

資本利益率管理에 관한 批判的 考察

韓 光 植*

I. 緒 言

1. 研究目的
2. 研究方法 및 範圍

II. 分權的 利益管理에 관한 考察

1. 分權管理의 必要性
2. 利益管理方法

III. ROI에 의한 利益管理

1. ROI의 諸機能

2. ROI의 公式分解

IV. ROI에 대한 批判과 問題點

1. ROI에 대한 批判
2. ROI의 問題點 및 方案

V. 結 言

I. 緒 言

1. 研究目的

企業이 多角化戰略을 採擇할 때, 各製品別로 市場이 다른 경우, 독자적인 市場戰略이나 다른 生産戰略을 選擇할 必要가 있다. 이 때 中央集權의인 職能別組織을 採擇하면 各 製品部門마다 상이하거나 특유한 製品計劃, 生産 및 販賣를 調整할 때에 意思決定은 混亂이 일어나고 複雜性을 띄게 된다. 따라서 企業이 多角化戰略을 採擇하면 管理組織은 事業部制에 의한 分權管理로 移行하는 것이 必然的이다.¹⁾ 이런 경우 그 管理組織形態에 있어서는 垂直型多角化, 垂平型多角化, 集成型多角化등 여러 形態로 多角化가 이루어 진다.

위와 같은 多角化는 大別해 보면 單一企業內에서 事業부로 分化되는 경우와 企業을 細分하여 獨立된 法人形態로의 多角化로 區分하여 볼 수 있을 것이다.

이 때에 各 事業部 및 子會社의 業績評價, 目標利益의 賦與 등에 있어서 흔히 資本利益率에 의한 管理方式을 採擇하는 것이 一般的이다.

資本利益率에 의한 事業部の 管理方式은 매우 有效하다고 한다. 이는 利益과 使用資本과의

* 本研究所 研究員, 檀國大 商經大 助教授

1) A.D. Chandler; "Strategy and Structure" The M.I.T.Press, 1966. pp.325 ~ 378.

關係를 表示하는 것으로 利益의 算定過程 뿐만 아니라 使用資本의 效率의 運用結果는 實績資本利益率에 반영되기 때문이다.

우리나라 企業의 경우 1960年代 末부터 력키구름 등 일부기업에서 事業部制를 導入·適用하기 시작하였으나 諸外國에서 볼 수 있는 바와 같이 資本利益率에 의한 管理體系가 確立된 企業은 없다. 따라서 이곳에서는 資本利益率에 의한 管理方式을 分解·檢討하여 그 限界를 밝히므로써 實際運用 및 適用코자 하는 企業에 도움을 주는데 그 目的을 둔다.

2. 研究方法 및 範圍

이를 進行함에 있어 ROI에 대한 理論的인 側面에 한정하고 國·內外 書籍에 의하여 資料를 蒐集·分析하였다.

이 章에 이어 다음章에 있어서는 分權的 利益管理를 概括的으로 다루었다. 흔히 事業部制에 있어서 利益管理는 資本利益率에 의한다고 한다. 따라서 Ⅲ章에서는 ROI에 의한 利益管理를 分解하여 檢討하였다.

ROI에 의한 利益管理에 있어서도 問題點을 지니고 있는 것으로 이를 第IV章에서 다루고, 殘餘利益이라는 利益管理方法이 보다 卓越하다는 점을 소개하며 끝을 맺었다.

Ⅱ. 分權的 利益管理에 관한 考察

1. 分權的 利益管理의 必要性

事業部制는 企業內에 複數의 利益中心點(profit center)를 設定하고, 이 利益中心點別로 事業部를 形成한 分權的 利益管理의 制度이다. 事業部制는 目標利益의 戰略的 決定, 意思疎通의 效率化, 經營의 自主性이라는 세가지 메카니즘을 통하여 企業內에 있어서 革新的 決定을 높히려는 機能을 하나의 本質로 한다.²⁾

事業部는 獨自的인 利益目標을 지니고 그 利益目標을 達成하기 위하여 自主的으로 意思를 決定한다. 事業部の 意思決定에 있어서는 利益이라는 客觀的·計量的인 決定基準을 確立함으로써 意思決定時의 合理性을 피하고 企業全體의 利益을 增大시키고자 하는 것이 分權的 利益管理의 特徵이다. 즉, 企業內에 人爲的으로 市場經濟의 原理를 導入하고, 各 事業部別로 獨自的인 利益極大化를 위한 意思決定을 행하는 동시에 事業部の 利益管理基準을 確立함으로써 企業全體의 利益을 極大化 하려는 것이 事業部制이다.

2) 占部都美著; 事業部制와 利益管理, 白桃書房 東京, 1975. p.209.

이 管理方式에 의하면 企業의 經營管理는 한층 進歩하고, 業績은 현저하게 向上된다. 특히, 電氣·化學 및 其他 大企業 등에서 製品別·地域別·去來處別로 分權管理單位가 設定되어 各 單位別로 利益目標가 提示되고 이를 實施할 利益責任이 賦課되고 있는 예는 얼마든지 찾아 볼 수 있다. 이 경우 分權的 利益管理를 피하려면 最高經營者의 意思決定權限이 包括的·大幅的으로 事業部長에게 委讓되고, 事業部는 獨立會社와 같은 自主的·獨立採算的인 權限行使가 許用되어야 한다. 그러나 事業部長에게 無制限의 自立的 經營이 認定되는 것이 아니라 本部에서 委任된 權限範圍內에서 즉, 本部가 정한 全社的 方針·經營計劃·節次基準에 따라 利益責任을 遂行함으로써 企業全體의 利益은 增大한다. 本部는 一定期末에 各 事業部로부터 豫算統制에 관한 實施狀況을 報告받고 業績評價를 통하여 事業部의 分權的 利益管理를 監督한다.³⁾

요컨대, 事業部制는 從來 職能別 部門組織의 特色인 中央集權的인 管理에서 惹起되는 官僚化 硬直化 등의 諸弊害를 除去하고, 經營管理에 自主性·創造性·彈力性 및 機動性을 賦與함으로써 全社的 利益을 極大化하자는 것이다. 한편, 經營管理組織을 事業部制로 移行하는 데는 現實的으로 여러 理由가 있다. 그 主된 理由를 보면 다음과 같다.⁴⁾

- ① 技術革新에 따르는 製品의 多樣化
- ② 마아케트 엠파시스 (market emphasis)
- ③ 生産·販賣·管理의 直結
- ④ 利益採算性的의 重視
- ⑤ 管理의 分權化
- ⑥ 本社部門의 스텝化
- ⑦ 實踐에 의한 經營者의 養成

요컨대, 企業이 多角的經營成長政策을 採擇하는 경우 위와 같은 事由로 經營組織은 初期의 中央集權的 職能別 管理組織에서 事業部制로 移行하게 마련이다.

(2) 利益管理方法

企業에 있어 管理의 窮極的 目的은 利益의 極大化에 있다고 볼 수 있다. 즉, 利益目標를 賦與하고, 經營活動의 結果가 集約된 實績과를 比較하여 業績을 評價하는 것이 오늘날 經營의 特色이다.

利益目標에는 長·短期利益目標가 있다. 短期利益目標는 長期利益目標의 一環이기는 하지만,

3) 横浜市立大学 会計学研究室編; 新版管理会計事實 同文館, p.414.

4) 鄭守永著; 新經營組織論, 博英社, 1963. pp.198~204.

社의 過去利益率, 同業界의 他社平均利益率, 一般經濟界 및 業界의 動向을 豫測하고, 計劃期間內에 있어서의 新經濟政策 등 可能한 범위내에서 많은 관련사항을 고려하여 目標利益率을 決定한다.

Ⅲ. ROI에 의한 利益管理

1. ROI의 諸機能

구분社나 各 事業部의 意思決定과 業績評價는 資本利益率이 基礎가 되고, 이 때의 目標利益은 意思決定의 合理的基準, 利益責任에의 モチベーション基礎, 經營統制의 基準이라는 세가지 機能을 지닌다.⁵⁾

① 意思決定基準

資本利益率目標가 設定되면, 그 目標는 投資決定, 在庫決定, 生産決定, 製品開發決定 등의 決定基準이 된다. 이곳에서 決定基準이란 探究基準인 동시에 選擇基準이 된다. 探究基準이란 目標利益을 달성하기 위한 代替인 計劃을 探究하는 探究行動을 規定하는 것을 가리킨다. 예를 들면, 資本利益의 目標가 20%인 경우 그 利益率目標를 上廻하는 代替인 여러 計劃을 探究한다. 利益率이 그 이하인 경우에는 探究되지 않을 것이다. 目標利益率을 上廻하는 計劃이 발견되면 그 計劃案이 選擇되고, 探究活動은 終了한다. 現實으로 意思決定者는 將來에 대한 完全한 情報能力을 갖추고 있는 것은 아니다. 意思決定은 經濟學에서 가정하는 最適基準에 의하여 決定되는 것은 아니고, 滿足基準에 의하여 決定되고, 實行되어 진다. 따라서 資本利益率目標는 選擇基準이 된다.

② モチベーション의 基礎

資本利益率目標가 設定되면 各 組織體에 대한 モチベーション이 賦與된다. 利益의 目標水準이 높게 策定되면 實績과의 差異가 크게 나타나고 管理責任者는 좌절감을 지니게 되고, 이와 반대인 경우에는 革新的인 計劃을 成就하고자 努力하지 않을 것이다. 즉, 利益의 目標水準과 達成水準이 差異가 있을 경우에는 問題點이 곧 發見된다. 達成水準이 目標水準을 밀돌면 그 差異를 메꾸기 위하여 새로운 計劃을 模索하고, 選擇possible한 여러 方案을 評價·選擇한다.

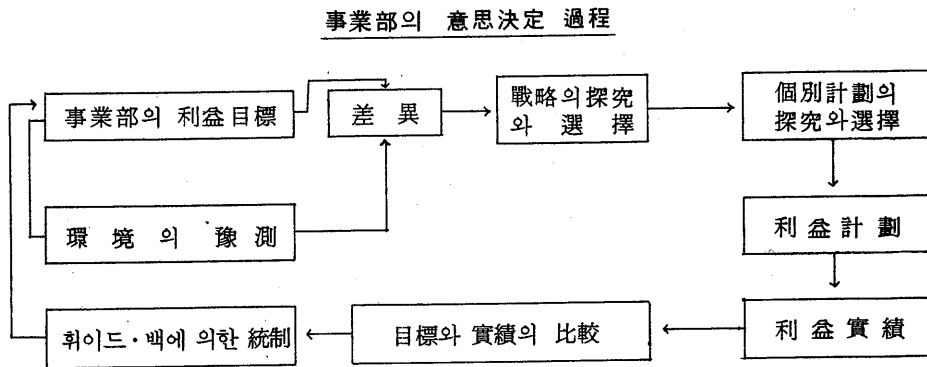
③ 業績評價의 基礎

一般的으로 業績評價는 利益率目標의 達成水準에 의하여 評價된다. 따라서 子會社 및 事業部의 モチベーション을 높이는 方向으로 補償이 이루어져야 한다.

요컨대, 資本利益率의 意思決定機能은 本部로부터 包括적으로 위양된 權限範圍內에서 위에서 본

5) J. DEARDEN; "Limits on Decentralized Profit Responsibility." Harvard Business Review, July-August, 1962. p. 84.

機能을 지니며, 이 때의 子會社 또는 事業部의 意思決定過程은 다음 圖表와 같이 各 단계로 나누어져 이루어 진다.⁶⁾



分權管理를 許한다 하더라도 各 事業部 經營者의 自主的 意思決定에서 다음과 같은 事項은 除外된다.⁷⁾

(1) 會社의 基本方針

(가) 會社全體의 戰略的 計劃

(나) 會社에 影響을 미치는 事項으로 先사적 立場에서 綜合·調整할 必要가 있는 基本計劃

(다) 會社의 價値基準을 주는 事項

(2) 資本의 支出의 承認

(3) 組織計劃의 作成

(4) 管理要員의 任免

(5) 事業部 經營者의 選擇과 養成

(6) 業績의 評價

事業部制에 의한 分權의 利益管理를 許한다 하더라도 事業部經營者에게 無制限의 權限이 부여되는 것은 아니며, 위와 같은 사항에 대한 意思決定權限은 本部에 留保되는 것이다.

6) 占部都美著; 前掲書, pp. 210~224 參照.

7) 占部都美著; 前掲書, pp. 120~121 參照.

2 ROI의 公式分解

資本利益率이 子會社 및 事業部業績을 評價하는데 있어서 適正性을 지니는 基本的 思考가 어디에서 導出되는가 매우 重要的 것이다.

이곳에서 資本利益率公式을 상세히 理解하고, 目標利益을 달성하기 위하여 어떤 方案이 장구⁸⁾되는가를 살펴보면 資本利益率에 의한 利益管理의 적정성을 보다 明白히 把握할 수 있다.

資本利益率의 分解公式

$$\begin{aligned}
 \text{資本利益率} &= \frac{\text{利 益}}{\text{資 本}} = \frac{\text{利 益}}{\text{賣出額}} \times \frac{\text{賣出額}}{\text{資 本}} \\
 &= \text{賣出額利益率} \times \text{資本回轉率} \\
 &= \frac{\text{賣出額} - \text{總費用}}{\text{賣出額}} \times \frac{\text{賣出額}}{\text{資 本}} \\
 &= \left(1 - \frac{\text{製造原價} + \text{販賣費} + \text{一般管理費}}{\text{賣出額}} \right) \times \frac{\text{賣出額}}{\text{固定資產} + \text{流動資產}} \\
 &= \left(1 - \frac{\text{固定費} + \text{變動費}}{\text{賣出額}} \right) \times \frac{\text{賣出額}}{\text{固定資本} + \text{變動資本}}
 \end{aligned}$$

目標利益을 달성하기 위한 具體的 方案을 보면 다음과 같다.

(1) 賣出額의 增大

- (가) 販賣量의 增加 (價格割引, 廣告販賣促進 등)
- (나) 販賣價格의 引上, 差等價格政策의 採擇
- (다) 製品配合의 改善 (限界利益率의 適用)
- (라) 有利한 地域에의 전환 (限界利益率의 利用)
- (마) 販賣組織의 改善 (營業部 社員의 配置變更, 教育訓練)
- (바) 販賣經路의 改善 (消費者에의 直配)
- (사) 新市場의 開拓 및 新製品의 販賣

(2) 原價(費用)의 引下

- (가) 變動費의 引下
 - ① 原材料購買單價의 引下
 - ② 使用材料의 變更

8) 吉田弥雄著; 現代管理會計論, 国文出版株式会社, 1971, pp.122 ~ 123 参照

- ③ 消費量의 節減
- ④ 作業時間의 短縮
- ⑤ 作業工程의 節減
- ⑥ 販賣直接費의 節減
- (나) 固定費의 引下
 - ① 施設固定費 (committed costs)
 - ② 運用固定費用 (managed costs)
 - ㉞ 政策費 (policy costs)
 - ㉟ 運營費 (operating costs)
- (3) 資本의 效率的 利用 (資本回轉率의 向上)
 - (가) 固定資産回轉率의 增加 (固定資産利用度의 增大)
 - (나) 非能率的인 設備·遊休設備의 除去
 - (다) 原材料·在工品·製品在庫管理의 合理化
 - (라) 賣出債權에 대한 回轉率 增大 (回收期間의 短縮)
- (4) 營業外收益의 增加
 - (가) 副産物·不要固定資産의 賣却
- (5) 營業外費用의 削減
 - (가) 金利負擔의 輕減
- (6) 其他 經營構造變更計劃의 立案과 實施
 - (가) 原價引下를 위한 設備政策
 - (나) 要員計劃·賃金政策의 實施·少數精銳主義
 - (다) 新製品의 製造·不利製品의 除去
 - (라) 研究開發計劃

短期利益計劃은 既存能力과 新規投資決定에 의한 個別計劃에서 導出되는 追加能力을 合計한 計劃期間의 能力으로 構成된다.

業績尺度로서 資本利益率이 採擇되는 가장 重要한 根據를 보면, 資本利益率은 投資面에서 部門責任者의 權限行使에 대한 效率을 나타내는 部門利益은 短期的인 側面에서 볼 때 그 部門의 流動資産과 關係가 있고, 既投資額과 新規投資額에 대한 總括的·全體的인 效率을 表示한다. 또한

一定한 期間을 前提로 하여 測定된 部門利益額이 資本利益率에 반영된다는 점이다. 이런 점에서 資本利益率에 의한 利益管理方式은 短期利益計劃과 관련하여 部門管理者의 業績을 評價함에 있어서 그 形態는 短期的 評價를 행한다 하더라도 그 結果는 短期利益業績과 長期的인 投資業績과를 綜合的으로 評價하는 利益管理方式이다.

資本利益率에 의한 利益管理時에 指摘되고 있는 長點을 보면 다음과 같다.

- ① 經營管理者는 利用可能한 總資産(또는 總資本)에 대한 最大의 利益을 올리는 데에 觀心을 集中시킨다.
- ② 全體的인 立場과 主要部門 또는 事業部の 經營能率과 效率을 測定하는 데 있어 基準이 된다.
- ③ 資本利益率은 財務計劃, 販賣目標, 原價統制 및 利益目標과 結付되어 있다.
- ④ 社內·外의 管理的 成果와 比較할 수 있다.
- ⑤ 他部門이 達成한 成果에 비추어 보아 事業部長이나 部門管理者는 自己業務活動을 스스로 測定하고 評價함으로써 責任感과 팀·웍을 促進시켜 준다.
- ⑥ 在庫資産과 같은 特定資産의 使用하고 있는 資産이나 未使用資産에 관한 취약점을 찾아내는 데에 도움이 된다.

Ⅳ. ROI 에 대한 批判과 限界

1. ROI 에 대한 批判

앞에서 본 業績評價尺度로서의 資本利益率管理方式에 대하여 여러 論者들이 이에 대한 問題點을 지적하고 있지만, 이곳에서는 디아든 등의 批判을 보고 이를 요약하면 다음과 같다.

- ① 事業部長은 短期業績改善을 追求한다.
- ② 投資危險이 考慮되지 않는다는 點
- ③ 事業部間의 目標資本利益率이 同一하지 않다는 點

(1) 短期業績改善의 指向

事業部管理者는 目標資本利益率의 達成度에 따라 評價되기 때문에 目標資本利益率 以下の 投資案을 棄却하는 것이 보다 큰 資本利益率을 達成하는 動機가 되기 때문이다. 換言하면, A.B 두개의 投資案이 있고 前者는 目標資本利益率 以上이고, 後者는 그 以下인 경우 이 두개의 投資案을 既投資案에 追加하여 전체적으로 目標資本利益率을 달성할 수 있다 하더라도 管理責任者는 後者

를 棄却하려 한다. 만일 기각된 投資案의 利益率이 企業全體의 資本코스트 以上일 때에는 事業部 管理者의 진정한 業績이라 할 수 없다.

위와 같은 投資決定은 AAA의 「1967~68年度 經營意思決定모델委員會報告書」 및 「1968~69年度管理委員會報告書」⁹⁾ 에도 찾아 볼 수 있다. 이 두 委員會의 立場은 長期的인 利益이 있다 하더라도 가까운 將來의 損益計算書에 表示되는 利益에 따라 행동하는 경향이 있다는 것이다.

(2) 投資危險의 未考慮

資本利益率에 의한 利益管理方式에서는 資本利益率이 投資案의 棄却率로 利用되므로 다른 形態의 資産에도 同一率의 棄却率이 適用된다는 問題가 있다.¹⁰⁾ 投資危險에 따라 必要한 最低利益率 差異가 있고, 특히 固定的인 設備에 要求되는 利益率과 在庫資産에 要求되는 利率과는 前者가 높으므로 企業全體의 立場에서 보면 最低利益率을 投資危險의 크기에 따라 차이를 둘 必要가 있다.

(3) 目標資本利益率의 相異

事業部利益管理方式에 있어서 目標資本利益率은 投資案의 棄却率을 利用하여 마련한다. 따라서 事業部間의 달성가능한 目標資本 利益率은 差異가 있는 것이 보통이다. 그 結果 事業部間의 投資政策은 일관성이 없게 된다.¹¹⁾ 例를 들면, 目標資本利益率이 각각 30% 25%인 A, B 事業部가 있는 경우에 A 事業部는 25%의 利益率에 대한 投資案을 棄却하지만, B 事業部에서는 이것이 採擇된다는 것이다.

事業部間의 目標資本利益率의 相違에서 생기는 이러한 問題點은 단순히 형식적으로 일관성이 없다는 데에 局限하지 않는다. 事業部管理者가 자기 部署의 目標資本利益率을 投資案의 棄却率로 사용하는 것이 有利하다고 판단하는 경우에 企業全體의 棄却率인 資本코스트를 目標資本利益率로 하여 本部가 모든 事業부에 指示할 수 없기 때문에 業績尺度로서의 資本利益率에 問題點이 提起된다. 例를 들면, 利益率이 資本코스트 以上이라 하더라도 이를 採擇하면 事業部の 資本利益率을 引下하는 結果가 되기 때문에 事業部の 擴張이 저해된다. 反對로 目標資本利益率이 낮은 事業部는 投資案의 利益率이 資本코스트 以下라 할지라도 이런 점이 바로 資本利益率에 의한 業績評價時의 尺度로서 不合理하다는 것이며 批判은 이 점에 集中된다.

이 問題點을 補完하기 위하여 다양한 方法을 제시하고 있지만 不完全하다고 한다. 이 점에 대한 改善提議를 보면 다음과 같다.

9) Bierman H. jr and T.R. Dickman; "Managerial Cost Accounting" New York, 1971.

10) Dearden J; ibid. pp. 81 ~ 89.

11) Dearden J., "The Case Against ROI Control," Harvard Business Review, May-June, 1969, pp. 124 ~ 135.

- ① 投資案을 本部에서 檢討하고 이를 承認하는 方法
- ② 營業權 (goodwill) 의 計上
- ③ 企業의 投資決定基準을 資本코스트形式으로 公示하는 方法

위에서 본 디아트 등의 批判은 最高經營者는 全社的인 立場에서 利益計劃을 다루고 각 事業部의 利益計劃을 綜合·檢討한다는 점을 무시한 것이다. 즉, 最高經營者는 事業部經營者의 短期業績을 改善코자 하는 性向을 是正키 위하여 業績評價의 評價期間을 폭넓게 잡으므로서 長期的인 眼目으로 檢討할 必要가 있다. 이런 措置를 講究함으로써 事業部經營者의 短期的業績을 改善코자 하는 性向을 防止하고, 全社的 利益目標과 一致시킬 수 있다.

投資危險이 考慮되지 않는다는 점은 資本利益率에 局限하는 것은 아니다. 즉, 不確實性의 處理問題는 投資危險에 따라 棄却率을 달리하자는 하나의 입장이라 볼 수 있다.

마지막으로 目標資本利益率이 相異하다는 點에 대하여는 各 事業部의 使用資本에 대한 營業權을 計上함으로써 目標資本利益率을 調整할 수 있다. 이것은 各 事業部의 目標資本利益率을 平準化하기 위한 方法이다. 그러나 이 경우에 있어서도 使用資本額과 營業權을 反映한 後의 修正資本額과의 關係에서 營業權의 評價가 問題로 된다.

2. ROI의 問題點

事業部制는 앞에서 본 바와 같이 여러 形態가 있다. 事業部가 企業內에 存在하는 경우는 이른바 企業중의 企業이다. 各 事業部의 意思決定은 資本利益率을 基準으로 이루어 지고, 事業部長은 一定한 資本利益率을 達成함으로써 動機를 賦與받고, 資本利益率의 實績에 의하여 業績評價를 받는다. 이러한 意思決定基準을 採擇함으로써 事業部制에 의한 分權的 利益管理가 이루어 지는 것이 特色이다. 그러나 事業部制의 意思決定基準으로서 資本利益率은 다음과 같은 問題가 있다는 점에 注意하여야 한다.

① 資本利益率은 資本과 利益의 關係率의 改善을 強調하더라도 企業의 成長力要因은 利益의 절대적인 크기에 依存한다는 점.

② 事業部의 資本利益率은 每期 評價되므로 事業部는 目前의 利益을 追求하는 傾向을 完全히 排除할 수 없고, 디아트 등이 指摘한 바와 같이 短期的인 資本利益率을 향상하는 데에 努力을 경주하는 傾向이 있다고 볼 수 있다. 事業部가 短期的인 資本利益率의 向上을 추구함으로써 教育訓練費, 研究開發費나 市場開拓費를 削減하게 되면, 이로 인하여 企業全體로서의 將來의 成長을 저해하는 수가 있다.

③ 單一企業內에 複數의 事業部가 存在하는 경우 資本利益率에 의한 業績은 事業部 責任者

가 統制할 수 없는 外部要因에 의하여 영향받고, 이 統制不能한 外部要因을 除去하는 것이 困難하다는 점. 즉, 賣出·原價 및 資産은 確實한 資料에 의하여 事業部에 配分되어야 한다. 그러나 會計制度나 原價計算制度는 그러한 必要的 明細를 提供치 못하는 수도 있다. 또한 共通으로 利用되는 資産의 評價는 困難한 問題를 야기시킬 수도 있고 잘못 理解되는 수도 있다.

④ 資本利益率을 唯一한 業績評價의 尺度로 할 때에는 事業部長은 事業部の 活動을 모두 金錢爲主 (all money)로 이끌어 나가는 結果를 가져온다. 資本利益率은 客觀的·綜合的·最終的인 業績尺度로 되기 때문에 事業部長은 目的達成을 위하여 手段과 方法을 가리지 않는 경우도 있다. 예를 들면 資本利益率을 높이기 위하여 下請依存度を 높이고, 工場을 賣却하고, 同一한 資産을 상대방으로부터 賃借하여 賃借料를 支給함으로써 資本利益率을 높이고자 피할 수도 있다. 또한 本部스텝의 助言을 無視하고 專門的인 援助를 依賴하지 않으므로써 本部스텝은 弱體化 되고 따라서 각 事業部에 대한 職能的 調整이 困難해 진다. 또한 研究의 重複이 야기되고 販賣面에서 協助가 이루어 지지 않는다.

⑤ 資本利益率의 業績尺度는 資本을 唯一한 分母로 한다는 점이다. 이 점은 資本이 企業의 成長을 가져오는 最大의 要因이라고 前提한 思考이다. 確實히 資本主義經濟의 初期段階에 있어 資本이 企業의 成長力要因이었음은 틀림없다. 즉, 이 때에는 資本의 蓄積이 貧弱하였고, 生産만 되면 販賣는 어려운 점이 없었다. 그러나 資本主義經濟가 高度로 發達된 今日에 있어서는 企業을 둘러 싸고 있는 制度的인 條件이 그 當時와는 相異하다. 技術革新과 消費가 빠른 속도로 變化되고 있는 경우에 이에 대한 充分한 適應力을 지니지 못한다면, 資本力이 아무리 豊富하더라도 急速히 斜陽化하고 衰退한 企業을 우리는 주위에서 얼마든지 찾아볼 수 있다.

⑥ 最適資本利益率에 관한 意見一致를 보지 못함으로써 그 利益率이 不公平한 基準에서 마련됐다고 믿는 事業部長을 失望시키는 수가 있다.

⑦ 賣出, 原價 및 資産은 각 事業部에 確實한 資料에 의하여 適切히 配分되어야 한다. 그러나 會計制度나 原價計算 시스템은 그러한 必要的 明細를 提供치 못하는 수도 있다.

⑧ 共通으로 利用되는 資産의 評價는 困難한 問題를 惹起시킬 수도 있고 잘못 理解되는 수도 있다.

⑨ 當期の 資本利益率을 높이기 위하여 會社の 長期利益과 相衡하는 意思決定을 事業部長이 내릴 수도 있다.

⑩ 資本利益率에 執着하여 業績을 評價하는 경우에는 다른 必要的 業務活動을 소홀히 하는 結果를 가져올 수 있다. 즉, 製品研究開發, 管理技法의 開發, 人事의 昇進政策, 職場士氣 및 公共關係 등은 企業의 繼續的인 成長과 未來의 收益을 增加시키는 데에 매우 重要的 것이다.

요컨대, 資本利益率을 事業部의 業績評價를 위한 유일한 基準으로 삼으려면 企業을 둘러 싸고 있는 制度的 條件을 충분히 考慮하여야 한다. 事業部의 業績評價基準으로서 資本利益率만으로 事業部를 長期的으로 評價하는 데에는 不充分한 것이다.

目標資本利益率이 相異하다는점에 대한 해결방안으로서는 資本投資案을 本部에서 檢討하고 이것을 承認하는 方法 위에서 본 營業權의 計上, 企業의 投資決定規程을 資本코스트의 形式으로 公示하는 方法 등이 있다. 그밖에 資本利益率에 의한 方法을 脫皮하여 제네랄·이렉트릭에서 採擇하고 있는 殘餘利益에 의한 管理方法이 있다. 이곳에서 그 內容을 紹介하면 아래와 같다.

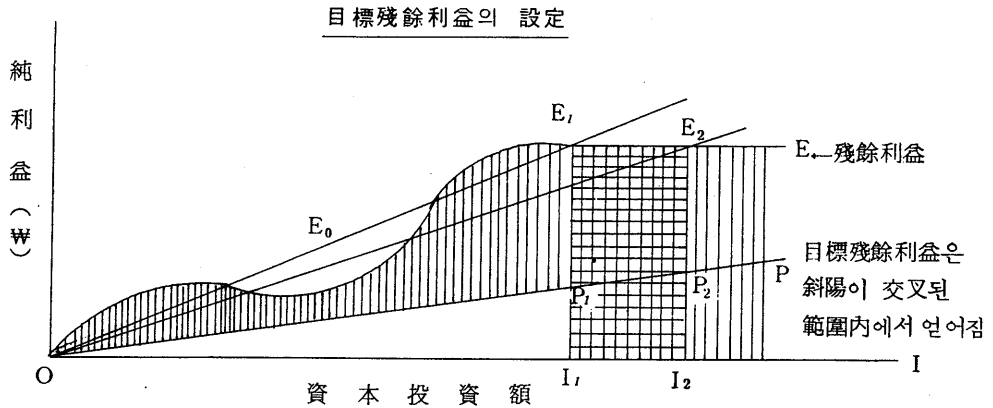
資本利益率을 業績評價의 尺度로 利用하는 경우 두 管理者의 業績比較는 利益의 크기에 의하지 않고 使用資本利益率에 의하여 測定된다. 이 경우 成功的인 管理者란 보다 높은 利益率을 나타내는 管理者라고 한다면 困難한 問題가 提起된다. 즉, 小資本에 의한 高收益率은 低收益率이지만 만족할만한 資本의 資本收益率보다 더 良好한 것인가라는 問題가 提起된다. 이 問題는 資本코스트를 고려하지 않으면 解答을 얻을 수 없다. 즉, 期間利益額에서 資本코스트를 差減한 殘餘利益(residual income)과 使用資本과의 關係를 檢討함으로써 解決된다.

利益率을 最大로 하는 것보다는 殘餘利益을 우선하는 理由는 增分利益이 資本코스트를 超過하더라도 그것이 平均利益率을 低下시킬 때에는 利益率을 最大化하기 위하여 管理者는 積極的으로 投資擴大를 위한 意欲을 喪失하지 않는다는 점이다.

이 論據는 管理者가 自己의 事業에 投下할 資本金額을 決定할 수 있는 權限을 지니고 있다는 狀況을 默視的으로 表示하고 있음을 잊어서는 안된다. 그러나 一定한 한도 이상의 資本支出은 權限의 制約을 받고 있는 것이 現實이다. 重要的 것은 事業部管理者는 資本을 要求할 수 있는 權限을 지닌다는 점이다.

어쨌든, 어떤 일을 最大로 하기 위하여 管理者에게 指示하는 대신에 標準 또는 目標를 設定하는 것이 一般的이다. 이를 위하여 標準資本利益率이 設定된다. 이 점은 그 缺點을 살펴 본바 있다. 이곳에서는 目標殘餘利益을 여하히 設定하는가를 보기로 한다.

殘餘利益은 純利益에서 資本코스트를 差減한 것으로 目標殘餘利益은 金額으로 設定된다. 따라서 目標殘餘利益의 金額을 達成 또는 上廻하는 경우에 管理者는 成功的인 것으로 判斷하지 않으면 안된다. 이 結論에 대한 論據를 圖表로 보면 다음과 같다.



圖表에서 曲線 OE는 企業에 投下된 資本額이 橫軸 OI에 따라 增加함으로써 發生하는 企業의 純利益을 나타낸다. OE曲線의 傾斜는 企業이 成長하는 初期에는 資本利益率이 急激히 激增하고 E₀點에서 減감하고, 그 후 E₂를 지나면 거의 橫軸에 대하여 平行선을 그리게 된다.

直線 OP는 資本코스트를 表示한다. 이 선은 단일의 一定率을 前提로 함으로 直線이다. 投資額이 增加하면 資本코스트도 比例하여 增加한다. 殘餘利益은 純利益에서 資本코스트를 差減한 曲線 OE와 直線 OP와의 垂直間隔에 의하여 表示된다. 投下된 資本額이 增加하면, 殘餘利益은 E₁周邊에서 最大值에 달할 때까지 增加하고 E₂周邊에서 最大值에 到達한다. 따라서 OI₁의 資本利益率은 OE₁을 OI₁로 나누어 얻어 진다.

요컨대, 管理者에게 目標資本利益率을 賦與하는 대신에 E₂P₁ 또는 E₂P₂의 金額(이 두개의 金額은 거의 같다)에 의한 殘餘利益을 目標로 부여하면 된다.

殘餘利益의 明白한 우수성에도 불구하고 事業部業績을 評價하는 이 技法을 採擇하고 있는 企業은 極少數라 한다. 그 理由를 보면 다음과 같다.

첫째, 이 方法은 資本利益率方式만큼 보급되어 있지 않다.

둘째, 대부분의 管理者는 資本利益率方式은 投資規模에 관한 高층을 除去하고 財務分析家들에게 이 方式이 普遍化되어 있기 때문이다.¹²⁾

한편 殘餘利益에 의한 目標管理가 지니는 缺點은 規模가 相異한 事業部의 業績을 比較할 수 없다는 점이다. 그 理由는 規模가 큰 部門은 規模가 적은 部門보다 더 많은 殘餘利益을 期待할 것이라는 一般的 편견때문이다.

12) Wayne J. Morse ; Cost Accounting, ADDISON-WESLEY, Publishing Company, Inc. 1981, p.753.

殘餘利益의 첫째利點은 管理者가 資本코스트를 超過하여 언제든지 資本投資를 할 수 있도록 動機를 부여한다는 점이다. 新規投資를 함으로써 棄却率보다 더 높은 利益을 招來하는 경우 그 投資는 事業部の 殘餘利益을 增加시킬 것이다.

둘째, 殘餘利益은 資産種類別로 差等利益率을 許用한다는 점이다. 즉, 管理者는 안전하고 상대적으로 確實한 프로젝트에 대한 差等資本코스트를 適用하는 것보다는 危險성이 있는 프로젝트에 대한 差等資本코스트를 適用할 수 있다. 이런 方法에 의하여 資本投資決定에서 採擇되는 意思決定方法(decision rule)과 一致시킬 수 있다.

業績測定으로서의 殘餘利益은 資本利益率分析이 短期業績을 指向한다는 점을 克服하지 않는다. 그러나 이에 대한 完全한 測定은 할 수 없다. 가장 어려운 문제는 目標殘餘利益을 顯示하는 것이며 追加적인 問題는 公正하고 適用 가능한 資本코스트를 導出하는 것이다.

어쨌든 殘餘利益에 의한 目標의 設定과 業績評價方法은 資本利益率에 의한 그것보다는 매우 卓越한 方法이다. 投資危險率에 대한 問題는 殘餘利益을 適用할 때에 局限하는 것은 아니다.

結 言

企業이 多角化 戰略을 採擇하는 경우 그 企業의 管理組織은 必然的으로 事業部制로 된다. 事業部制의 形式은 企業內에 中小企業의 機動性を 導入하는 形態로서의 事業部를 둘 수도 있고 別途의 子會社形態로 形成되는 수도 있다. 形態는 어쨌든 事業部制를 採擇하는 경우에 目標의 設定과 業績評價에 있어서는 흔히 資本利益率에 의하는 것이 보통이다. 資本利益率에 의한 目標管理는 매우 卓越한 方法이고 그 나름대로의 利點은 지니고 있기는 하지만 아울러 解決해야 할 問題點도 많다.

資本利益率에 의한 管理는 期間利益과 使用資本과의 關係를 강조하는 것이다. 論理體系로 볼 때 殘餘利益에 의한 管理가 보다 卓越하다. 이 方法을 採擇한다 해서 資本利益率에 의한 管理方法을 完全히 脫皮하는 것은 아니다.

