

〈事 例〉

D社의 事業計劃

崔 基 元* · 金 用 憲**

국내의 모 경영지도기관에서 생산관리분야의 전문위원으로 있던 이종길씨는 D社의 공장장으로 특채되었다. 그는 지난 10여년간 전국 각지의 중소규모 공장에서 생산 및 공장 관리지도원으로 일해온 풍부한 경험의 소유자로서 그의 전문가적인 자질(資質)은 그가 관여했던 여러 회사들 사이에 이미 널리 알려져 있었다.

한편 신제품의 개발을 목적으로하는 견본수집과 시장개척을 위하여 해외출장과 체류가 잦은 박수인 시장은 우연한 기회에 이종길씨를 알게 되었고 또한 그의 경력을 높이 평가, 오래전부터 공석중이던 생산부문의 책임자로 기용했던 것이다.

출국을 10일 앞두고 있는 사장으로부터 이종길씨가 받은 첫번째 과업은 출국전에 상공부에 제출하기로 되어 있는 수편기(手編機) 도입을 위한 사업계획서를 전면적으로 검토하여 그 내용과 타당성 그리고 문제점등을 보고하라는 것이었다. 이 계획서는 지금까지 상공부관계의 일을 담당해온 업무부에서 시간적으로 충분한 여유가 없이 작성된 것이므로 사장의 판단으로는 여러가지 문제점이 있을 것으로 생각되어 이종길씨에게 넘겼던 것이다.

〈수편기 도입을 위한 사업계획〉

I. 개 요

당사는 주로 「웨타」류를 제조하여 미국을 비롯한 캐나다, 스웨덴, 스위스등지에 수출하고 있으며 제품의 우수성이 인정되어 주문량이 매년 증가하고 있다. 그런데 당사에서 생산하는 「아크릭·웨타」류는 횡편기(橫編機)로만 생산하는 것이므로 미국등지의 수요에 대비한 증설은 거의 필요가 없고 수편기제품을 일본에 수출하도록 노력중이다.

일본으로부터는 지금까지 원·부자재만을 공급받고 있었으나 1970년부터는 일본지역에 수편기 신제품의 「웨타」를 수출하도록 계획을 수립하고 있다. 현재 동 제품의 견본에 대한

筆者: * 서울大學 校商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學 校 商科大學 助教授

** 서울大學 校 商科大學 附設 韓國經營研究所 補助研究員, 서울大學 校 經營大學院 助教

신규시작제품(新規試作製品)의 주문이 쇠도하고 있으나 가내공업형태를 벗어나지 못하는 수편기 시설로는 도저히 주문을 충당하지 못하고 있으며 더욱이 중요한 것은 국산 수편기로는 수출할 수 있는 상품을 생산할 수 없는 실정이므로 금번 외화대부방식(外貨貸賦方式)에 의한 수출용 시설재로 수편기를 도입하여 새로운 형식의 신소재(新素材) 수편기 제품을 대거 일본에 수출할 계획이다.

II. 사업계획의 내용

수편기에 의한 신제품의 trial order 중 이미 선적이 끝난 것은 약 \$ 91,534.56 이다 (1969 년도). 앞으로 수편기가 도입될 1970 년 이후의 생산 및 수출계획은 아래와 같다.

(가) 생 산 계 획

년도별	품 목	수 량	소요대수	비 고
70 년 도	Baby's Wear	5,000타	500대	Baby's Wear 1일 대당 5대 Lady's Wear 1일 대당 5대 (작업기준 8시간)
	Lady's Wear	300,000매	2,000대	
	시작품 및 교육용 (국산기계로충당)		2,000대	
71 년 도	Baby's Wear	50,000타	500대	"
	Lady's Wear	300,000매	2,000대	
	시작품 및 교육용 (국산기계로충당)		2,000대	
72 년 도	Baby's Wear	70,000타	700대	"
	Lady's Wear	500,000매	3,500대	
	시작품 및 교육용 (국산기계로충당)		2,000대	
73 년 도	Baby's Wear	70,000타	700대	"
	Lady's Wear	500,000매	3,500대	
	시작품 및 교육용 (국산기계로충당)		2,000대	
74 년 도	Baby's Wear	70,000타	700대	"
	Lady's Wear	500,000매	3,500대	
	시작품 및 교육용 (국산기계로충당)		2,000대	

(나) 수 출 계 획

년도별	기 존 시 설		신 규 시 설		계	
	수 량	금 액	수 량	금 액	수 량	금 액
70 년 도	106,000타	\$ 3,790,000	10,000타 60,000매	\$ 280,000	116,000타 60,000매	\$ 4,070,000
71 년 도	126,000타	\$ 4,200,000	20,000타 120,000매	\$ 720,000	146,000타 120,000매	\$ 4,920,000

72 년 도	146,000타	\$ 4,640,000	30,000타 200,000매	\$ 1,360,000	176,000타 200,000매	\$ 6,000,000
73 년 도	166,000타	\$ 5,120,000	50,000타 300,000매	\$ 2,500,000	216,000타 300,000매	\$ 7,620,000
74 년 도	190,000타	\$ 5,648,000	50,000타 300,000매	\$ 2,800,000	240,000타 300,000매	\$ 8,448,000

Ⅱ. 기존시설능력

당사 횡편기로서는 연간 약 85,000 타의 생산이 가능하며 1968 년도 및 1969 년도 10월
까지의 생산실적과 수출실적은 다음과 같다.

1968 년 도

월 별	생 산 실 적		수 출 이 행 사 항	
	품 명	수 량	품 명	금 액
1	쉐 타	66,776매	쉐 타	\$ 156,451.79
2	"	47,228 "	"	\$ 138,055.18
3	"	81,686 "	"	\$ 432,384.02
4	"	117,172 "	"	\$ 314,446.40
5	"	168,514 "	"	\$ 458,218.14
6	"	129,565 "	"	\$ 506,623.79
7	"	69,564 "	"	\$ 438,371.50
8	"	184,103 "	"	\$ 268,409.21
9	"	40,516 "	"	\$ 171,302.84
10	"	14,400 "	"	\$ 83,217.00
11	"	972 "	"	\$ 7,303.33
12	"	34,092 "	"	\$ 75,625.07
합 계		954,588 "		\$3,050,408.27

1969 년 도

월 별	생 산 실 적		수 출 이 행 사 항	
	품 명	수 량	품 명	금 액
1	쉐 타	22,278매	쉐 타	\$ 55,634.03
2	"	1,800 "	"	\$ 6,200.00
3	"	61,164 "	"	\$ 673,762.98
4	"	46,146 "	"	\$ 113,314.30
5	"	86,088 "	"	\$ 288,256.79
6	"	154,368 "	"	\$ 443,888.58
7	"	145,231 "	"	\$ 255,330.31

8	"	158,240 "	"	\$ 418,340.63
9	"	127,886 "	"	\$ 363,771.01
10	"	50,892 "	"	\$ 363,771.01
합 계		854,093매	"	\$ 2,472,269.64

IV. 1968 년도 생산실적 및 향후 5 개년간 생산계획

1968 년도 79,540 타 (954,588 매) 1969 년도 88,000 타(예정)

년 도 별	기 존	신 규	계
70 년 도	106,000타	10,000타 60,000매	116,000타 60,000매
71 년 도	126,000타	20,000타 120,000매	146,000타 1,200,000매
72 년 도	146,000타	30,000타 200,000매	176,000타 200,000매
73 년 도	166,000타	50,000타 300,000매	216,000타 300,000매
74 년 도	190,000타	50,000타 300,000매	240,000타 300,000매

V. 1968 년도 수출실적 및 향후 5 개년간 수출계획

1968 년도 : \$ 3,050,333.18 1969 년도 : \$ 2,472,269.64 (10월 말현재)

년 도 별	기 존	신 규	계
70 년 도	\$ 3,790,000	\$ 280,000	\$ 4,070,000
71 년 도	\$ 4,200,000	\$ 720,000	\$ 4,920,000
72 년 도	\$ 4,640,000	\$ 1,360,000	\$ 6,000,000
73 년 도	\$ 5,120,000	\$ 2,500,000	\$ 7,620,000
74 년 도	\$ 5,648,000	\$ 2,800,000	\$ 8,448,000

VI. 자산 및 고용현황

자 본 금 : ₩25,500,000

토 지 : ₩10,766,761

건 물 : ₩57,415,754

사무직원 : 35명

공 월 : 약 2,000명

VII. 도입후 상황 및 계획

당사에서 소요되는 총 수편기의 수는 약 4,500대 가량이다. 이 가운데 실제로 수출에 사용되는 2,500대는 외화로 도입하고 나머지 2,000대는 교육용으로 사용한다. 즉 기공(機工) 및 기능공 확보를 목적으로 하는 교육을 실시할 계획이므로 이는 국산기계로서 충당시킨다.

수편기 제품은 현상태로서는 집단적인 작업이 불가능하므로 각지방으로 분산하여 교육과 생산을 병행함으로써 농어촌의 소득증대에도 크게 기여할 것이다. 한편 작업원의 능력과 작업동기를 고취하기 위하여 대응수출이 끝나는 해부터는 수편기를 공원에게 대불할 것도 검토 중이다.

VIII. 년도별 수지예산서 (1970~1972)

70년도 수지예산서

(R:₩310)

수 입 지 부		지 출 지 부	
적 요	금 액	적 요	금 액
1. Lady's Wear	₩ 263,500,000	1. Lady's Wear	
\$ 34×25,000타=\$850,000		소요원사 (2/32) 12#	
		1# @ ₩320	
		12#×25,000	₩ 96,000,000
		노 입	
		₩ 1,200×25,000	₩ 30,000,000
		부자재·포장비	
		\$ 1.50×25,000	₩ 11,625,000
		수출제비	
		\$ 1.00×25,000	₩ 7,750,000
		일반관리비	
		\$ 5.00×25,000	₩ 38,750,000
2. Baby's Wear	₩ 170,500,000	2. Baby's Wear	
\$ 11.00×50,000		소요원사 (1/8) 2.5 ^{lbs}	
		1 ^{Lbs} @ ₩365	
		\$ 365×2.5×50,000	₩ 45,625,000
		노 입	
		₩ 1,440×50,000	₩ 72,000,000
		부자재·포장비	
		\$ 1.20×50,000	₩ 18,600,000

		수출제비	
		\$ 1.00×50,000	₩ 15,500,000
		일반관리비	
		\$ 2.00×50,000	₩ 31,000,000
		차감이익금	+ ₩ 67,150,000
합	계	₩ 434,000,000	₩ 434,000,000

71년도 수지예산서

(R: ₩350)

수 입 지 부		지 출 지 부	
적 요	금 액	적 요	금 액
1. Lady's Wear		1. Lady's Wear	
\$ 32×25,000	₩ 280,000,000	소요원사 (2/32) 12#	
		1# @ ₩ 350	
		12#×25,000	₩ 105,000,000
		노 입	
		₩ 12,000×25,000	₩ 30,000,000
		부자재·포장비	
		\$ 1.50×25,000	₩ 13,125,000
		수출제비	
		\$ 1.20×25,000	₩ 10,500,000
		일반관리비	
		\$ 5.00×25,000	₩ 43,750,000
2. Baby's Wear		2. Baby's Wear	
\$ 11×50,000	₩ 192,500,000	소요원사 (2/32) 2.5 ^{Lbs}	
		1 ^{Lbs} @ ₩ 350	
		2.5#×50,000	₩ 43,750,000
		노 입	
		₩ 1,560×50,000	₩ 78,000,000
		부자재·포장비	
		\$ 1.20×50,000	₩ 21,000,000
		수출제비	
		\$ 1.20×50,000	₩ 21,000,000
		일반관리비	
		\$ 3.00×50,000	₩ 52,500,000
		차감이익금	+ ₩ 53,875,000
합	계	합	계
	₩ 472,500,000		₩ 472,500,000

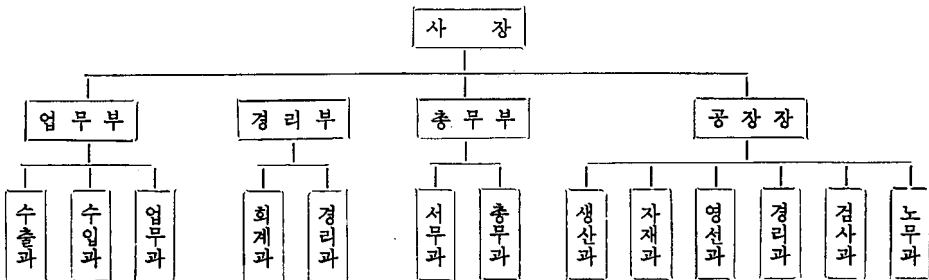
72년도 수지에산서

(R : ₩370)

수 입 지 부		지 출 지 부	
적 요	금 액	적 요	금 액
1. Lady's Wear		1. Lady's Wear	
\$ 35×40,000	₩ 518,000,000	소요원사 (2/32) 12#	
		1# @ 380	
		12#×40,000	
		노 입	
		₩ 1,500×40,000	₩ 60,000,000
		부자재·포장비	
		\$ 1.80×40,000	₩ 26,640,000
		수출제비	
		\$ 1.50×40,000	₩ 22,200,000
		일반관리비	
		\$ 6.00×40,000	₩ 88,800,000
2. Baby's Wear		2. Baby's Wear	
\$ 11×70,000	₩ 284,900,000	소요원사 (3/32) 2.5#	
		1# @ ₩ 380	
		2.5#×70,000	₩ 66,500,000
		노 입	
		₩ 1,800×70,000	₩ 126,000,000
		부자재·포장비	
		\$ 1.50×70,000	₩ 38,850,000
		수출제비	
		\$ 1.30×70,000	₩ 33,670,000
		일반관리비	
		\$ 4.00×70,000	₩ 103,600,000
		차감이익금	+₩ 103,000,000
합 계	₩ 802,900,000	합 계	₩ 802,900,000

이종길씨는 자기의 경험을 토대로 아래와 같은 몇개 부문에 걸쳐 간단한 현황조사를 시도하였다.

<조 직 구 성>

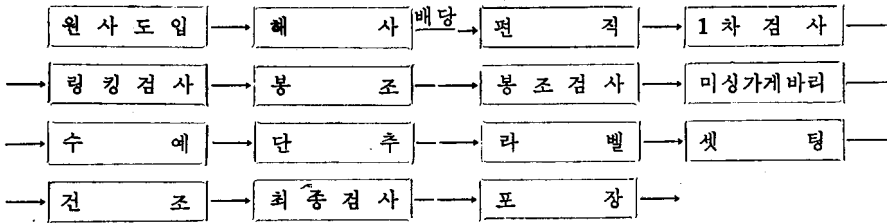


〈생산부문〉

생산계획은 주문량을 기초로 생산과장이 공원 1인의 1일 편직량을 평균 15~20매로 계산하여 입안한다.

작업공정과 작업방법은 수주용 견본품을 시작(試作)할때 기사(技師)들간에 합의된 것을 근거로 작업원에게 지시한다.

(일반공정도)



(표준시간 및 표준 작업량)

(1인 1일 8시간 기준)

- 편 직 ₩ 600 ÷ 15매 = ₩40
- 사시봉조 ₩ 300 ÷ 50~80매 = ₩6~3.75
- 수 예 ₩ 200 ÷ 5매 = ₩40
- 라 벨 @₩ 1.20
- 단 추 @₩ 2.50

〈판매부문〉

판매 활동은 주문생산에 따르는 직수출에 의하여 이루어 지는데 「세일즈」를 목적으로 한 미국 및 유럽지역 순회를 년 2~3회씩 실시하고 있다.

매출액추세는 지난 1964년 이후 아래와 같다.

- 1964년 \$ 93,581.49
- 1965년 \$ 617,809.45
- 1966년 \$ 1,072,505.29
- 1967년 \$ 2,278,879.58
- 1968년 \$ 3,290,459.36
- 1969년 9월말 \$ 2,342,739.38

한편 이를 수출대상국별로 분류하면 다음과 같다.

그리고 68년 1월 1일~12월 31일 까지의 상사별, 지역별 「웨타」수출실적은 87개 회사 가운데 D사가 4위(6.8%)를 차지하고 있다.

수출대상국별 「취타」 수출실적

나라별	년도별				
	1965	1966	1967	1968	1969 (6 . . .)
U.S.A.	8,00 doz. \$286,250.00	24,763 doz. \$888,795.67	52,208 doz. \$2,008,468.71	67,192 doz. \$2,665,401.03	28,561 doz. \$947,167.34
Sweden	9,786 doz. \$205,344.76	3,047 doz. \$91,476.14	4,512 doz. \$108,554.87	51 doz. \$2,049.68	833 doz. \$11,222.99
Swiss	1,600 doz. \$32,370.00	2,485 doz. \$59,643.70	4,314 doz. \$96,504.50	3,900 doz. \$63,118.50	500 doz. \$9,350.00
Mexico					400 doz. \$18,600.00
Netherland	1,550 doz. \$28,245.78		64 doz. \$2,526.20		
Canada		10 doz. \$355.38	75 doz. \$2,700.00	5,987 doz. \$253,035.50	1,000 doz. \$41,600.00
S. Africa		24 doz. \$1,227.01	367 doz. \$15,878.26		936 doz. \$24,832.33
U.K.				4,911 doz. \$52,765.90	487 doz. \$ 5,351.62
Japan	\$1,139.81			\$240,126.18	\$243,305.77
Taiwan	\$64,459.10	\$30,957.39	\$16,185.49		
Iceland			490 doz. \$10,018.55		
W/Germany			200 doz. \$8,800		
Australia			200 doz. \$7,764.00	404 doz. \$10,150.07	
Denmark			36 doz. \$1,479.00	225 doz. \$3,812.50	32 doz. \$716.60
Total	\$617,809.45	\$1,072,505.29	\$2,278,879.58	\$3,290,459.36	\$1,302,146.65

1968년도 상사별 지역별 「취타」 수출실적

No.	Country Company	1968년도 상사별 지역별 「취타」 수출실적						
		U.S.A	Sweden	Canada	Japan	England	W/Germ- any	Swiss
1	A	2,337,853.96	1,517,749.88	122,563.14	—	186,446.21	161,910.50	33,085.40
2	B	3,235,472.84	43,417.03	6,179.60	—	31,670.36	—	46,418.75
3	C	3,242,530.98	30,773.60	32,210.46	—	—	3,497.40	—
4	D	2,945,864.85	2,049.68	116,740.00	—	42,041.15	—	39,636.00

5	E	1,786,738.01	636,644.45	196,607.36	33,375.11	110,560.46	96,415.97	10,990.50
6	F	2,576,010.49	7,167.00	204,467.10	42,092.19	24,302.04	—	—
7	G	1,980,687.03	—	114,946.30	—	—	—	—
8	H	1,807,844.20	—	66,106.43	—	—	—	—
9	B	747,870.79	394,505.38	20,699.46	180,402.54	149,833.87	9,027.93	106,164.39
10	J	506,587.14	99,833.47	615,823.39	—	—	11,231.64	—

No.	Country Company	Singa-pore	Australia	Holland	S/Africa	Others	Total	%
							U.S. \$	
1	A	—	3,113.74	35,661.00	3,263.70	17,910.00	4,419,557.44	9.9
2	B	7,353.00	11,557.16	7,500.00	—	—	3,389,588.74	7.6
3	C	—	—	2,310.00	—	—	3,311,322.44	7.4
4	D	—	10,150.07	—	—	3,712.50	3,160,194.25	6.8
5	E	—	—	5,576.00	3,222.98	73,754.05	2,953,889.89	6.6
6	F	—	37,182.95	—	—	9,750.00	2,900,971.77	6.5
7	G	—	—	—	—	—	2,095,633.33	4.7
8	H	—	—	—	—	—	1,873,950.63	4.2
9	I	8,812.56	49,089.68	—	3,197.00	197,580.83	1,867,184.43	4.2
10	J	6,029.10	29,900.00	15,208.19	—	39,803.64	1,324,416.57	3.0

시장조사활동은 사장을 포함하여 무역담당 직원들의 해외출장시에 아울러 실시한다.
판매계획은 전적으로 주문을 얼마나 확보하는가에 따라서 좌우되고 있다.

<원가부문>

제품의 원가구성은 13.5^{Lbs} 기준으로 다음과 같이 인정되고 있다.

- ① 원사 13.5^{Lbs} × 1,087 × \$ 1.20 \$ 17.60
- ② 편직 12매 × ₩150 \$ 6.00
- ③ 수예 12매 × ₩200 \$ 8.00
- ④ 부자재 · 포장 \$ 1.50
- ⑤ 원사수입비 원사가격 × 10% \$ 1.76
- ⑥ 수출제비용(검사 · 통관 · 수수료등) 약 7% \$ 2.80
- ⑦ 간접비 타당공통 \$ 3.50

원가	\$ 41.16
이윤 5%	\$ 2.05
F.O.B. (부산항)	\$ 43.21

<재정상태>

貸 借 對 照 表

1969年 6月 30日 現在

科 目	金 額
(一) 資 產	
I. 流 動 資 產	190,996,130.81
1. 現 金 斗 預 金	35,926,209.96
2. 有 價 證 券	964,222.—
3. 未 收 金	64,900.—
4. 製 品	7,998,465.—
5. 原 材 料	60,562,744.—
6. 在 工 品	21,404,156.—
7. 貯 藏 品	4,707,465.—
8. 未 着 原 材 料	1,228,567.—
9. 商 品	28,627,076.—
10. 保 證 金	3,859,000.—
11. 前 拂 金	5,326,181.—
12. 假 拂 金	19,688,110.—
13. 外 換	639,034.85.—
II. 有 形 固 定 資 產	107,216,721.—
1. 土 地	10,766,761.—
2. 建 物	57,415,754.—
3. 構 築 物	1,556,101.—
4. 機 械 裝 置	26,640,342.—
5. 車 輛	8,563,963.—
6. 什 器 備 品	2,273,800.—
III. 移 延 計 定	5,315,659.—
1. 開 發 費	5,315,659.—
IV. 資 產 總 計	303,528,510.81
(二) 負 債	
I. 流 動 負 債	53,387,163.—
1. 外 貨 支 給 保 證 借 入	2,676,836.—
2. 未 支 給 費 用	19,406,829.—
3. 預 受 金	14,441,789.—

4. 假受金		671,619.—	
5. 借入金		16,190,000.—	
負債總計			53,387,163.—
(三) 資本金			25,500,000.—
I. 資本金		25,500,000.—	
普通株式資本金			
II. 剩餘金			224,641,347.81
利益剩餘金		224,641,347.81	
1. 利益準備金	11,350,000.—		
2. 任意積立金	84,254,200.—		
3. 納稅充當金	4,927,184.70		
4. 當期末未處分利益剩餘金	124,109,963.11		
ㄱ. 移越利益剩餘金期末殘高	7,738,543.11		
ㄴ. 當期純益金	116,371,420.—		
資本總計			250,141,347.81
負債斗資本總計			303,528,510.81

損益計算書

(自 1968年 7月 1日
至 1969年 6月 30日)

科 目	金 額	備 考
1. 純賣出額(A-B)	822,402,812.—	
A. 總賣出額	822,402,812.—	
B. 賣出에누리額斗 還入額		
2. 賣出原價(A+B-C)	560,773,439.—	
A. 期初製品在庫額	826,958.—	
B. 當期製品製造原價	567,944,946.—	
C. 期末製品在庫額	7,998,465.—	
I. 賣出總利益(1~2)	261,629,373.—	「에이」輸出利益
1. 純賣出額(A-B)	35,638,047.—	
A. 總賣出額	35,638,047.—	
B. 賣出에누리額斗 還入額		
2. 賣出原價(A+B-C)		
A. 期初商品在庫額		

B. 商品純買入額	55,278,874.-		
C. 期末商品在庫額	28,594,642.-		
Ⅰ. 賣出總利益(1~2)		8,953,815.-	海苔輸出 利益
1. 純賣出額		67,498,269.-	
A. 總賣出額	67,498,269.-		
B. 賣出에누리額과 遷入額			
2. 賣出原價(A+B-C)		56,812,599.-	
A. 期初商品在庫額			
B. 商品純買入額	56,845,033.-		
C. 期末商品在庫額	32,434.-		
Ⅱ. 賣出總利益(1~2)		10,685,670.-	輸入商品 販賣利益
가. 商品總賣出利益(Ⅰ+Ⅱ+Ⅲ)		281,268,858.-	
나. 販賣費		72,072,624.-	
1. 輸出諸費		70,912,534.-	
2. 水產物 "		1,160,090.-	
다. 一般管理費		62,006,410.-	
1. 給與		12,152,400.-	
2. 諸稅		11,156,992.-	
3. 賃借料		3,046,000.-	
4. 旅費		56,858.-	
5. 電話使用料		1,182,224.-	
6. 郵便電信料		1,376,104.-	
7. 接待費		6,963,248.-	
8. 寄附金		2,396,310.-	
9. 交通費		520,625.-	
10. 用紙及印刷費		268,150.-	
11. 新聞及圖書費		136,564.-	
12. 組合費及公課金		967,130.-	
13. 廣告費		760,984.-	
14. 見本費		2,323,085.-	
15. 保險料		937,094.-	
16. 消耗品費		491,558.-	
17. 車輛費		1,107,406.-	

18. 冷 · 暖 房 費	153,454.—	
19. 電 氣 水 道 料	25,091.—	
20. 印 紙 代 費	142,100.—	
21. 減 價 償 却 費	14,501,018.—	
22. 手 數 料	388,007.—	
23. 雜 費	954,005.—	
다. 營 業 收 益		147,189,824.—
나. 營 業 外 收 益		14,504,908.—
1. 收 入 利 子	3,089,053.—	
2. 外 換 換 算 額	243,414.—	
3. 輸 入 權 讓 渡 收 入	2,348,254.—	
4. 輸 入 權 代 行 收 入	15,900.—	
5. 雜 益	8,808,287.—	
다. 當 期 總 利 益		161,694,732.—
나. 營 業 外 費 用		45,323,312.—
1. 支 拂 利 子	19,078,905.—	
2. 外 換 換 算 額	1,040,563.—	
3. 工 損	24,639,468.—	
4. 雜 損	564,376.—	
當 期 純 利 益		116,371,420.—