

# LCP역량강화교육

기초: 회계원리/ 원가관리/ 재무회계

심화: 원가관리 / 관리회계



이종익 자문위원

[jongick@gmail.com](mailto:jongick@gmail.com)

010-5410-2310

## 1. 회계 관리

1. 사업의 결정과 목표
2. 회계의 기본 원리
3. 재무상태표
4. 손익계산서
5. 현금흐름표

## 2. 원가 관리

1. 원가의 개념
2. 손익분기점
3. 판매가격

## 3. 재무 관리

1. 재무분석
2. 운전자금과 현금흐름
3. 자금조달
4. 기타재무관리의 주요사항

## 1. 사업의 결정과 목표 - 요약

1.

사업의 목표(미션)를 명확히 하고 비전과 구체적인 달성계획을 구성원과 공유

2.

VPC관계를 고려해서 제품, 가격, 원가를 설정

3.

사업 결정시 기회비용과 손익분기점, 투자자본 회수기간을 반드시 점검



## 재무상태표 - 요약

1.

재무상태표는 기말 현재 회사의 재산 상태를 알 수 있는 중요한 자료로 회사의 당기말 건강상태를 나타냄

2.

부채는 지렛대 효과를 이용한다면 회사의 성장에 크게 도움  
적정 부채 비율 관리 필요

3.

부채는 단기상환이 필요한 단기부채 보다는  
가능한 장기부채로 유지하는 것이 바람직

4.

단기성 유동부채 중에서도 영업 활동과 관련 없이  
정기적으로 이자를 지급해야 하는 금융부채를  
가능한 작은 규모로 관리



## 손익계산서 - 요약

1.

손익계산서는 기업 경영의 성과를 쉽게 확인 할 수 있는 성적표

2.

영업활동의 결과로 나오는 영업손익이 가장 중요

3.

재무활동의 결과로 나오는 영업외수익과 특별손익이 과도하면 건강한 회사 운영이라고 할 수 없음

4.

결국 매출액은 증가, 매출원가, 판매관리비는 감소, 금융비용은 감소하는 성적표가 가장 바람직



## 현금흐름표 - 요약

1.

현금흐름표에는 영업활동으로 인한 현금흐름과 투자활동으로 인한 현금흐름, 재무활동으로 인한 현금흐름이 기록되어 있다

2.

기업의 미래를 예상해 보려면 투자활동과 영업활동에서 발생하는 현금이 중요.  
조달된 자본/차입금을 설비를 들이고 물건 만들고 판매관리 경비로 사용하기 때문

3.

좋은 현금흐름은 영업현금이 큰 폭의 + 투자현금이 큰 폭의 - 재무현금이 - 를 기록하는 것



## 회계의 기본원리 - 요약

1.

경영자가 기본적인 재무제표의 원리를 잘 이해하고 활용하는 것은 회사의 생존과 지속가능성을 위해 필수적

2.

재무제표는 여러 이해관계자 (내부정보이용자, 외부이해관리자, 정부 등)를 위해 작성

3.

재무제표의 종류에는 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표, 이익잉여금처분계산서가 있음

4.

관리회계는 미래지향적 의사결정을 위해 반드시 필수적



## 1. 회계 관리

1. 사업의 결정과 목표
2. 회계의 기본 원리
3. 재무상태표
4. 손익계산서
5. 현금흐름표

## 2. 원가 관리

1. 원가의 개념
2. 손익분기점
3. 판매가격

## 3. 재무 관리

1. 재무분석
2. 운전자금과 현금흐름
3. 자금조달
4. 기타재무관리의 주요사항

## 원가의 개념 - 요약

1.

원가는 품질과 함께 브랜드 가치를 증가시키고 지속가능성을 높이는 중요한 항목

2.

경영자는 원가의 구조를 정확히 파악해야 함

3.

사업의 특성에 맞게 고정비와 변동비를 관리해야 함

4.

단기적인 이익을 증가시키기 위해서는 판매가를 올리는 것보다 원가를 절감하는 것이 효과적



## 손익분기점 - 요약

1.

손익분기점은 영업의 결과 매출액에서 변동비용을 뺀 나머지 금액이 고정비를 상쇄할 수 있는 수량이나 매출액

2.

손익분기점을 영업/마케팅 전략에 가장 중요한 요소

3.

불황에는 고정비가 상대적으로 낮은 회사가 유리 (고정비 절감 필요)

4.

투자금 회수기간은 투자의사결정 전 산정되어야 하고 투자금에는 시설증설, 교체, 감가상각, 부대비용 등이 포함되어야 함



## 판매가격 - 요약

**1.**

시장수요를 잘 파악하여 판매가격 전략을 수립해야 한다

**2.**

판매가격 전략은 주로 원가계산법과 목표수익률법이 많이 사용된다

**3.**

판매가는 매출 및 이익과 직결되므로 변수를 정확히 분석해야 한다

**4.**

할인정책은 고정비 및 변동비를 감안해서 마케팅전략적으로 추진해야 한다



## 1. 회계 관리

1. 사업의 결정과 목표
2. 회계의 기본 원리
3. 재무상태표
4. 손익계산서
5. 현금흐름표

## 2. 원가 관리

1. 원가의 개념
2. 손익분기점
3. 판매가격

## 3. 재무 관리

1. 재무분석
2. 운전자금과 현금흐름
3. 자금조달
4. 기타재무관리의 주요사항

## ● 재무분석 - 요약

1.

재무분석 지표는 기업의 건강 지표로 중요하며, 지속적으로 모니터링 및 관리 필요

2.

매출액증가율, 매출액영업이익율, 유동비율, 부채비율, 매출채권회전율 등이 중요한 재무분석 비율

3.

매출총이익률은 상품 사업부 지역 단위로 관리해서 투자 의사결정에 활용

4.

기업의 체질을 개선하려면 핵심관리지표(KPI)를 설정해 이를 준수하기 위한 관리 조치를 적시에 수행



## 운전자금과 현금흐름 요약

**1.**

최소 안전 운영 자금은 3~6개월 분 이상이 적정

**2.**

신규사업의 경우에는 현금흐름보다 이익이 중요시되고 이미 투자가 이루어진 사업에서는 단기간 적자가 나도 현금흐름이 흑자라면 OK

**3.**

기업의 현금흐름은 영업활동으로 인한 현금흐름이 가장 중요

**4.**

안전운전자금에는 매출채권, 재고자산, 고정성경비 등이 반드시 포함되어서 계산되어야 함





## 자금조달 요약

1.

장기대출을 최대한 활용하여 레버리지효과를 극대화하는 것이 사업을 키우는 지름길

2.

다양한 정책자금, 사회적기업 지원 제도를 활용 (대출조정도 고려)

3.

종업원 주식 증여는 비밀로 하되 균등 증여 바람직 하지 않음. 주식 조정에 관한 조항 협약서 삽입

4.

기업가치가 높아지려면 자산이익률 > 자본비용이 되어야 함



## 1. 원가 관리

- 1) 원가의 중요성
- 2) 활동기준원가계산(ABC)
- 3) 원가-조업도-이익분석(CVP)
- 4) 판매 가격 결정
- 5) 원가와 의사결정

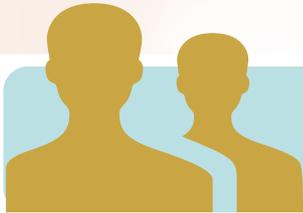
## 2. 관리 회계

- 1) 관리회계의 중요성
- 2) 종합예산
- 3) 책임회계와 성과평가

예제 및 내용 참조 교재 : 관리회계(정재권, 백대기 공저-두남출판사) 부분 발췌 사용

## 원가의 중요성

### 제품제조원가명세서와 포괄손익계산서

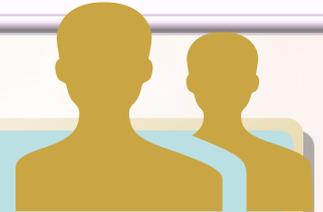


우리회사의 2016년 6월 생산, 판매, 재고 데이터는 다음과 같다.  
6월의 제품제조원가명세서와 포괄손익계산서를 작성하시오.

<b>생산활동</b>	직접원재료 매입	1,000,000	
	직접노무비(인건비)	750,000	
	제조간접비(경비)	1,200,000	
<b>판매활동</b>	매출액	4,000,000	
	판매관리비	500,000	
<b>재고자산</b>		<b>기초재고</b>	<b>기말재고</b>
	원재료	250,000	200,000
	재공품	1,000,000	1,200,000
	제품	750,000	500,000

## 원가의 중요성

제품제조원가명세서와 포괄손익계산서



### 제조원가명세서

#### I. 직접재료원가

1. 기초재고액	₩250,000
2. 당기매입액	₩1,000,000
3. (기말재고액)	(₩200,000)

직접재료원가 소계 ₩1,050,000

II. 직접노무원가 ₩750,000

III. 제조간접원가 ₩1,200,000

IV. 당기총제조원가 소계 ₩3,000,000

V. 기초재공품재고액 ₩1,000,000

합계 ₩4,000,000

VI. (기말재공품재고액) (₩1,200,000)

VII. 당기제품제조원가 (당기 제조 매출원가) ₩2,800,000

원가의 중요성

제품제조원가명세서와 포괄손익계산서



포괄손익계산서

매출액			₩4,000,000
매출원가			
	기초제품재고액	₩750,000	
	당기제품제조원가	₩2,800,000	
	계	₩3,550,000	
	(기말제품제고액)	(₩500,000)	₩3,050,000
매출총이익			₩950,000
(판매관리비)			(₩500,000)
법인세비용차감전순이익			₩450,000

## 활동기준 원가계산

### 활동기준 원가 계산

#### ABC 예제

올미올 주식회사는 개별원가계산제도를 채택하고 있으며 원가 자료는 다음과 같다.

	제품 A	제품 B
직접재료원가(재료비)	₩3,000,000	₩4,000,000
직접노무원가(인건비)	₩2,000,000	₩1,500,000
직접작업시간	400시간	600시간
생산량	500개	400개
제조간접비(경비)	₩4,000,000 (A+B)	

회사가 ABC 도입을 고려하여 공정 분석 결과 작업활동 별 원가 동인과 금액은 다음과 같다

활동	원가동인	금액
구매주문	주문횟수	₩1,000,000
작업준비, 마무리	준비횟수	₩600,000
가공조립	처리 재료량	₩500,000
품질검사	검사횟수	₩800,000
포장	기계시간	₩1,100,000
총계		₩4,000,000

## 활동기준 원가계산

### 활동기준 원가 계산

#### ABC 예제

이번 달 제품 A, B 의 주문 횟수와 제조 정보가 다음과 같을 때

- 1) 전통적 원가 계산에 의한 A, B 단위당 제조원가를 계산하시오
- 2) ABC 방식에 따른 A, B 단위당 제조 원가를 계산하시오

구분	A 제품	B 제품
주문횟수	12회	8회
준비횟수	4회	6회
처리재료량	120개	80개
검사횟수	6회	4회
기계시간	30시간	14시간

## 활동기준 원가계산

### 활동기준 원가 계산

#### ABC 예제

1) 전통적 원가계산에 의한 단위당 제조원가 (제조간접비 배부기준 : 직접작업시간 비율)

	A 제품	B 제품
직접재료원가	₩3,000,000	₩4,000,000
직접노무원가	₩2,000,000	₩1,500,000
제조간접비 (배부금액)	₩1,600,000	₩2,400,000
<b>제조원가계</b>	<b>₩6,600,000</b>	<b>₩7,900,000</b>
생산량	500개	400개
<b>단위당 제조원가</b>	<b>₩13,200</b>	<b>₩19,750</b>

$$\begin{aligned} \text{A 제품 제조간접비 배부} &= \text{총제조간접비} \times \text{A작업시간} / \text{총작업시간} \\ &= \text{₩4,000,000} \times 400 / 1,000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{B 제품 제조간접비 배부} &= \text{총제조간접비} \times \text{B작업시간} / \text{총작업시간} \\ &= \text{₩4,000,000} \times 600 / 1,000 \end{aligned}$$

# 활동기준 원가계산

## 활동기준 원가 계산

### ABC 예제

#### 2) ABC 의한 단위당 제조원가

	A 제품	B 제품
직접재료원가	₩3,000,000	₩4,000,000
직접노무원가	₩2,000,000	₩1,500,000
제조간접비(a+b+c+d+e)	₩2,370,000	₩1,630,000
a. 구매주문비	₩600,000	₩400,000
b. 작업준비비	₩240,000	₩360,000
c. 가공조립비	₩300,000	₩200,000
d. 품질검사비	₩480,000	₩320,000
e. 포장비	₩750,000	₩350,000
제조원가계	₩7,370,000	₩7,130,000
생산량	500개	400개
단위당 제조원가	₩14,740	₩17,825

## 활동기준 원가계산

### 활동기준 원가 계산

#### ABC 예제

제조간접비의 활동 별 배부액

활동	원가동인	활동원가	제품A 배부기준	제품A 배부액	제품B 배부기준	제품B 배부액
구매주문	주문횟수	₩1,000,000	12회/20회	₩600,000	8회/20회	₩400,000
작업준비	준비횟수	₩600,000	4회/10회	₩240,000	6회/10회	₩360,000
가공조립	처리재료량	₩500,000	120개/200개	₩300,000	80개/200개	₩200,000
품질검사	검사횟수	₩800,000	6회/10회	₩480,000	4회/10회	₩320,000
포장	기계시간	₩1,100,000	30시간/44시간	₩750,000	14시간/44시간	₩350,000
계		₩4,000,000		₩2,370,000		₩1,630,000

## 원가 - 조업도 - 이익분석

목표이익 달성을 위한 경영계획(목표 판매량 및 목표 매출액)



새로 출시한 우리들협동조합 건강컵은 판매량 1,000개, 판매단가는 5,000 원, 단위당 변동비(매출원가)는 3,000 원 고정비(판매관리비)는 1,000,000 이다

### 1) 손익분기점 판매량은 얼마인가?

손익분기점 판매량 = 고정비 / 단위당 공헌이익

손익분기점 판매량 = 1,000,000 / (단위당판매가-단위당변동비)

손익분기점 판매량 = 1,000,000 / 2,000 = 500개

### 2) 손익분기점 매출액은 얼마인가?

손익분기점 매출액 = 고정비 / 공헌이익률

손익분기점 매출액 = 고정비 / (단위당 공헌이익/단위당 매출액)

손익분기점 매출액 = 1,000,000 / (2,000/5,000) = 2,500,000원

## 원가 - 조업도 - 이익분석

목표이익 달성을 위한 경영계획(목표 판매량 및 목표 매출액)



새로 출시한 우리들협동조합 건강컵은 판매량 1,000개, 판매단가는 5,000 원, 단위당 변동비(매출원가)는 3,000 원 고정비(판매관리비)는 1,000,000 이다

3) 목표이익이 500,000 이라고 할 때 목표이익 달성을 위한 판매량?

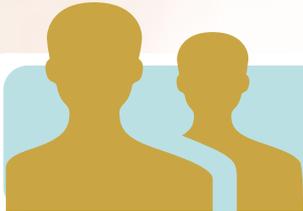
$$\begin{aligned} \text{목표이익 판매량} &= (\text{고정비} + \text{목표이익}) / \text{단위당 공헌이익} \\ &= (1,000,000 + 500,000) / (5,000 - 3,000) = 1,500,000 / 2,000 = 750\text{개} \end{aligned}$$

4) 목표이익이 500,000 이라고 할 때 목표이익 달성을 위한 매출액?

$$\begin{aligned} \text{목표이익 매출액} &= (\text{고정비} + \text{목표이익}) / \text{공헌이익률} \\ &= 1,500,000 / (2,000 / 5,000) = 3,750,000 \end{aligned}$$

## 원가 - 조업도 - 이익분석

민감도 분석(제품의 판매량, 판매단가, 변동원가, 고정비의 변동에 따른 BEP)



새로 출시한 우리들협동조합 건강컵은 판매량 1,000개, 판매단가는 5,000 원, 단위당 변동비(매출원가)는 3,000 원 고정비(판매관리비)는 1,000,000 이다

- 만일 판매 단가를 20% 낮추고 판매량을 50% 증가시킬 경우 손익분기점 판매량과 매출액을 구하라. 이를 이전 결과와 비교해서 토의하라

손익분기점 판매량 = 고정비 / 단위당 공헌이익

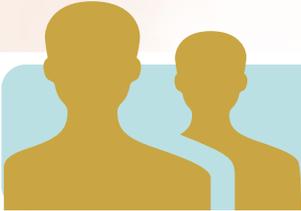
손익분기점 판매량 = 1,000,000 / (단위당판매가-단위당변동비)

손익분기점 판매량 = 1,000,000 / 1,000 = 1,000개

판매 단가를 20%감소시켜 단위당 공헌이익이 낮아지어 이전에는 손익분기점 판매량이 500개였는데 1,000개로 늘었다. 한편 판매량도 50% 늘었으므로 500개 정도에 해당하는 500,000원이 이익이다. 기존 이익이 1,000,000 이기 때문에 오히려 이익이 50%감소했다. (즉, 이 판매 전략은 바람직하지 않다)

## 원가 - 조업도 - 이익분석

민감도 분석(제품의 판매량, 판매단가, 변동원가, 고정비의 변동에 따른 BEP)



새로 출시한 우리들협동조합 건강컵은 판매량 1,000개, 판매단가는 5,000 원, 단위당 변동비(매출원가)는 3,000 원 고정비(판매관리비)는 1,000,000 이다

- 만일 판매 단가를 20% 낮추고 판매량을 50% 증가시킬 경우 손익분기점 판매량과 매출액을 구하라. 이를 이전 결과와 비교해서 토의하라

손익분기점 매출액 = 고정비 / 공헌이익률

손익분기점 매출액 = 고정비 / (단위당 공헌이익/단위당 매출액)

손익분기점 매출액 = 1,000,000 / (1,000/4,000) = 4,000,000원

이전에는 손익분기점 매출액이 2,500,000원 이었는데 판매 단가를 20% 감소시켜 단위당 공헌이익이 낮아지어 손익분기점 매출액이 4,000,000원으로 증가되었다. (즉, 이 판매 전략은 바람직하지 않다)

## 원가 - 조업도 - 이익분석

민감도 분석(제품의 판매량, 판매단가, 변동원가, 고정비의 변동에 따른 BEP)



새로 출시한 우리들협동조합 건강컵은 판매량 1,000개, 판매단가는 5,000 원, 단위당 변동비(매출원가)는 3,000 원 고정비(판매관리비)는 1,000,000 이다

- 2) 만일 변동원가가 1,000 원 낮아지고 고정비가 1,000,000 증가된다면 손익분기점 판매량과 매출액은? 이를 이전 결과와 비교해서 토의하라

손익분기점 판매량 = 고정비 / 단위당 공헌이익

손익분기점 판매량 = 2,000,000 / (단위당판매가-단위당변동비)

손익분기점 판매량 = 2,000,000 / (5,000-2,000) = 667개

즉, 변동원가가 1,000원 줄어들었지만 고정비가 1,000,000원 증가하여 손익분기점 판매량은 500개에서 667개로 증가 (적절한 전략이 아님)

## 원가 - 조업도 - 이익분석

민감도 분석(제품의 판매량, 판매단가, 변동원가, 고정비의 변동에 따른 BEP)



새로 출시한 우리들협동조합 건강컵은 판매량 1,000개, 판매단가는 5,000 원, 단위당 변동비(매출원가)는 3,000 원 고정비(판매관리비)는 1,000,000 이다

- 2) 만일 변동원가가 1,000 원 낮아지고 고정비가 1,000,000 증가된다면 손익분기점 판매량과 매출액? 이를 이전 결과와 비교해서 토의하라

손익분기점 매출액 = 고정비 / 공헌이익률

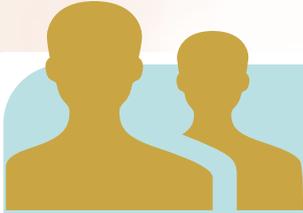
손익분기점 매출액 = 고정비 / (단위당 공헌이익/단위당 매출액)

손익분기점 매출액 = 2,000,000 / (3,000/5,000) = 3,333,333원

즉, 변동원가가 1,000원 줄어들었지만 고정비가 1,000,000원 증가하여 손익분기점 매출액은 2,500,000원에서 3,333,333으로 (적절한 전략이 아님)

## 원가 - 조업도 - 이익분석

### 손익분기점(BEP)활용 가격결정



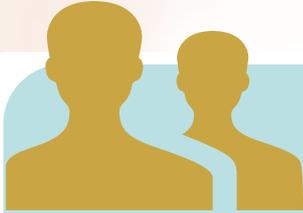
사회적기업 A는 자사 매장에서 인근 공장에서 제조한 빵을 납품 받아서 운영하고 있다. 주요 원가요소는 다음과 같다. 하지만 다음 달부터 임차료가 200,000원이 인상될 예정이고 빵 구입 단가도 500원 인상될 예정이다 A사가 판매량이 동일하다고 가정할 때 기존과 같은 월 수익을 유지하려면 빵의 판매가격은 어떻게 조정해야 하는가?

- 기존 빵 구입가격 : 1,000원
- 기존 빵 판매가격 : 1,500원
- 임대료 등 고정비용 : 월 1,000,000원

- (가격결정)
- 기존 빵의 개당 공헌 이익 =
  - 기존 빵 손익분기점 매출 수량 =
  - 신규 빵 고정비용 =
  - 신규 빵 손익분기점 단위당 공헌 이익 =
  - 신규 빵 판매가격 = 신규 빵 변동비 + 공헌이익 =

## 원가 - 조업도 - 이익분석

### 손익분기점(BEP)활용 가격결정



사회적기업 A는 자사 매장에서 인근 공장에서 제조한 빵을 납품 받아서 운영하고 있다. 주요 원가요소는 다음과 같다. 하지만 다음 달부터 임차료가 200,000원이 인상될 예정이고 빵 구입 단가도 500원 인상될 예정이다 A사가 판매량이 동일하다고 가정할 때 기존과 같은 월 수익을 유지하려면 빵의 판매가격은 어떻게 조정해야 하는가?

- 기존 빵 구입가격 : 1,000원
- 기존 빵 판매가격 : 1,500원
- 임대료 등 고정비용 : 월 1,000,000원

- (가격결정)
- 기존 빵의 개당 공헌 이익 =  $1,500 - 1,000 = 500$ 원
  - 기존 빵 손익분기점 매출 수량 =  $1,000,000 / 500 = 2,000$ 개
  - 신규 빵 고정비용 =  $1,000,000 + 200,000 = 1,200,000$ 원
  - 신규 빵 손익분기점 단위당 공헌 이익 =  $1,200,000 / 2,000$ 개 = 600원
  - 신규 빵 판매가격 = 신규 빵 변동비 + 공헌이익 =  $1,500 + 600 = 2,100$ 원

## 판매 가격 결정

### 회계적 가격 결정

#### 회계적 가격 결정

최근 회사는 1억을 투자해서 신제품 10,000 개를 생산했고 관련된 원가 정보는 다음과 같다. 차입한 1억에 대한 최소 투자이익율을 10%로 희망한다면 신제품 단위당 목표판매가격을 계산하라

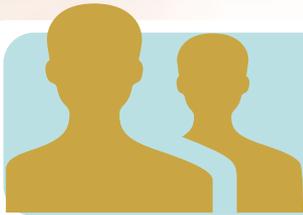
	<u>단위당 원가</u>	<u>총원가</u>
직접재료원가	₩1,000	₩10,000,000
직접노무원가	₩600	₩6,000,000
변동제조간접원가	₩200	₩2,000,000
고정제조간접원가	₩300	₩3,000,000
변동판매관리비	₩200	₩2,000,000
고정판매관리비	₩200	₩2,000,000
합계	₩2,500	₩25,000,000

#### 총원가법

- 1) 이익가산율 = 목표이익/총원가 =  $(1억 \times 0.1) / (25,000,000) = 40\%$
- 2) 단위당 판매가격 = 단위당 총원가  $\times (1 + \text{이익가산율}) = 2,500 \times 1.4 = 3,500\text{원}$

## 원가와 의사결정

### 관련원가를 활용한 의사결정



주식회사 우리들의 제품 A와 B의 매출 및 원가 자료는 다음과 같다.  
 관련원가와 비관련원가를 구분하고 영업이익이 극대화되는 최적안을 선택하라  
 (공헌이익을 활용하여 손익계산서를 작성한다)

	제품 A	제품 B	차이
매출액	₩1,000,000,000	₩1,000,000,000	
직접재료원가	₩400,000,000	₩400,000,000	
직접노무원가	₩200,000,000	₩120,000,000	₩80,000,000
간접경비	₩150,000,000	₩200,000,000	(₩50,000,000)
공헌이익	₩250,000,000	₩280,000,000	₩30,000,000
고정제조간접원가	₩100,000,000	₩100,000,000	
영업이익	₩150,000,000	₩180,000,000	

(최적대안)

B의 영업이익이 크므로 B를 선택. 관련 원가는 제품별 원가차이가 존재하는 변동비(5백만원 증가)와 직접노무원가(8백 절감)이며 합계로 연간 3백만원 절감

## 원가와 의사결정



가공이나 부품을 자체 생산으로 할 것인가? 외부 조달로 할 것인가?

생산량 : 10,000개

	총원가	단위당 원가
직접재료비	1,000,000	100
직접인건비	400,000	40
변동제조간접원가	200,000	20
고정제조간접원가	400,000	40
소계	2,000,000	200

1) 외부업체에서 개당 180원에 공급하겠다고 하고, 외주를 하면 고정제조간접원가 중 감독인력 인건비 100,000원이 절약 가능

외부구입원가                    ₩ 1,800,000

회피가능원가                    ₩ 1,700,000

(회피가능원가 = 1,000,000+400,000+200,000+100,000고정제조간접원가)  
 차이                                    ₩ 100,000

즉 외주로 절감되는 비용 보다 외주 비용이 크므로 자체 생산이 유리

## 원가와 의사결정



가공이나 부품을 자체 생산으로 할 것인가? 외부 조달로 할 것인가?

생산량 : 10,000개

	총원가	단위당 원가
직접재료비	1,000,000	100
직접인건비	400,000	40
변동제조간접원가	200,000	20
고정제조간접원가	400,000	40
소계	2,000,000	200

2) 외부업체에서 개당 180원에 공급하겠다고 하고, 외주를 하면 고정제조간접원가 중 감독인력 인건비 100,000이 절약 가능. 또한 유희 설비를 활용하여 추가 200,000원의 공헌이익을 얻을 수 있다.

외부구입원가	₩
회피가능원가	₩
(1,000,000+400,000+200,000+100,000고정제조간접원가)	
기회원가	₩
차이	₩

## 원가와 의사결정



가공이나 부품을 자체 생산으로 할 것인가? 외부 조달로 할 것인가?

생산량 : 10,000개

	총원가	단위당 원가
직접재료비	1,000,000	100
직접인건비	400,000	40
변동제조간접원가	200,000	20
고정제조간접원가	400,000	40
소계	2,000,000	200

2) 외부업체에서 개당 180원에 공급하겠다고 하고, 외주를 하면 고정제조간접원가 중 감독인력 인건비 100,000이 절약 가능. 또한 유희 설비를 활용하여 추가 200,000원의 공헌이익을 얻을 수 있다.

외부구입원가	₩ 1,800,000
회피가능원가	₩ 1,700,000
(1,000,000+400,000+200,000+100,000고정제조간접원가)	
기회원가	₩ 200,000
차이	₩ -100,000

이 경우에는 외주로 절감 및 발생하는 효익이 외주 비용보다 크므로 정량적인 것만 고려한다면 부품을 외부에서 구입하고 유희설비로 타 제품을 생산하는 것이 유리

## 원가와 의사결정



가공이나 부품을 자체 생산으로 할 것인가? 외부 조달로 할 것인가?

생산량 : 10,000개

	총원가	단위당 원가
직접재료비	1,000,000	100
직접인건비	400,000	40
변동제조간접원가	200,000	20
고정제조간접원가	400,000	40
소계	2,000,000	200

3) 외부업체에서 개당 180원에 공급하겠다고 하고, 외주를 하면 고정제조간접원가 중 감독인력 인건비 100,000원이 절약 가능하고 유희설비를 임대해 300,000원 추가수익

외부구입원가	₩ 1,800,000
회피가능원가	₩ 1,700,000
(1,000,000+400,000+200,000+100,000고정제조간접원가)	
기회원가	₩ 300,000
차이	₩ -200,000

이 경우에는 외주로 절감 및 발생하는 효익이 외주 비용보다 크므로 정량적인 것만 고려한다면 부품을 외부에서 구입하고 유희설비를 임대 주는 것이 유리

## 원가와 의사결정



수익성이 떨어지는 제품 생산라인을 폐쇄할 것인가 유지할 것인가?

행복한회사에는 제품을 3가지 생산하고 있고 요약 공헌손익계산서는 다음과 같다 (단위 : 백만원)

	제품A	제품B	제품C	합계
매출액	50	40	80	170
매출원가	30	10	40	80
공헌이익	20	30	40	90
고정비	22	25	30	77
영업이익	-2	5	10	13

- 1) 매출규모나 고객에 대한 영향이 없다고 할 때 제품 A라인을 폐쇄한다고 할 때 고정비 22중 12는 계속 발생하는 비용(감가상각비 및 고정비성 경비) 일 때 폐쇄 여부를 결정 하라.

A의 공헌이익 상실액 = 20

A의 고정비 감소액 = 10

영업이익의 감소 = -10 이므로 A 라인은 비록 지금 적자라도 계속 유지하는 것이 바람직함

## 원가와 의사결정



수익성이 떨어지는 제품 생산라인을 폐쇄할 것인가 유지할 것인가?

행복한회사에는 제품을 3가지 생산하고 있고 요약 공헌손익계산서는 다음과 같다 (단위 백만원)

	제품A	제품B	제품C	합계
매출액	50	40 $40+20=60$	80	170
매출원가	30	10 $10+5=15$	40	80
공헌이익	20 $-20$	30 $45$	40	90
고정비	22 $10$	25 $25+3=28$	30	77
영업이익	-2	5 $17(+12)$	10	13

2) A 를 폐쇄하고 B를 확충할 경우 매출액이 20 증가하고 고정비가 3 이 추가 발생한다면 A의 폐쇄여부를 결정 하라 (단, B의 매출원가는 매출액과 같은 비율로 증가함)

A 폐쇄 후 공헌이익 20 감소, 회피가능 고정비 10

B 확충 시 매출액 60, 변동원가 15, 공헌이익 45 (15만큼 증가) 고정비 3 추가 발생하므로 기회원가(공헌이익증가분-고정비증가분) =  $15-3=12$

그러므로 A공헌이익 감소 20 < A 고정비 감소 10 + B 기회원가증가 12이므로 A폐쇄 및 B확충하는 것이 바람직

## 원가와 의사결정



### 새로운 설비로 기존 설비를 대체 할 것인가?

우리기업은 최근 고장이 잦은 2년 전에 구입했던 포장설비를 새로운 기계로 교체를 고려하고 있다. 다음의 정보를 고려해서 대체 여부를 결정하라

	구기계	신기계
취득원가	20,000,000	30,000,000
장부가액	12,000,000	0
잔존내용연수	3년	3년(가정)
현재처분가치	10,000,000	-
3년후처분가치	0	0
연간현금지출원가	8,000,000	1,000,000

현금유출액을 비교, 검토한 결과 신 기계로 대체함이 유리

순현금유출액 = 신기계취득원가-구기계처분가치 = 30,000,000-10,000,000=20,000,000

3년간 현금지출원가절감액 = (구기계-신기계연간현금지출원가)X3 = 21,000,000

순현금유출액 < 현금지출원가절감액 이므로 신설비로 교체하는 것이 적절



## 원가와 의사결정



인력, 자금 등 경영 자원이 제한되었을 경우 이익최대화를 위해서 어느 제품을 판매(생산)할 것인가? 어느 제품 라인을 포기할 것인가?

- 경영의 목표는 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 이익을 창출하는 것
- 기업의 자원은 인력(노동시간, 인원수), 기계가동시간, 매장의 면적 등이 있다
- 일반적으로 고정비는 단기적으로 영향을 받지 않고 변동원가는 직접적으로 영향을 받기 때문에 공헌이익의 개념을 활용하여 의사결정하는 것이 좋다

두가지 제품 A, B를 생산, 판매하는 회사가 있다. 각 각 제품의 수익 및 원가자료는 다음과 같고 기계는 공동으로 사용한다.

	제품 A	제품 B
판매단가	₩100	₩80
단위당 변동원가	40	40
단위당 공헌이익	60	40

- 1) 이익을 극대화하기 위해서는 어느 제품을 생산, 판매하여야 하는가?  
**단위당 공헌이익이 큰 제품 A를 생산하는 것이 바람직**

## 원가와 의사결정



인력, 자금 등 경영 자원이 제한되었을 경우 이익최대화를 위해서 어느 제품을 판매(생산)할 것인가? 어느 제품 라인을 포기할 것인가?

두가지 제품 A, B를 생산, 판매하는 회사가 있다. 각 각 제품의 수익 및 원가자료는 다음과 같고 기계는 공동으로 사용한다.

	제품 A	제품 B
판매단가	₩100	₩80
단위당 변동원가	40	40
단위당 공헌이익	60	40

2) 기계의 최대가동시간은 4,000시간이다. 제품 A 1단위를 생산하는데는 2시간의 기계가동이 필요하며 제품 B 1단위를 생산하는데는 1시간의 시간이 소요된다. 기업이 이익을 극대화하기 위해서는 어느 제품을 얼마나 생산, 판매해야 하는가?

제품 A의 공헌이익은 60이나 생산하는데 2시간의 시간이 필요하므로  
시간 당 공헌이익은 30원

제품 B의 공헌이익은 40이나 생산하는데 1시간의 시간이 필요하므로  
시간당 공헌이익은 40원

그러므로 4,000 시간당 A의 공헌이익은  $30 \times 4,000 = 120,000$  B의 공헌이익은  $40 \times 4,000 = 160,000$  이므로 제품 B 만을 생산하는 것이 유리하다

## 1. 원가 관리

- 1) 원가의 중요성
- 2) 활동기준원가계산 (ABC)
- 3) 원가-조업도-이익분석(CVP)
- 4) 판매 가격 결정
- 5) 원가와 의사결정

## 2. 관리 회계

- 1) 관리회계의 중요성
- 2) 종합예산
- 3) 책임회계와 성과평가

예제 및 내용 참조 교재 : 관리회계(정재권, 백대기 공저-두남출판사) 부분 발췌 사용

**UBUNTU**  
**모두의 행복!**



**이종익** 자문위원

[jongick@gmail.com](mailto:jongick@gmail.com)

010-5410-2310

