

활동 중심 회계 (Activity Based Costing: ABC)와 활용 방안

ABC는 원가보다는 활동에 초점을 맞추므로써 업무 활동의 직접적인 관리를 가능케 한다. 특히 활동 분석과 원가 유발 요인의 분석을 통해 활동의 흐름과 원가 유발 요인을 규명하므로 활동관련 목표 설정의 구체화와 성과 평가 방법의 개선이 가능하다. 그러나 ABC가 진정으로 기업의 경쟁력 향상에 기여하기 위해서는 기업의 모든 활동 즉 제품의 설계부터 고객으로부터 대금 회수까지의 활동 정보를 이용하여 프로세스의 개선을 꾀함으로써 적절한 전략의 수립, 활동의 성과 향상, 운영 활동에서의 낭비 제거 등에 기여할 수 있는 ABM(활동 중심 관리) 기법의 이용이 필요하다. 따라서 ABC의 도입 자체보다도 ABC의 제공 가능한 정보를 기업의 전략에 얼마나 유용하게 사용할 수 있느냐가 더 관건이다.

안태식 / 아주대학교 교수, 경영학

서론

1980년대에 들어서부터 기업들은 중대한 변화를 겪고 있다. 고객들은 고품질, 다기능 저가격의 상품을 기대하고 있고, 전례없는 과학과 기술의 발달은 공정 자동화, 컴퓨터 통합 생산 방식 등 기업의 제조 환경을 급격하게 변화시키고 있는 반면, 한국의 제조 기업들은 50년대 이전에 개발된 원가 회계 기법을 고수하고 있는 경우가 많다. 최근의 많은 연구에서는 새로운 생산 방식하에서 전통적인 원가 시스템이 제공하는 제품 원가 정보가 부정확한 것으로 보고하고 있고 실제로 미국의 한 자동차 회사에서는 제품 원가 왜곡 정도가 평균적으로 원가의 40%내지 60%에 이른다고 밝히고 있다. 뿐만아니라 전통적인 원가 시스템은 현재 기업 내부에서 수행되고 있는 운영 활동에 대한 효율성이나 수익성에 관한 정확한 정보를 제공하지 못하고 있는 것이 현실이다. 부정확한 원가 또는 수익성 정보는 결국 전략적 의사결정의 실패를 초래하고 이는 기업의 경쟁력 상실을 의미하는 것이다. 최근에 많은 학자들이 전통적 원가 시스템이 경영 의사 결정에의 적합성을 상실하였다고 주장하는 이유가 바로 그 때문이다.

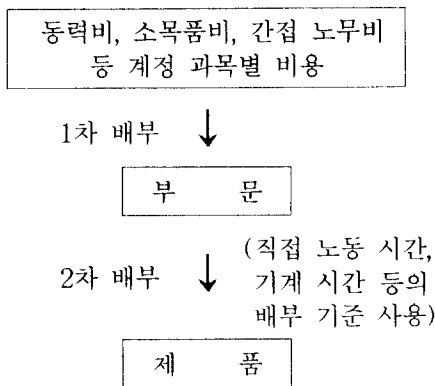
결국 기업은 '활동'의 집합체이다. 기업이 시장에서 경쟁력을 확보하고 이익을 지속적으로 실현하기 위해서는 기업 조직 내에서 수행되는 활동을 잘 이해하고 관리해야 한다. 새로운 원가 시스템은 현재 기업의 각 활동이 고객을

위한 가치 창조에 기여하고 있는가, 활동을 유발하는 요인은 무엇인가, 수행되는 활동에 낭비적인 요소는 없는가 등에 관한 정보를 제공할 수 있어야 한다. 기업 경쟁력 향상의 핵심을 활동에 두고 활동을 관리하기 위한 새로운 원가 시스템의 기초가 바로 활동 중심 원가 계산(Activity Based Costing : ABC)인 것이다.

전통적 원가 시스템은 어떤 문제가 있는가?

전통적 원가 시스템에서는 원가를 계정 과목별로 분류하고 계정 과목별로 집계된 원가를 원가 중심점(부문)에 계정 과목의 성격에 따라 다양한 배부 기준을 이용하여 배부한다(제 1단계 배부). 이와 같이 제조 부문에 배부 집계된 원가를 직접 노동 시간이나 기계 시간과 같이 조업도에 근거한 기준으로 부문을 거쳐간 제품에 배부하는 것이다(제 2단계 배부). 전통적 원가 시스템을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 1> 전통적 원가 시스템의 모형



소품종 대량 생산 체제하에서 개발된 전통적 원가 시스템하에서는 제품 원가를 유발하는 유일한 요인을 생산 수량으로 가정하고, 제조 간접비 배분시에 직접 노동 시간이나 기계 시간과 같이 조업도(volume)에 근거하여 배부한다. 그러나 다품종 소량 생산이 보편화되어 있고 제품간의 자원 소모 양태에 있어서 큰 차이가 있는 현 상황하에서는 조업도와 무관한 제조 간접비의 비중이 크기 때문에 제품 원가가 왜곡될 가능성이 더욱 증대되었다. 예를 들어, 작업 준비 활동(set up activities)과 관련된 비용은 배치(batch) 내의 제품 생산 단위 수에 무관하며 배치의 수에 비례하여 변하는 비용인 것이다.

전통적 원가 시스템하에서는 생산의 복잡한 정도가 아닌 생산 수량에 따라 제조 간접비가 배부되기 때문에 상대적으로 대량 생산되는 제품들에 단위당 더 많은 제조 간접비가 배부되어 제품 원가의 과대 계상 경향이 있는 반면 제조 간접비를 주로 증가시키는 소량 생산 품목들에게는 오히려 적은 몫의 제조 간접비가 배부되며 제품 원가가 과소 계상되는 경향이 있다. 이와 같은 제품 원가 왜곡 현상은 제조 간접비의 비중이 증대될수록 더 커지는 것이다. 왜곡된 원가는 경쟁 전략에서의 실수를 유발하고, 가격 결정에서의 실패는 경제적 손실을 가져오게 되는 것이다. 또한 수익성이 낮은 제품을 부적합한 고객에 생산 판매함으로써 시장에서의 경쟁력 위치를 약화시키는 것이다.

전통적 원가 시스템은 재고 평가가 주목적이

기 때문에 제품별 원가 정보가 그다지 중요하지 않고 기간별 재무제표 작성에 필요한 제조비용 정보가 중요시된다. 공장 밖의 활동이나 자원 소모에는 전혀 관심이 없으며 공장 내의 원가 계산만을 행한다. 공장 밖에도 주문 처리, 판매, 마케팅, 엔지니어링 등 많은 활동이 존재하고 심지어는 공장 밖의 원가가 공장 내의 원가보다 큰 경우가 많은 데도 불구하고 공장 밖의 원가는 무시되고 있는 것이다.

세계 최고 수준의 기업이 되기 위해서는 고객에게 무엇이 중요한지를 알고 있어야 한다. 기업의 어느 부분의 어느 활동이 어떻게 고객이 중요시하는 것들을 만들어내는데 공헌하는가를 알아야한다. 불행하게도 전통적 원가 시스템은 고객에게 중요한 것이 무엇인지에 관한 정보를 제공하지 못한다. 품질과 서비스는 논외로 하고 있고 단지 재무적인 정보만을 제공한다. 불량률 또는 각 활동에서의 사이클 타임과 같은 비재무적 정보는 전통적 원가 관리 시스템의 범주 밖에 있다. 또한 전통적 원가 시스템의 원가 정보는 활동별로 보고되지 않고 계정 과목이나 기능 부문별로만 보고되기 때문에 너무 통합되어 있고, 제품 생산에 또는 고객을 서비스하기 위한 개별 활동에 사용되는 원가가 얼마인지를 알기 어렵다. 원가 정보가 월별로 보고되며 월말이 지난 익월 중순에나 보고되는 것이 상례이기 때문에 해당 정보가 적어도 30일 정도 묵은 정보이고 따라서 개선과 관련하여 조치를 취하기에 때늦은 경우가 대부분이다. 기업의 생산성이 향상되고 감소하는 것은 결

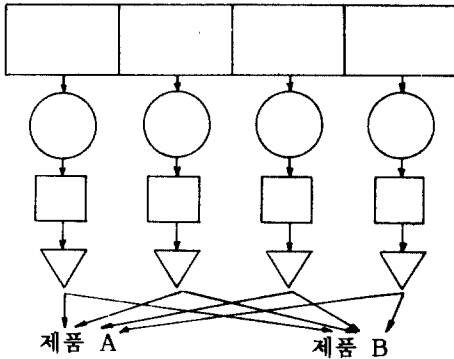
국 활동의 효율성에 달려있다. 따라서 생산성의 향상은 결국 활동의 성과를 계속 향상시킴으로써 가능한 것이다. 원가는 활동의 결과일 따름이다. 결국 고객을 만족시키기 위해 필요한 활동을 파악하고 고객에게 부가가치를 더해주는 활동을 효율화하고 부가가치를 창출하지 않은 활동을 최소화함으로써 생산성이 향상될 수 있는 것이며 결과적으로 원가 관리가 가능해지는 것이다. 이와 같이 활동을 중심으로 원가를 파악하고 활동을 중심으로 관리를 행함으로써 정확한 제품 원가 정보를 제공하고 활동의 효율화를 도모하기 위해 탄생한 방법이 활동 중심 원가 시스템(ABC)이고 활동 중심 관리(Activity Based Management : ABM)인 것이다.

ABC의 모형은?

원가는 스스로 발생하는 것이 아니라 무엇인가(원인)에 의해 야기되는데, 바로 이 원인이 원가 유발 요인(cost driver), 즉 원가를 발생시키거나 발생 정도에 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다. 사실 경영자는 원가를 직접적으로 통제할 수 있는 것이 아니라 단지 원가를 발생시키는 활동 또는 원가 유발 요인을 통제할 수 있을 뿐이다. 예를 들어 품질 관리 활동에 소요되는 원가는 품질 검사 횟수나 품질 검사 시간과 같은 원가 유발 요인을 관리함으로써 절감될 수 있는 것이다. 따라서 ABC의 핵심은 원가 유발 요인을 파악하고 관리하는 데 있다. ABC는 소비된 자원을 활동별로 집계하고 활

동별로 집계된 원가를 제품에 할당하는 시스템인데 ABC의 설계 모형은 <그림 2>와 같다.

<그림 2> ABC의 모형



- 제 1 단계 : 활동 분류 (□□□□)
- 제 2 단계 : 활동별 원가 집계 (○)
- 제 3 단계 : 활동별 원가 유발 요인 파악 (□)
- 제 4 단계 : 원가 유발 요인 단위당 원가 산출 (▽)
- 제 5 단계 : 제품별 원가 계산 (제품 A, B)

ABC 시스템을 설계하기 위해 첫번째로 수행해야 할 것은 활동 분석이다. 이것은 조직 내의 각 부문에서 행하고 있는 다양한 업무를 단위 활동으로 구분하는 것이다. 분류의 기준은 동질성이 될 수 있는데 조직의 직무 기술서를 이용할 수도 있고 인터뷰를 통해서 활동을 분류할 수 있다. 물론 어느 정도까지 세분화하여 활동을 분류할 것인가는 원가 효익 분석에 입각하여 동질성이 강한 활동끼리는 통합하는 것도 바람직하다. 활동 분석을 통해 단위 활동이 파악되면, 각 활동별로 어느 정도의 자원을 소비하였는지를 집계하여 활동별 총원가를 계산하게 된다. 이때 사용될 원가 자료로는 실제 원가를 사용할 수도 있으며 표준 원가, 예산 원가 등을 사용할 수 있다. 이와 같이 파악된 활동별

원가는 전통적 원가 시스템의 원가 부문 원가 또는 원가 중심점 원가에 해당되는 것이다. 동질적 활동별로 활동이 분류되고 활동별로 원가가 집계되면 활동별 원가를 유발시키는 요인 즉 원가 유발 요인을 규명하여야 한다. 이런 과정을 거쳐 원가 유발 요인의 수와 종류가 결정되면 총활동 원가를 총원가 유발 요인 수로 나누어 단위 원가 유발 요인당(또는 단위 활동당) 원가를 산출한다. 이와 같이 산출된 단위 원가 유발 요인당(단위 활동당) 원가를 이용하여 각 제품의 사용한 활동수 또는 원가 유발 요인의 수만큼 곱하여 제품에 배부할 경우 제품 원가 계산이 완료된다. ABC가 전통적 원가 시스템에 비하여 얼마나 정확한 원가 정보를 제공하는가는 결국 활동 종류별로 얼마나 적절한 원가 유발 요인을 사용하여 배부하였느냐에 달려있다.

원가 유발 요인의 수와 종류를 결정하는데 있어 원가 유발 요인의 측정에 따르는 비용, 실제 활동 소비와의 상관 관계 정도 등을 고려해야 하는데 특히 중요한 것은 조직 구성원들의 행위에 미치는 영향이다. 배부 기준으로 사용되는 원가 유발 요인에 따라 제품 원가가 영향을 받고 그에 따라 종업원 성과가 추정되기 때문이다. 예를 들어 직접 노동 시간이 정확한 인과 관계를 나타내는 배부 기준은 아니지만, 자동화를 유도하기 위해 직접 노동 시간을 이용하는 경우 제품 담당자는 제품 원가를 낮추기 위해 직접 노동 시간을 줄이고 자동화를 촉진하려는 유인을 갖는다. 따라서 원가 유발 요인을 선택할 때 추정 비용, 상관 관계 정도, 행위

에 미치는 영향을 고려해야 하는데 다른 조건이 같다면 희망하는 제품 원가의 정확성 수준이 높을수록, 제품간 자원 소모 양태의 차이가 클수록 원가 유발 요인의 수가 많아져야 한다.

활동 중심 관리

(Activity Based Management : ABM)

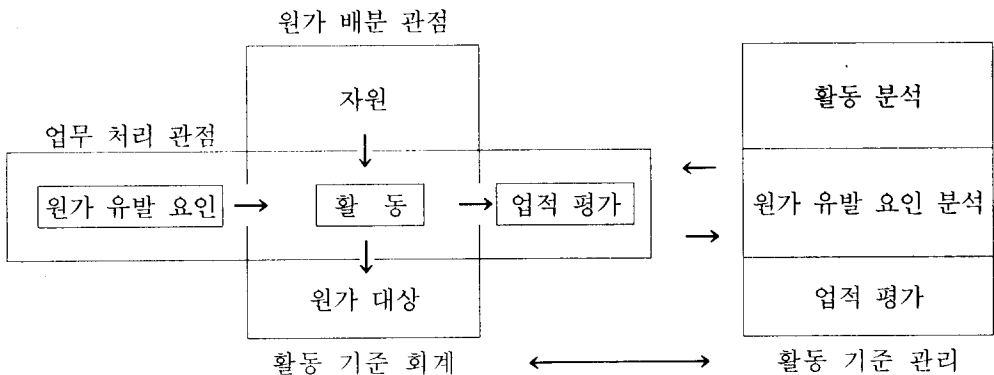
ABC는 활동별 원가 정보, 제품별 원가 정보를 적시에 정확하게 제공하는 것이 일차적 목표인데 이것만으로는 부족하다. ABC가 진정으로 기업의 경쟁력 향상에 기여하기 위해서는 활동관련 정보를 이용하여 프로세스 개선을 포함함으로써 적절한 전략의 수립, 활동의 성과 향상, 운영 활동에서의 낭비 제거 등에 기여할 수 있어야 한다. ABM은 바로 ABC에서 제공하는 정보를 이용하여 활동을 관리하는 기법이다.

ABC와 ABM을 모형화하면 <그림 3>과 같다. 활동 기준 관리는 기업의 모든 활동 즉, 결국

제품의 설계 단계에서 고객으로부터 대금을 회수할 때까지의 활동을 관리함으로써 프로세스의 개선을 도모하자는 것이다. 자원은 소모하는 여러 활동들을 분석하여, 가치를 창출하는 활동(부가가치 활동)과 가치를 창출하지 못하는 낭비적 활동들을 구분하고 낭비적 활동들의 원가 유발 요인을 파악하여 최소화하고 부가가치 활동 등은 효율화하자는 것이다. 예를 들어, 부품이나 제품을 이동시키는 활동은 고객에게 아무런 가치를 창출하지 못한다. 이러한 낭비적 활동은 그 원인을 파악함으로써 제거가 가능하다. 이때 공장간의 거리가 바로 부품 또는 제품 이동의 원인이므로 두 공정을 인접하게 설계하면 낭비적 활동인 부품의 이동이 감소될 수 있는 것이다. ABC나 ABM은 활동이 분석의 초점이 되기 때문에 원가와 같은 재무적 측정치뿐만 아니라 비재무적 측정치도 활용함으로써 숫자가 아닌 활동을 직접 관리하게 된다.

활동들의 성과가 개선되기 위해서는 활동의

<그림 3> ABC와 ABM



자료: Raffish and Turney, "Glossary of Activity-based Management", *Journal of Cost Management*(Fall, 1991).

성과를 정기적으로 측정하고 분석하여야 한다. 활동의 성과 측정은 개선의 노력이 얼마나 잘 이루어지고 있는가를 보여주는 계기판이 된다. 성과 측정은 조직 내의 타부문이나 타모범 기업의 유사한 활동과 비교함으로써 개선의 정도와 범위를 결정할 수 있다. 비효율과 효율의 원천은 활동이므로 활동을 분석하고 관리하는 것은 활동의 결과인 원가를 분석하고 관리하는 것보다 훨씬 직접적이고 효과적이다.

■ 한국의 ABC 도입 사례

우리나라에서 실제 ABC 개념을 본격적으로 도입하여 실시하고 있는 기업이 많지는 않다. 국내 문헌에 소개되지는 않았으나 S전자의 사례가 그 규모나 체계로 볼 때 대표적인 사례 중의 하나라 할 수 있다.

기존의 원가 시스템하에서는 간접비 배부시 표준 노동 시간, 매출액, 생산액 등을 사용하여 기종별 원가가 왜곡되었으며, 생산 라인의 효율과 성과를 반영하지 못하였고, 조직 단위별, 계정 과목별 원가 집계 및 관리로 인하여 원가 발생 원인에 따른 원가 추적 관리가 어려워 원가 절감 동기 부여나 간접 부서의 성과 측정이 미흡하였다. 동시에 본사 중심의 결산 체제 때문에 현업 부문별로 목적 적합한 원가 정보 제공이나 전략적 의사 결정을 위한 정보 시스템이 미비하였다. 따라서 “원가 정보 이용자의 다양한 이용 목적에 적합한 원가 정보의 제공”을 기치로 내걸고 신원가 시스템을 설계 및 도입

하기도 하였는데, 신원가 관리 시스템은 ABC 개념을 위주로 하되 경영 여건을 고려하여 이미 사용하고 있는 표준 개념 등을 도입하여 설계하였다.

ABC를 적용하기 위해서는 개인별로 활동을 파악 분류하여야 하는데 방대한 조직과 인원 때문에 개인별 파악이 불가능하여 부서 내에서 수행하는 직무 기능을 활동으로 정의하였다. 이렇게 정의된 활동별로 활동별 원가를 산정하는데 있어 직무 기능별로 새로이 도입한 신인사 시스템을 이용하여 인력을 직무 기능별로 귀속하여 인건비를 집계하였다. 경비도 마찬가지로 입력 전표별로 직무 기능별 코드를 부여하여 집계하는 시스템을 구축하였다. 이어서 직무 기능별 원가 유발 요인을 파악하였으며, 매월 실적이 집계될 수 있도록 타 시스템과 연계시킴으로써 매월 실적 자료를 이용한 기종별 실제 원가를 산정하였다. 원가 계산 단위를 결정하는데 있어서 현재의 획일적인 제품별 원가 계산에서 탈피하여 제조 본부, 영업 본부 등 부문의 특성에 따라 세분화하였다. 예를 들어 판매 조직별, 유통 경로별, Buyer별, 서비스 센터별, 개발 프로젝트별로 원가를 산정하여 가격 분석, 고객 가치 분석, 제품 전략 등의 의사 결정에 이용할 수 있도록 설계하였다.

S전자의 ABC에서는 활동을 10 개의 핵심 직무 기능으로 분류하였는데 주요 기능으로서 국내 영업, 해외 영업, 물류, 생산, 개발, 상품 기획 및 구매, 보조 관리 기능으로서는 품질, 제조 기술, 경영 지원으로 분류하였다. 이와

같이 대분류된 활동은 직무 기능별로 세분화하였는데 462 개로 세분화된 소기능은 원가 효익 측면을 고려하여 91 개의 직무 기능으로 재분류하였다. 91 개로 분류된 활동(직무 기능)별로 원가를 집계하는 데 있어 직무 기능별 인건비의 경우는 신인사 시스템과의 인터페이스를 통해 자동 집계하였으며 경비의 경우에도 최소 전표 입력 단위에 직무 기능 코드를 부여하여 직무 기능별 원가 집계를 도모하였다.

원가 유발 요인의 발굴 및 운영이 신원가 시스템의 성공적 운영의 관건이 되는데 인과 관계뿐만 아니라 자료 획득의 용이성, 활동 가능성, 유지 보수의 편의성 등을 고려하여 87 개의 원가 유발 요인을 파악하였다. 원가 유발 요인에 대한 실적 자료를 매월 집계하는 것은 원칙으로 하나 금액의 중요성에 비추어 필요한 경우는 표준 자료를 적용하였다.

이와 같이 파악된 원가 유발 요인 자료는 바로 ABM에 활용되게 된다. 원가 유발 요인당 원가를 목표 대비 분석, 월별 추세 분석, 타부문 유사 활동의 성과와의 비교를 통해 내부 벤치마킹이 가능하여 간접 부문의 성과 측정치로도 이용할 수 있다. 경영 계획 편성에 있어서도 목표 생산 판매량들이 결정되면 기종별 원가 유발 요인당 원가를 이용하여 간접 기능의 예상 소요 자원 및 원가를 추정하는 데 사용될 수 있다. 특히 S전자의 신원가 시스템하에서는 원가 계산 단위를 세분화하여 원가 및 손익 정보를 제공할 수 있도록 하였다. 예를 들어 제조 부문의 경우는 제조 라인별 원가 집계, 기종별

원가 집계가 가능하고 국내 영업 부문에서는 영업소별, 유통 경로별, 원가 산정이 가능하도록 하였다.

결론

ABC와 ABM에서 제공되는 정보는 정확한 제품 원가 산정을 가능케 하며 고객 및 제품별 수익성 분석을 보다 정교하게 함으로써 제품 배합, 가격 결정, 마케팅 전략 수립 등의 의사 결정을 지원한다. 특히 ABC는 원가보다는 활동에 초점을 맞추므로써 업무 활동에 대해 직접적인 관리를 가능케 한다. 특히 활동 분석과 원가 유발 요인 분석을 통해 활동의 흐름과 원가 유발 요인을 규명함으로써 활동과 관련된 구체적인 목표 설정이 가능하고 이를 통해 성과 평가 방법이 개선될 수 있다. 이와 같이 활동에 초점을 맞추므로써 원가에 의한 간접적인 관리에서 탈피할 수 있는 것이다.

ABC 자체가 효율성 제고를 보장해 주는 것이다. ABC에서 제공하는 정보를 얼마나 현장과 연관하여 의사 결정에 잘 활용하느냐가 관건이다. 정확한 과거 원가 보다는 목표 원가와 같은 미래 원가, 사후적인 차이 분석보다는 사전적인 원가 기획, 정확한 간접비 배부보다 종업원의 동기 부여를 위한 정책적인 간접 배부 등이 더 효과적일 수 있다. 따라서 ABC의 도입 자체보다는 ABC에서 제공 가능한 정보를 이용하여 기업의 전략에 얼마나 유용하게 쓸 수 있는가가 더욱 중요한 문제이다.♣