

2. 原價 管理의 새로운 類型 : 活動 基準 原價 會計

- (定義) 간접비를 생산 원가에 효과적으로 반영하기 위한 새로운 원가 회계 시스템임
- (生成 背景) 대량 생산 체제에서 다품종 소량 생산 체제로 바뀌면서 급증하는 간접비의 효율적인 관리 필요성이 집중함
- (期待 效果) 수익성 위주의 사업 구조로의 재구축을 통해 기업의 경쟁력 강화에 일조할 수 있음
- (導入 事例) 국내 기업인 아남 산업은 ABC의 도입을 통해 사업 구조를 수익성에 직결되도록 바꾸는데 성공하였음
- (今後의 課題) 효율적인 정보 시스템의 구축과 함께 최고 경영자의 도입 의지가 중요함

間接費의 重要성  
이 커진 시대적  
環境 變化에 적응  
하기 위한 경영  
기법 ABC

○ 活動 基準 原價 會計의 定義

- 활동 기준 원가 회계(ABC: Activity Based Costing)란 제품 생산을 위한 제조 기술이 급변하는 환경하에서 급증하고 있는 間接費를 생산 원가에 효과적으로 반영하기 위한 원가 회계 시스템임
- ABC 시스템하에서는 간접비를 발생시키는 모든 활동(예 : 주문형 제품 생산을 위한 생산 라인의 설치, 하자 보수, 주문서 처리, 완성품의 유통 등)을 개별 활동의 目的別로 즉, A 제품의 생산을 위한 것과 B 생산을 위한 것 등으로 구분하므로 간접비를 해당 제품의 원가에 직접적으로 연결시킬 수 있음
  - 여기서 活動이란 제조 공정에만 국한된 개념이 아니고 이를 지원하는 제반 작업을 총칭하는 것임
  - 이 경우 原價 歪曲의 소지가 없어지게 되어 해당 제품의 정확한 원가 산정이 가능하게 됨

○ 活動 基準 原價 會計의 生成 背景

- 생산 체제가 일괄 大量 생산 체제에서 多品種 소량 또는 주문형 체제로 바뀌면서 간접비가 전체 생산비에서 차지하는 비중이 과거의 20%내외에서 70% 수

大量 生産 體制에  
서 多品種 少量  
生産 體制로의 변  
화에 따라 전체  
생산비에서 간접  
비의 비중이 70%  
수준까지 증가함

정확한 原價의 算定  
에 따라 사업 구조  
再編이 가능하게 되  
었고, 이는 기업의  
경쟁력과 직결됨

실질적인 적자 부문  
의 파악이 가능하  
고, 이는 기업의 收  
益性 개선과 직결되  
었음

- 준까지 증가하고, 발생 원인 또한 다양화되고 있음
- 이에 따라 과거 대량 생산 체제하에서 사용되던 간접비의 제품별 계산 기준인 직접 勞動力이나 기계 작동 시간만 가지고는 더 이상 간접비를 합리적으로 계산하지 못하게 되었음
  - 原價 歪曲이 深化되어 賣出은 증가하는 데도 기업의 이익 구조는 악화되는 경우가 빈번히 발생하여 혼란을 초래하는 경우가 많아졌음
  - 특히 市場 競爭이 심화되어 제품별 영업 마진이 급격히 축소되었음. 이에 따라 정확한 원가 정보의 필요성이 일선 營業 部署를 중심으로 대두되면서 선진국을 중심으로 ABC 제도가 도입되었음

○ 活動 基準 原價 會計의 期待 效果

- ABC의 도입에 따라 기업은 과거에 가지지 못했던 회계상의 이점을 가지게 되었고, 이는 곧 기업의 경쟁력과 연결되어지고 있음
  - 管理 目的의 회계 시스템 구축의 기초가 됨. 즉, 원가를 발생시킨 원인별로 원가를 계산하므로 원가 算定이 정확해지고, 이에 따라 관리 및 영업에 필요한 情報의 제공이 가능해짐
- 개별 제품에 따라 정확한 원가 정보가 제공되므로 製品別 價格 政策을 구사할 수 있어서 기업의 경쟁력을 향상시킴

○ 亞南産業(株)의 ABC 導入 事例

- 아남산업은 세계 최대의 반도체 조립 회사로써 다양한 종류의 半導體 관련 제품을 생산하고 있음
  - 이 회사는 1992년 이후 ABC를 적극적으로 도입하였으며, 여기에서 상당한 성과를 거두고 있음
  - ABC 도입에 따라 정확한 제품 원가 산정을 통하여 각 부서의 성과 측정을 정확히 할 수 있었음 또한 收益性 있는 상품은 적극적으로 생산·판매하고 실제 수익성이 떨어지는 상품은 생산을 중단

- 하는 등 제품 전략의 수정이 가능해 졌음
- 구체적인 성과의 예
  - '프라스틱 14, 16 리드 반도체'라는 제품의 경우 ABC 도입 이전에는 수익성이 높은 제품으로 평가되고 있었음. 그러나 ABC에 의해 평가한 결과 적자 품목으로 밝혀져 1993년 이후 생산을 중단함
  - 'LC 068'이라는 제품은 주문 사항이나 수량에 따라 원가의變動이 심한 제품인데, 분석 결과 재미있는 결론이 도출되었음. 이 제품의 고객중 EME라는 회사는 注文當 수익성이 28.38%정도로 평가되어 우수한 주문 고객으로 분류된 바 있으나, ABC의 적용후에 評價 해본 결과 -90.47%로 가장 수익성이 떨어지는 고객임이 드러났음
  - 이렇게 아남산업은 ABC를 도입한 후 제품별, 고객별 분석을 통해 수익성을 대폭적으로 개선할 수 있었음

최고 경영자의 의지와 정보 시스템 구축이 필수적임

○ 今後의 課題

- ABC의 역할이 구체적으로 증명되지는 않았지만, 많은 기업들의 성공 사례를 감안할 때 효과적인 경영革新 기법으로 판단할 수 있음
  - 지속적인 원가 절감의 부담을 안고 있는 우리나라 기업의 경영 현안을 감안할 때 ABC가 주는 시사점은 어떠한 경영 혁신 기법보다 클 것임
- ABC를 우리나라 기업에 적용하기 위해서는 몇가지 선결 과제가 이루어져야 함
  - 원가 動因에 대한 자료 수집이나 투입 원가의 측정을 위한 정보 시스템이 구축되어야 함
  - 기존의 원가 시스템과의 相沖 문제가 정리되어야 함. 이를 위해서는 실무자와의 지속적인 연계 연구가 필요하고, 이와함께 最高 經營者의 단안이 절대적이라 할 수 있음

(강 천 모)