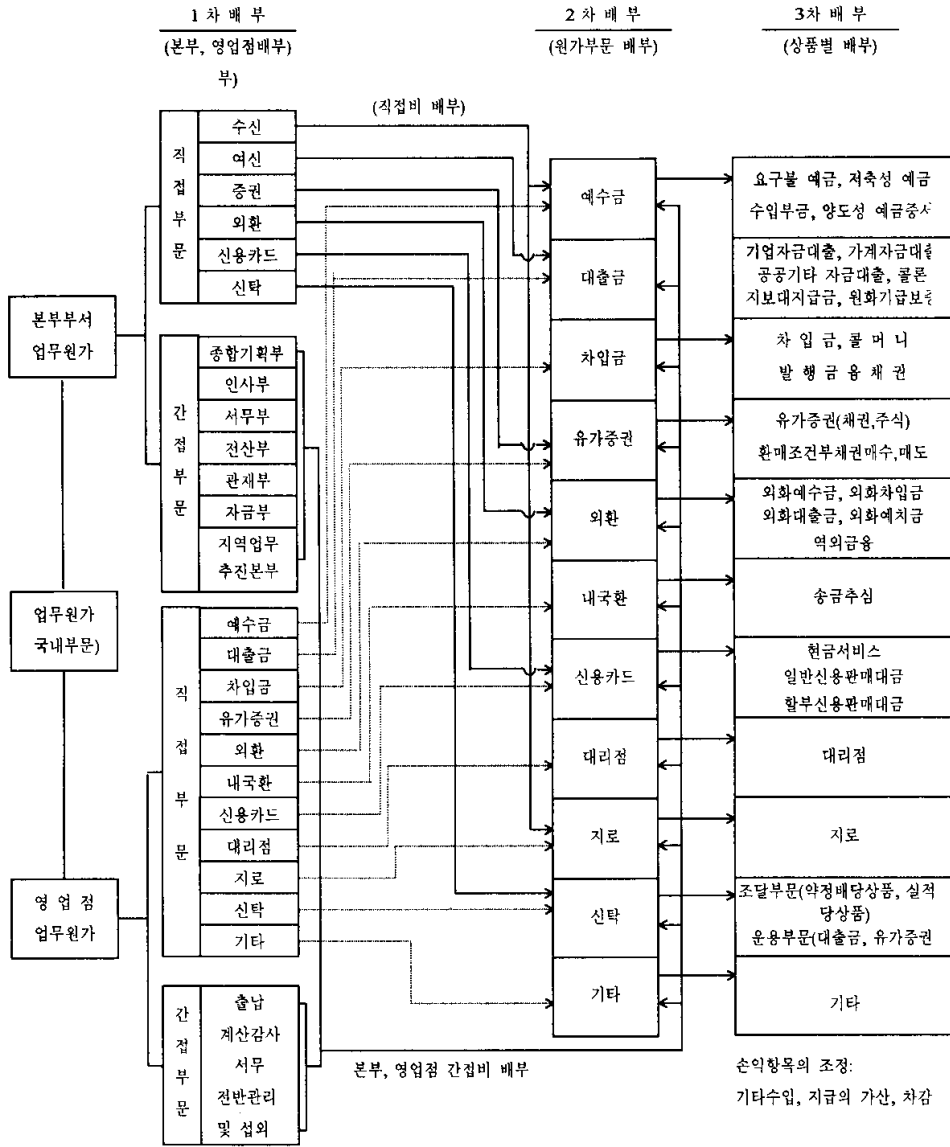
배부기준에서 특기할 사항은 대부분의 배부기준이 인원구성비나 가중인원구성비라는 점이다. 이는 전반적으로 거의 모든 경비가 인원과 관련하여 발생한다고 가정한 것인데 이는 ABC에서 원가집합(cost pools)을 세분화하고 각 원가집합에 대해 적절한 원가동인(cost driver)을 찾아 배부하는 것과 매우 대조적이다. 제 3차 배부는 각 직접부문(원가부문)에 배부된 본부 및 영업점의 직접비와 간접비를 제 3차 배부기준(원가부문의 상품별 배부기준)에 의거하여 각 소상품(원가대상상품)별로 배부하는 단계를 말한다.

3차 배부에 사용된 기준을 예시하면 <표 5>와 같다. 예수금, 대출금 상품과 같은 경우는 대부분 업무량 구성비에 따라 배부하였으나, 유가증권, 내국환, 신용카드 등의 상품은 평균잔액 구성비에 따라 배분하였다. 평균잔액을 배부기준으로 사용하는 것은 평균잔액이 클수록 활동소모량이 많다는 가정에 근거하고 있으며 이는 전통적인 수량기준 원가동인(volume based driver)의 대표적인 예라고 할 수 있다.

<표 5> 상품별 배부기준

원 가 부 문	배 부 기 준
예 수 금	업무량 구성비
대 출 금	업무량 구성비
차 입 금	(평균구성비+취급건수구성비) / 2
유 가 증 권	평균 구성비
의 환	업무량 구성비, 인원 구성비
내 국 환	평균 구성비
신 용 카 드	평균 구성비
대 리 점	해당부문 업무원가
지 로	해당부문 업무원가
신 탁	업무량 구성비, 인원 구성비
기 타	해당부문 업무원가

은행감독원에서 제시하여 적용하고 있는 원가시스템의 원가배부구조를 종합하여 도시하면 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 은행감독원의 원가시스템 모형

#### IV. 활동기준원가(Activity Based Costing) 시스템의 설계특성

사례은행에서는 ABC 시스템을 개발하기 위해 먼저 손익계산서에서 원가대상으로 인식할



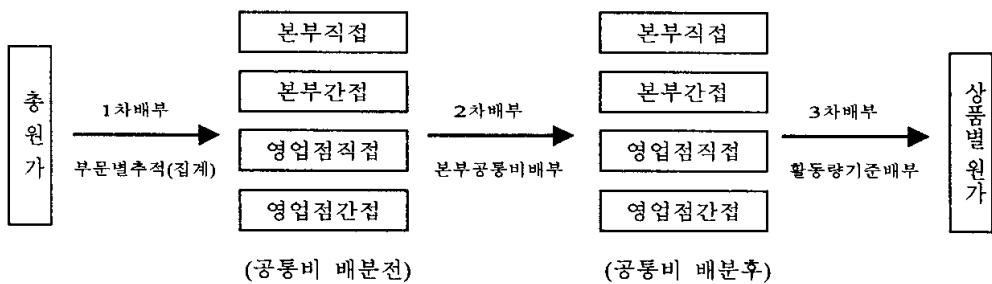




활동분석표를 작성하기 위해 업무를 세부업무수준까지 분류하고 각각의 세부업무에 대해 가중치를 부여하였다. 세부업무에 대해서는 다시 상품별로 활동을 할애하는 정도를 가중치로 표시하도록 하였다. 예를 들어, 대고객업무는 개인고객섭외, 개인일반 고객섭외, 기업고객 섭외 등의 세부업무로 분화되고, 각각의 세부업무는 다시 일반예적금, 시장성 예금, BC카드, 신탁수신, 외환, 일반대출, 주택대출, 신탁대출, 기금대출 등의 상품별로 가중치를 부여하도록 하였다.

측정대상 표본점포로는 지역본부별로 5개 점포, 총 50개 점포가 포함되었다. 표준활동시간 관련 DB를 구축하기 위해 상품별, 활동별 처리시간을 측정하였다. 측정을 위해 담당자를 교육하였으며 영업시간중 발생하는 상품별/활동별 처리시간을 측정하여 기재하였다. 특히 상품별 업무흐름도를 작성하여 흐름도 상의 단계별로 업무처리시간을 측정하였다. 이렇게 측정된 단위업무별 업무처리시간을 전산처리건수로 곱하여 활동별 총활동량의 증감을 계산하여 비교하였다. 예를 들어 예금계좌 신규업무처리에 소요되는 표준시간에 처리건수에 곱하여 신규업무처리에 소요되는 총활동량을 측정하였다.

원가배부는 세 단계를 거쳐 시행되었다. 제 1단계에서는 본부직접부문, 본부간접부문, 영업점 직접부문, 영업점 간접부문을 원가대상으로 하여 부문별로 배부하였다. 2차 배분에서는 서비스의 수수관계에 있는 부문간 배부로서 본부 공통비나 상호관련 부문에 대한 배분이 행하여졌다. 3차 배분에서는 활동량을 기준으로 상품에 배분하는 것을 말하며 영업점 비용과 본부부서 비용으로 나누어 상품에 배부하는 것을 말한다. 이와 같은 절차를 간단히 도시하면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> ABC의 3단계 배부

부문별 원가집계 대상에 포함된 원가항목은 인건비, 물건비, 업무용 동산과 부동산, 제세공과금 등이 있다. 1차배부에서는 계정과목별 분석을 통하여 확정된 원가를 본부부서와 영업

점으로 구분한 후 본부 부서원가는 실제발생원가를 집행부서별로 집계하고 영업점 원가는 해당영업점의 실집행금액을 직·간접부문 급여가중인원으로 구분하여 영업점 직접부문과 영업점 간접부문으로 집계한다. 본부의 직·간접부문과 영업점 직·간접부문별로 집계를 하기 위해 사용한 기준은 <표 7>과 같다.

<표 7> 부문별 집계에 사용된 기준

구 분	본부 직·간접부문	영업점 직·간접부문
인건비(퇴직급여충당금전입액 포함)	해당부서별 실집행금액집계	해당영업점의 실집행금액을 직·간접부문급여가중인원으로 구분
물건비(원가조정*금액가감)	해당부서별 실집행금액집계	해당영업점의 실집행금액을 직·간접부문가중평균인원으로 구분
업무용동·부동산상각전입액	해당부서별 실집행금액집계	해당영업점의 실집행금액을 직·간접부문가중평균인원으로 구분
세계공과금(교육세제외)	해당부서별 실집행금액집계	

2차 배부는 본부 공통비의 배분과 상호관련부문간의 배부로 구성이 된다. 본부 공통비 배부는 한 부서에서 집행되지만 타부서 또는 은행 영업점에 영향을 미치는 서비스를 수행하는 경우, 서비스를 제공하는 정도에 따라 해당부서나 영업점에 적절히 배부하여 부서별로, 영업점별로, 정확한 원가를 계산하기 위함이다.

2차 배분에서는 부서별로 집계된 비용을 비용항목별로 적절한 배부기준을 사용하여 서비스를 제공 받는 부서나 영업점에 배부하게 된다. 이 때 비용항목에 따라 차량비, 차량보험료 등과 같이 부서별로 실제 사용금액에 따라 배부하는 경우도 있고, 안전팀의 지급수수료와 같이 부서별로 균등하게 배부하는 비용도 있다. 실제 사용량과 달리 사전적인 배정액을 기준으로 하는 경우도 있는데, 소모품비의 경우가 해당된다. 이와 같이 배부기준을 사용할 때 실제 수치고 예상수치를 동시에 사용하여 배부하고 있는 것(dual rate system)이 특기할 만하다.

2차 배분에서 본부부서간의 상호관련정도에 의한 배분을 시도하였는데 이를 위해서는 본부 부서의 모든 활동을 분석하여 부서 상호간의 서비스 수수관계를 분석하는 것이 필요하다. 그러나 본부부서 조직과 구성원의 잦은 변동 때문에 상호관련도가 계속적으로 변동하고 경영전략의 선택에 따라 부서의 기능과 상호작용정도가 달라지는 문제점이 있다. 이러한 문제점 때문에 본부부서의 서비스 수수관계에 따른 상호배부법은 시도하지 않았다. 위와 같은 결정은 원가시스템 설계에 관한 비용효익분석(cost benefit analysis)의 결과로서, 서비스 수수관계를 정확히 파악하여 원가를 배분하는 것이 원가계산에 기여할 수 있으나 자료를 수집하고

관리하는 데 소요되는 비용이 크기 때문이라 할 수 있다.

3단계의 배분은 상품에의 배부인데 본부 직접부문, 본부 간접부문, 영업점 직접부문, 영업점 간접부문에 집계된 비용을 상품에 배부하는 단계이다. 본부 직접부서의 경우, 1단계와 2단계를 거쳐 각 부서별로 집계된 비용을 배부대상이 되는 해당 상품에 배부하는 것인데 해당 상품에 대해 수행한 활동량에 비례하여 배부하는 단계이다. 예를 들어 신용분석팀에 집계된 비용은 신용분석의 대상이 된 상품별로 수행한 활동의 양에 따라 배부하게 된다.

재무기획팀, 회계팀, 리스크 관리팀, 정보기획팀과 같이 직접부서가 아닌 간접부서의 경우 특정 상품과 관련시키기가 어렵기 때문에, 팀별로 발생한 비용을 상품별로 추적하여 배부하는 형태를 취하는 것이 아니라, 간접부서(팀)의 전체 비용을 은행 전체 활동량에 대한 특정 상품의 활동량 비율을 기준으로 하여 배부하는 방식을 이용한 것이 특징적이다.

영업점 원가는 창구업무원가와 후선업무원가로 구분한 후 후선업무중 상품에 배분 가능한 업무를 영업점 직접부문 원가로 분류한다. 영업점 직접부문 원가는 영업점 직무활동 분석표 비율에 의해 배부하고, 영업점 간접부문원가는 상품의 전체활동량에 대한 비율로 배부한다.

이와 같이 3단계의 원가계산이 종료되면 상품별로 원가가 집계된다. 상품별로 집계된 원가를 다시 상품별/활동별로 분류하면 상품별/활동별 원가로 세분화된다. 상품별/활동별 원가를 상품별/활동별 처리건수 정보로 나눌 경우 상품별/활동별 단위활동원가가 계산된다.

## V. ABC시스템의 원가대상

사례은행의 기존 원가시스템이 주로 부문이나 상품만을 원가대상(cost object)으로 한 반면, ABC 시스템에서는 부문과 상품을 포함하여 단위활동, 사업부, 계좌, 고객등 매우 다양한 원가대상을 설정하여 다양한 차원에서의 의사결정을 지원하고 있다. 사례은행의 원가시스템에서 설정하고 있는 원가대상의 종류와 내용은 다음과 같다.

### 1. 단위활동

단위활동별 원가계산에서 활동은 상품별로 수행하는 여러 종류의 활동을 포괄한다. 이 때 상품별 활동이란 상품별로 수행되는 신규, 입금, 지급 등의 활동을 말한다. 활동분석시에 상품별 세부활동별로 활동량이 집계되면 그에 비례하여 세부활동별로 인건비가 배부된다. 세부활동별로 집계된 인건비와 기타 추적가능한 물건비의 합을 해당활동의 빈도수로 나누면 단위활동원가가 상품별/활동별로 계산된다.

## 2. 상품

상품별 기여도를 계산하여 적절한 마케팅 전략을 수립하기 위한 것으로서, 상품별 세부활동의 단위활동별 원가에 해당세부활동건수를 곱하면 상품별 세부활동원가가 계산된다. 세부활동별 원가를 상품별로 집계하면 상품별 원가가 계산된다. 이 때 상품별 원가를 상품의 기간 평균좌수로 나누면 상품 1좌당 원가가 된다. 이와 같이 상품별로 계산된 원가는 상품별 수익성 평가를 가능하게 하고 상품별 원가구조를 명확히 하여 효과적인 영업전략을 수립할 수 있다.

## 3. 계좌

계좌별 원가계산을 위해 최초로 시도한 안은 계좌별/활동별 거래건수 DB를 구축하여 당기의 총원가를 계좌별/활동별 활동량 비율로 배분한 후, 계좌별로 수행된 활동별 원가를 취합하는 안이다. 그러나 현재 정보시스템 용량의 한계로 계좌별로 당기의 전산활동 건수정보를 집계하여 배부하는 것이 어렵기 때문에 그 대안으로 ABC팀에서 직전기말 기준 활동단위별 원가 정보를 사전에 IT팀에 제공하면 그 정보를 이용하여 거래발생시마다 거래에 대한 단위활동원가를 계좌별 원가로 누적함으로써 계좌별 원가를 집계하였다. 원가계산 측면에서 정상원가개념(normal costing)을 이용하는 사례인데 전기말 자료를 표준으로 사용하여 당기에 사용함으로써 신속한 원가계산을 가능케 하는 장점이 있다.

## 4. 영업점

영업점별 성과측정 및 업무량 대비 적정 인원관리를 위해 영업점별 원가계산을 수행한다. 영업점별로 보유상품이 다를 수 있는데 상품별 원가정보가 제공이 되면 이 정보를 이용하여 영업점별로 수익성 제고를 위한 개별 전략을 수립할 수 있다.

영업점원가를 계산하기 위해서 표준원가에 의한 방법(standard costing)과 실제원가계산(actual costing)에 의한 방법을 병행하고 있다. 표준원가계산에서는 계좌별 원가계산과 마찬가지로 은행평균 단위활동원가를 사용하는 방법이다. 은행전체원가에 영업점별로 발생한 활동량을 전체 은행에서 발생한 활동량으로 나눈 비율을 적용하여 계산한 수치를 이용한다. 이 때 상품별/활동별 거래건수 정보를 취합하면 해당 영업점에서 수행하는 모든 상품에 대한 활동별 거래건수정보가 확보된다. 이 정보에 상품별 활동별 단위원가정보를 곱하면 해당 영업점의 표준원가가 계산된다.

표준원가계산과는 달리 실제원가계산에서는 영업점의 실제경비집행액에 NET거래원가, 퇴

직급여충당금 전입액, 업무용 동부동산 감가상각 충당금 전입액, 무형고정자산 감가상각비, 제세공과금, 본부 공통비 배부액을 더하여 영업점의 실제원가를 계산한다.

표준원가를 적용하여 계산된 영업점 원가정보를 영업점간에 비교함으로써 영업점간의 차이 여부와 그 원인을 분석할 수 있고, 각 영업점별로 실제발생원가와 표준원가를 비교함으로써 원가에 비해 활동량의 과다여부를 평가할 수 있다. 이 정보를 이용하여 영업점별 적정인원에 대한 평가를 할 수 있고 영업점별로 업무절차 개선안을 도출하는 단서 정보가 될 수 있다.

영업점별 상품별 원가는 영업점별로 보유상품별 활동량 비율로 영업점 원가를 배분하는 방식으로 계산한다. 이미 언급한 상품별 원가와 차이인 영업점별로 수행되는 상품별 활동량에 비례하여 배분함으로써 전 은행에 일률적으로 적용되는 원가계산과 달리 개별 영업점별로 상품별 효율성 평가를 가능하게 하고 영업점별로 인력관리와 마케팅 전략 수립을 가능하게 한다는 점이다.

## 5. 사업부

사업부별 원가계산은 두 가지 방식을 적용하는데 복수의 영업점이 소속되어 구성이 되는 사업부의 경우 사업부별 소속 영업점의 원가를 취합하여 사업부별 원가를 계산하고, 관리하고 있는 상품의 종류에 따라 구분된 사업부의 경우 소관상품별 원가정보를 추출하여 사업부별 원가를 계산한다. 사업부별 원가계산은 사업부별 성과평가를 통해 은행 전체의 경영전략을 원활히 수행하고 사업부의 운영효율성을 평가하기 위한 것이다.

## 6. 고객

예금상품의 경우 동일한 평균잔액을 유지하더라도, 고객에 따라 거래건수나 종류가 크게 다를 수 있다. 따라서 고객보유계좌별 발생원가를 감안하고 고객별로 수익기여액을 계산하여, 고객별로 수수료 감면이나 금리결정 등의 영업전략을 수립하기 위함이다. 고객별 원가계산은 고객별로 은행의 자원을 사용하는 양태가 다를 경우 특히 요구되는 원가계산으로서 계좌별 DB에서 계좌별 원가정보를 추출하고 해당 고객이 보유하고 있는 계좌정보를 이용하여 고객별 원가정보를 집계한다.

## 7. 유통채널

자동화기기나 center-cut 거래, 전자금융거래 등에 의해 처리되는 원가와 창구에서 처리되는 거래원가를 비교함으로써 서비스 제공 채널간의 원가차이를 평가할 수 있다. 사례은행에

는 자동화 기기의 경우 자동화 기기관련 원가를 합한 후 자동화 기기에 의해 처리되는 건수를 나누어 자동화기기 거래건당 원가를 계산하였다. 자동화 기기 관련원가에는 자동화 기기의 당기 감가상각 총당금 전입액 (정액법), 수선유지비, 전력수도료, 자동화 기기 소요인력에 대한 인건비 등이 포함되어 있다.

자동화 관련 원가는 대표적인 용량원가(capacity cost)로서 평균원가개념을 이용하여 단위원가를 계산하기 때문에 거래건수가 많은 경우 단위원가가 감소하고 적을 경우 단위원가가 증가할 것이다. 대부분의 관련비용이 고정비이기 때문에 처리건수의 증감에 따른 원가의 민감도가 큰 것이 문제이다. 사용용량원가와 비사용용량원가를 구분하여 제공하는 것이 의사결정에 유용할 것이다.

## VI. ABC시스템 관련 데이터베이스

과거에는 1년에 한 번 사후적으로 집계된 실적 정보를 이용하여 원가계산을 하였으나, ABC시스템을 도입하면서 매월 상품별, 영업점별, 사업부별 원가정보를 제공하는 것을 목표로 하고 있다. 월별 결산을 신속하게 하기 위해서 본부부서의 비용배분을 온라인화 하여 자동배분이 되도록 시스템을 구축하였다. 다양한 원가대상에 대하여 ABC 정보를 제공하기 위해서는 체계적인 전산시스템의 구축이 필수적이다.

ABC를 지원하기 위한 자료는 크게 상품별/활동별 거래건수, 영업점별 거래건수, 외환상품별/활동별 거래건수 등의 자료가 포함된다. 상품별원가, 계좌별 원가등을 계산하기 위해서는 상품별/활동별 단위원가정보가 필수적인데 현재 구축한 시스템에서는 상품별/활동별 원가는 반기에 1회 계산한다. 최초 원가계산시의 정보를 이용하여 일종의 표준이 되는 단위활동원가를 계산하고 이 정보를 이용하여 원가계산이 필요할 때마다 단위활동원가정보를 활용하여 다양한 원가를 계산하는 방식을 채택하고 있다.

### 1. 표준업무처리시간 DB

상품별/활동별 원가를 계산하기 위해서는 상품별/활동별 표준업무처리시간을 측정하여야 하는데 사례은행에서는 ABC팀에서 업무처리시간을 측정하고 그 정보를 IT팀에 제공하는 형식을 취한다. 원칙적으로 연 2회 측정후 기존자료를 보완하는데 업무처리프로세스가 변한 경우에는 수시로 측정하여 기존 자료를 갱신한다. 영업점 업무처리시간을 상품별/활동별 처리건수 표에 나타난 항목과 일치시켜 측정한다.

## 2. 상품별 / 활동별 활동량 DB

상품별/활동별 활동량이 ABC원가에서 가장 기본이 되는 자료중의 하나인데, 전산처리건수 DB에서 자료를 추출하여 상품별/활동별 DB를 구축한다. 전산부서에서 추적한 상품별/활동별 거래건수에 표준업무처리시간을 곱하면 상품별/활동별 활동량이 계산된다. 총원가를 해당 상품별/활동별 활동량 대비 총활동량의 비율을 적용하여 곱하면 해당 상품별/활동별 원가가 계산된다.

본부부서 공통비 배부를 정확히 하기 위해서는 공통비 계정별 배부기준과 관련된 DB가 필요한데, 배부기준 DB에는 가중평균인원, 본부사용면적, 전체활동량, 상품별 활동량, 단위활동량, 차량비, 신문구독부수, 통장발생수, 영업점별 법정관리좌수, 비품보유비율 등이 포함된다.

단위활동원가는 상품별/활동별 원가 DB와 상품별/활동별 처리건수 DB를 이용하되 전자의 원가를 후자의 원가로 나누면 단위활동원가가 계산된다. 이렇게 하여 단위활동원가 DB가 구축된다. 단위활동원가 DB는 계좌별, 고객별, 영업점별, 수수료, NET거래 등 모든 원가계산시 기초자료를 제공한다. 생성주기는 연 2회로서 새로운 단위활동 원가계산시 마다 DB를 갱신한다.

계좌별 원가는 창구거래발생시에 계좌별/활동별로 인식을 하고 단위활동원가 정보를 이용하여 계좌별 원가금액 DB에 누적시킴으로써 가능하고 이 때 고객번호, 고객명, 계좌번호, 원가, 수수료 등의 정보를 추가함으로써 고객별 원가계산이 가능해진다. 고객별 원가는 계좌별 원가 DB에서 고객별로 보유계좌를 파악하고 계좌별 원가 DB와 대응시킴으로써 가능하다.

## 3. 영업점별 거래건수 DB

영업점별 거래건수관련 DB를 구축하기 위해, 영업점 보유 계정별/활동별 거래건수를 축적하고, NET 거래에 대한 자료, 계정별/활동별로 자점취급타점분, 타점취급자점분, 자점취급자점분 등의 거래구분을 하여 자료를 축적하고 있다.

## VII. 토론과 요약

새로이 도입된 ABC시스템에서 기본적으로 사용하는 원가자료는 재무회계시스템에서 집계하고 있는 자료로서 분석에 포함되는 원가항목은 손익계산서상의 경비항목이며 추가적으로 퇴직급여 충당금 전입액, 업무용 동산과 부동산 상각비, 기타 비용들이다. 이러한 비용들을 배분의 편의와 ABC의 논리적 구조를 유지하기 위해 동질적인 원가항목으로 재배열하여 새



로운 원가풀을 구성하였다. 이는 재무회계시스템에서 사용하는 계정과목별 분류기준을 원가 계산과 같은 관리회계 목적에 적합하도록 재분류한 것을 의미한다.

그러나 현재 구축되고 있는 ABC시스템도 결국은 원가자료를 재무회계시스템에서 추출하여 사용하기 때문에 재무회계정보시스템에서 제공하는 원가정보의 신뢰도와 유용성이 결국 ABC원가정보의 신뢰도와 유용성을 결정한다고 할 수 있다. 예를 들어 감가상각비의 비중이 클 경우 재무회계기준에 따른 감가상각방법의 선택은 경제적 실질에 무관하게 상품별, 고객별 원가에 큰 영향을 미칠 수 있다. 퇴직급여충당금의 경우도 정책적 결정에 따라 전입액의 정도가 크게 달라질 수 있다. 동산과 부동산 상각비의 경우도 운영상의 효율과 무관하게 결정되는 경우가 있어 원가정보의 유용성을 감소시킬 수 있다. 결론적으로 원가정보가 재무회계시스템에서 제공되는 정보에 의존하기 때문에 경제적 실질에 무관하게 회계방법의 선택에 의해 민감하게 변화할 수 있음을 의미한다.

과거의 원가시스템이 은행감독원에 보고를 위한 목적으로 원가를 계산한 것이라면 새로 도입한 ABC시스템은 내부의 의사결정목적으로 원가시스템을 설계한 것이다. 기존의 시스템은 은행감독원의 감독 대상이 되는 은행이 공통적으로 적용해야 하는 원가시스템이기 때문에 은행간의 차이가 거의 반영이 되지 않은 모형이다. 원가부문도 은행간에 획일적인 기준에 따라 분류하였으며 은행간 상품의 종류도 동일한 것으로 가정하여 설계한 모형이다.

새로이 설계된 시스템은 상품별 원가뿐만 아니라, 영업점별 원가계산, 계좌별 원가계산, 고객별 원가계산, 사업부별 원가계산 등 수익성 평가와 성과평가에 필요한 여러 가지 다면적인 원가정보를 제공한다는 점에서 기존의 시스템과 큰 차이가 있다. 뿐만 아니라 은행감독원에 획일적으로 요구된 시스템이 아니기 때문에 은행의 전략, 상품의 종류, 조직구조, 유통채널, 고객군, 영업점의 수 등의 변화에 적응할 수 있는 시스템을 갖추어 나갈 수 있는 기반이 구축되었다는 점이 특징적이다.

사례기업의 원가시스템은 실제원가계산(actual costing)과 표준원가계산(standard costing)을 통합하여 운영하고 있다. 업무별 표준처리시간을 이용하여 건수를 곱함으로써 해당 업무의 총처리시간을 추정하고 이 정보를 배부기준으로 사용하였다. 이는 제조업에서 제품 1단위당 표준노무시간을 정한 후 생산량을 곱함으로써 총 표준노무시간을 추정한 후, 총 표준노무시간을 이용하여 제조간접비의 배부에 사용하는 것과 유사하다.

이와 같이 표준원가를 공통비의 배부에 사용하기도 하고, 표준원가를 적용하여 일종의 예상비용을 추정하기도 한다. 계좌별 원가계산의 경우 직전기말 활동단위별 원가정보를 기준으로 하여 당기의 거래발생시마다 계좌별원가로 누적함으로써 계좌별 원가를 집계하는 경우가

이에 해당하며 정상원가시스템(normal costing)을 운용하고 있음을 의미한다. 이어서 예상 비용과 실제비용을 비교하여 차이분석(variance analysis)을 시도하였으며 영업점별 원가계산에 있어서 영업점의 실제발생원가와 상품별/활동별 단위원가를 거래건수에 곱하여 계산한 일종의 표준원가를 책정한 후 영업점의 실제 발생원가와 비교하여 성과평가를 하는 경우도 이에 해당한다.

은행자원의 대부분은 제조업의 직접 노무비와 같이 생산량의 증감에 비례하여 변화하는 변동적인 원가(flexible costs)의 비중이 낮고, 고정원가(committed costs)의 비중이 크다. 이와 같은 고정원가에 해당하는 자원, 즉 공급된 자원에 대한 원가(cost of resources supplied) 사용자원의 원가(cost of resources used)에 비사용 용량의 원가(unused capacity cost)를 더한 값으로 나타낼 수 있다(Kaplan and Cooper, 1998). 사례은행에서는 고정원가의 경우 공급된 자원원가(cost of resources supplied) 해당하는 정보만을 제공하고 있다. 특정 개인이나 팀의 총 업무처리가능 시간 (총용량)과 실제 업무처리시간을 비교하여 비사용 용량원가 등의 정보를 도출하지 않고 공급된 자원원가가 사용자원의 원가와 일치하는 것으로 가정하고 있다.

은행의 경우 대부분의 원가항목이 고정원가이기 때문에 비사용 용량원가가 존재하는 경우가 대부분이다. 그러나 사례은행의 시스템에서 활동단위당 원가는 총원가에서 총활동단위로 나눈 값으로 결정되기 때문에 활동량이 많을수록 활동단위당 원가가 낮아진다. 따라서 이 정보에 의거하여 평가를 할 경우 시장수요의 규모에 따라, 즉 통제 불가능한 요인에 의해 원가가 민감하게 변화하고 이에 따라 성과가 달라지는 것이 중요한 단점이다.

사례은행에서 구축한 ABC 시스템이 3단계의 배부과정을 거치고 있는 점은 기존의 시스템과 별다른 차이가 없으나, 배부방법이 정교해 지고, 사용되는 배부기준이 더 다양한 것이 특징이다. 이런 점에서 볼 때 새로이 도입된 원가시스템이 기존의 시스템을 약간 정교하게 한 것이라 할 수 있는데, 3차 배부에서는 상품별 활동량에 근거하여 배부함으로써 ABC시스템으로서의 면모를 잘 보이고 있으며, 특히 세분화된 활동별로 표준시간을 측정하여 적용함으로써, 상품별, 고객별, 계좌별 원가계산이 가능해졌다는 점이 가장 두드러진 특징이다.

전반적으로 ABC시스템하에서 표준원가시스템(standard costing system), 정상원가시스템을 실제원가시스템과 잘 병용하여 운용하고 있으나, 비사용용량원가(unused capacity cost)를 제공하지 못하고 있고, 활동원가집합(activity cost pools)을 구성하는데 있어 부분의 범주를 벗어나지 못한 점이 새로이 도입된 ABC 시스템 설계의 중요한 한계점이라고 할 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 안태식, 전기홍, 김보경, "ABC를 이용한 진료행위별 원가계산," 회계학 연구, Vol.24, No.2 (1999년 6월호), pp. 1-26.
- 은행감독원, 원가계산 요령, 1992.
- A은행, 활동기준원가계산, 1999.
- Ahn, T., "Activity Based Costing Implented in a Korean Electronics Firm." Proceeding of 1st Asia Pacific DSI Conference, June, 21-22, Hong Kong, 1996.
- Kaplan, R. and R. Cooper, *Cost and Effect*, Harvard Business School Press, 1998.