

여신전문금융회사의 ABC 도입 사례연구

황태호* · 전용수**

요약

본 연구는 전통적인 원가계산방식에 의거 본사의 업무원가와 자금원가를 배부하여 독립 재산제 형태의 성과평가(손익계산)를 하는 여신전문금융회사를 대상으로 현행방식의 원가계산 사례의 전 과정을 도출하여 분석하고, 활동기준원가계산(Activity-Based Costing : ABC)의 개념을 이용하여 도입모형을 제시하고 비교분석을 통하여 성과평가의 합리성과 공정성이 개선되고 도입 타당성이 있는지 검증하고자 하였다.

연구결과는 ABC의 도입 전·후 업무(간접)원가 배부차이는 +30.23%에서 -66.60%, 성과평가(영업손익) 결과는 -17.31%에서 +83.07%의 차이가 발생했다. 이는 순자금사용평잔을 기준으로 일률적으로 배부하는 것과 영업점의 활동이 본사의 활동을 유발시키는 원가동인 20개를 선정하여 배부한 차이라고 할 수 있으며 영업점의 규모변수(規模變數) 분석결과에서 도입 타당성이 검증되는바, ABC의 도입은 향후 간접원가 증가에 대한 원가계산 방안 뿐 아니라 성과평가의 합리성과 공정성 개선으로 신뢰성 향상 및 정확성이 제고 될 수 있다고 판단된다.

핵심주제어 : ABC, 원가계산, 성과평가, 여신전문금융회사, 금융기관

I. 서론

활동기준원가계산(activity-based costing, 이하 “ABC”라 함)은 전통적인 단일기준에 의한 원가배분방식에서 탈피하여 활동(activity)은 자원(resource)을 소비하고 제품은 활동을 소비한다는 전제로 활동을 원가대상의 중심으로 삼아 활동의 원가를 파악하며, 활동원가는 상이

* 단국대학교 경영대학원 재무회계전공

** 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, wsjeon@dankook.ac.kr

하고 다양한 원가동인을 사용하여 제품에 추적 배부되어 제품원가정보를 체계적으로 산출하고 효율적인 원가관리를 추구하는 새로운 원가관리회계시스템이라 할 수 있다. 전통적 원가계산과 달리 활동(activity)이라는 매개체를 이용하여 자원(resource)과 원가대상(cost object)간의 인과관계를 높임으로써, 간접비 배부의 합리성과 원가의 정확성을 제고할 수 있다(Cooper and Kaplan, 1998). 금융업은 무형의 상품을 취급하는 대표적인 서비스업종으로 간접원가 비중이 높아 ABC의 도입 필요성을 제기하고 있다. 류장렬(2005)은 최근 은행업무의 주요변화 내용을 전자금융시대로 변화, 기업금융에서 소매금융으로 영업대상의 변화, 대형화를 통한 규모의 경제 실현으로 경영 효율성을 향상시키기 위하여 ABC의 도입 필요성을 제기하고 그 활용으로 정보이용자의 의사결정에 필요한 수익과 위험관리를 위한 관리회계 정보를 제공하여 위험관리, 손익관리, 성과관리에 이용 될 수 있다고 했다. 안태식 등(2009)은 은행업에서 ABC의 활용과 목적을 원가경쟁우위확보를 전제로 경영의사결정, 상품별 고객별 매체별 수익성 분석, 이익중심점별 손익계산, 원가절감활동 등 전략경영에 이용되고 있다고 했다. 전자금융시대로 인하여 금융회사들은 전산시스템 개발과 하드웨어의 투자, 규모가 성장 발전할수록 본사 조직 확대 등 간접원가는 지속적으로 증가할 수밖에 없다. 따라서 전통적인 원가계산시스템으로는 원가왜곡 문제가 발생하므로 경쟁이 심화되고 있는 금융환경에서 조직구성원과 경영자에게 ABC 도입을 통한 원가정보의 합리성과 정확성 제고는 경쟁우위를 확보하는 전략경영의 도구(tool)가 될 것이다.

현재 금융업에 대한 연구 유형을 살펴보면 은행 사례로 상품별(수신업무, 여신업무, 외환업무, 저축예금, 일반자금대출 등) 원가계산으로 표준원가모형을 제시하여 시간동인으로 초시계에 의한 초당 활동 업무량을 측정하여 서비스별 원가를 산정하는 적용사례를 소개했으며(안태식 등, 2009; 조영주와 백태영, 2003) 금융업의 수익성 분석 연구로 ABC의 개념적 적용모형을 제시하였다(배병한과 유승억, 1996; 배병한과 류세걸, 1997; 구정옥, 2003). 또한 은행 본사 간접원가 배부의 원가왜곡 검증(배병한과 박기석, 2004), 증권회사 지점 성과평가(이세용, 1997), 보험회사 도입사례(안태식 등, 2007)와 원가동인 연구(김양환, 2000; 송연수, 2006), 이용실태와 정보화 연구 등이 있었다. 경영자는 ABC가 제공하는 정확한 원가정보를 사용하여 전략적 의사결정의 질을 제고할 수 있으며, 원가정보를 성과평가에 이용함으로써 기업가치 창출에 긍정적인 방향으로 행동을 유도할 수 있다(안태식 등, 2007).

이에 본 연구는 채권발행이나 금융기관 차입을 통한 자금조달을 하고, 할부금융, 대출, 리스 등 대출운영을 통한 수익을 창출하는 여신전문금융업법¹⁾에 의거 설립된 여신전문금융

1) 여신전문금융업법은 법률 제5374호 1997. 8. 28 제정됨.

회사²⁾를 대상으로 영업점 성과평가(손익계산)를 위한 ABC 개념을 이용한 도입모형을 연구하고자 한다. 대상 여신전문금융회사(이하 “A금융회사”라 함)의 현행 시행중인 전통적원가계산방식으로 본사 자금원가와 업무(간접)원가를 배부하는 원가계산방법과 절차를 도출하여 그 문제점이 무엇인지 분석하고, ABC 개념을 이용한 원가계산모형을 도입하고 상호 비교하여 본사 간접원가 배분과 성과평가의 합리성과 공정성이 개선되고 도입 타당성이 있는지 검증하고자 한다. A금융회사의 업무담당자들로 부터 2008년 1년간 본사 원가 배부자료와 ABC 도입을 위한 각종 재무·비재무 자료를 수집하고 A금융회사의 1년간 실제 데이터를 조정 활용하여 현행 원가의 배분과 ABC 도입모형의 비교분석을 통하여 일부분의 개념적 모형이 아니라 여신을 운영하는 금융회사에서 실제 적용가능성을 제시하여보고자 한다.

본 연구논문의 구성은 다음과 같다. 제1장 서론에 이어 제2장에서 ABC와 관련된 국·내외의 선행연구를 검토하고 제3장에서 금융업의 원가계산 종류와 특징을 살펴본다. 제4장에서는 A금융회사의 현행 원가 배분내용을 살펴보고 문제점을 도출하며 ABC의 개념을 이용하여 도입모형을 제시하고 비교하여 성과평가의 합리성과 공정성 개선으로 도입 타당성이 있는지 검증한다. 마지막으로 제5장에서 결론과 연구결과를 요약한다.

II. 선행연구

전통적인 원가계산시스템은 1920년부터 약 60년간 별로 문제없이 사용되었으나 1980년대부터 급속한 기업 환경 변화로 개별제품원가 왜곡 등으로 Cooper and Kaplan(1988)에 의거 소개된 이후 제조업중심으로 도입되기 시작한 ABC는 업종 전반으로 연구가 진행되어 왔다.

금융기관 관련 외국 선행연구는 Hart and Smith(1998)는 ABC를 이용한 금융기관의 고객 수익성 분석모형을 제시하였고, Banker, Ou, Potter(1999)는 어떠한 원가동인이 은행의 수익 및 원가에 영향을 미치는지 밝히고자 하였다. 그들은 규모의 경제(총자산의 역수), 범위의 경제(관련 있는 제품의 다각화 등) 복잡성(계좌의 크기, 거래건수, 지점수)을 원가동인 변수로 선정하였다. 실증연구 결과 원가동인으로 사용된 규모, 범위, 복잡성 등 요인들이 은행의 수익성과 원가의 모두에 영향을 주고 있음이 증명되었다. Hussain and Gunasekaran (2001)은 금융산업에서 상품수익성 분석과 성과평가를 하는데 있어 전통적인 원가계산방식

2) 여신전문금융사는 카드업, 할부금융업, 시설대여(리스)업, 신기술금융업을 취급하는 금융회사를 말한다.

과 ABC를 이용한 결과를 비교 평가하였다. Bamber and Hughes(2001)는 가상적인 은행의 예를 들어 ABC를 이용하여 개인고객과 기업고객군별 소요비용을 계산하는 과정을 예시하였다.

국내의 ABC와 관련된 금융업의 선행연구를 살펴보면 첫째, ABC **도입사례 연구**로 안태식 등(2007)은 ABC를 도입한 보험회사의 사례를 심층 분석하고 사례 기업의 ABC구축과정을 체계적이고 구체적으로 서술하여 국내 금융업중 보험회사의 ABC 도입 구축과정을 실제 적용에 도움이 될 수 있도록 하였으며, 안태식 등(2009)은 은행업의 시간동인 ABC모형개발과 서비스별 원가산정 연구를 통하여 국내의 대표적인 6개 은행의 원가자료와 원가계산 시스템 관련 자료를 통하여 은행원가시스템 실태와 은행서비스별 원가계산을 시도하였다. 결과를 보면 평균으로 수신업무 16.2%, 여신업무 31.6%, 외환업무 22.0%의 차이를 보였는데 이는 모형과 모수에 따라 원가가 크게 달라질 수 있으며, 표준조업도 모형의 경우 같은 방안 내에서도 수신 서비스 원가의 경우 최소 9,359 최대 15,112원의 차이를 보여 동일서비스에 대해서도 은행 간에 차이가 매우 크다는 결과를 보여줬다. 따라서 각 은행의 전략, 구조적 동인, 실행적 동인에 의해서 달라질 수 있으며, 동일한 은행의 경우도 선택한 원가 시스템에 따라 민감하다는 결론을 도출하였다. 조영주와 백태영(2003)은 우리나라 한 시중은행의 활동기준원가계산 적용사례를 소개하였다. 사례은행의 과거 은행감독원 모형하의 전통적인 원가계산을 소개하고 그 문제점을 정리하였으며, 이에 대한 대안으로 활동기준원가계산을 적용한 사례를 소개하고 과거 은행감독원 모형의 부문별 원가계산 결과와 활동기준원가계산의 결과를 비교하고 은행업의 경우 활동기준원가계산이 어떻게 적용되는지 방향을 제시하였다. 둘째, 은행의 **원가동인 연구**로 김양환(2000)은 국내은행에서 간접원가를 유발시키는 원가동인에 대한 실증연구와 송연수(2006)의 국내은행에서 실제 사용하고 있는 원가동인을 토대로 한 간접원가동인 실증연구가 있다. 셋째, ABC **수익성 분석 연구**로 도입방향과 개념적 모형을 제시하였는데 배병한과 유승억(1996)은 은행경영에 대한 ABC적용에 관한 연구를 통하여 시중은행인 H은행의 자료를 이용하여 은행상품 수익성 분석에 대한 ABC적용 사례를 검토 도입방향을 제시 하였고, 배병한과 류세걸(1997)은 금융업의 수익성 분석에 대한 ABC의 적용을 검토하여 여신업무의 대상으로 개념적 모형을 제시 하였다. 구정옥(2003)은 ABC를 이용하여 신용협동조합 금융상품의 수익성 분석모형을 연구하였는데, 신용협동조합의 활동을 정의하고 활동을 기준으로 간접원가를 집계하고 원가동인으로 간접원가를 금융상품에 배부하고 대출상품에 대하여 자산이익율, 수신상품에 대하여 총자금비용율을 이용하여 수익성분석하는 모형을 제시하였다. 넷째 **영업점 평가**와 관련된 간접원가 배분 연구로 배병한과 박기석(2004)은 은행의 본부간접원가 배분시 은행의 5개지점을 표본으로 삼아 현

행방식과 ABC 배분방식을 비교하여 원가 왜곡 현상이 얼마나 되는 지 검증 하였다. 이세용(1997)은 증권회사의 지점 성과평가를 하는 과정에서 본사 지원부서의 공통원가 배부 부분에 ABC를 적용시켜 보았다. 그 결과 ABC를 이용한 공통원가 배부가 합리적이라는 결과를 보여 주었다. 기타로 이용실태(김용환, 이경태, 1997) 정보화(류장렬, 2005) 연구가 있다.

이상 선행연구에서 살펴본 바와 같이 금융업에서 다양하게 연구가 이루어지고 있으나 은행을 기준으로 한 연구가 대부분을 차지하고 있다. 은행의 경우에도 도입사례를 중심으로 절차와 실무적 적용방법을 제시하는 연구가 중심을 이루는 것 같다. 금융의 대표업종인 은행의 경우 수신, 여신, 당좌, 외환, 카드, 보험 등 기타 부수업무가 영업지점에서 동시 다발적으로 이루어지는바, 표준화 또는 은행원 본인이 수행업무 비중을 전산입력을 통하여 업무량 조사를 하여 수시 자료를 수집한다고 해도 그 내용은 상황이나 직원의 업무능력, 영업거점의 환경 등에 따라 수많은 변수에 의해 수시로 변하므로 안태식 등(2009)의 시간동인 원가산정 연구 결과와 같이 오차가 발생할 수밖에 없어 실무적으로 적용은 쉽지 않을 것으로 판단된다. 또 다른 금융업종은 증권, 보험, 신탁 등 실제 도입 사례 중심의 연구와 수익성 분석모형 연구가 있었다. 금융업은 복잡 다양하여 원가계산의 종류별 목적성과 활용 기준으로 실질적으로 적용 가능한 연구가 필요할 것 같다. 여신전문금융회사를 대상으로 한 ABC의 선행연구는 없으며 영업점 성과평가(손익평가)관련 연구는 은행의 5개 영업점을 대상으로 ABC개념을 이용하여 본사 간접원가 배부의 원가왜곡을 검증하는 모형과 증권회사의 지점을 대상으로 본사 공통원가의 ABC를 이용한 배부가 합리적이라는 결과를 도출한 연구가 있으며 ABC를 이용한 금융업 도입연구 부문은 개념적 모형을 제시하는 연구가 대부분이다. 이에 우리나라 금융업중 금융감독원의 규제와 통제하에 있는 제도권 금융회사인 여신전문금융회사의 현재의 성과평가와 ABC 개념을 이용한 도입모형을 비교 제시해 보고자 한다. ABC도입을 통한 성과평가를 위한 연구를 A금융회사의 1년간 자료를 바탕으로 실질적으로 적용해보는 연구를 통하여 여신을 운영하는 금융회사에서 활용할 수 있는 방안을 제시해 보고자 한다.

Ⅲ. 금융업의 원가계산 종류와 특징

1. 금융업의 원가계산 종류

금융기관의 원가계산의 목적은 전략적 경영관리를 들 수 있다. 그 내용으로 자원배분의

합리적인 통제와 의사결정, 상품조건과 가격결정, 수익분석계산, 자금조달과 투자계획, 업무량조사, 종업원채용과 배치, 교육훈련 자료 활용, 신상품도입 등 사실상 금융기관의 원가계산하는 목적으로 볼 수 있으며 금융업의 구체적으로 활용되는 원가계산의 종류를 살펴보자. 첫째, 조직(영업점)별 원가계산이다. 조직별 원가계산이란 모든 조직을 대상으로 하지만, 실제로는 영업점의 성과평가를 목적으로 각 영업점별로 원가를 집계하여 손익계산을 하는 절차를 말한다. 조직의 성과평가 목적으로 시행하는 만큼 정확성도 중요하지만 공정성이 강조된다. 대부분 금융업은 본사를 지원조직으로 영업점은 실적 및 수익성 증대를 위하여 독립채산제로 경쟁을 유도 하고 있거나, BSC³⁾ 등을 활용하고 있다. 둘째, 상품별 원가계산이다. 상품별 원가계산이란 금융상품의 수익성 계산이라는 포괄적인 의미를 담고 있다. 그 예를 살펴보면 신상품개발시 취급상품별 금융조건 등 의사결정을 위한 원가계산으로 금리결정이거나 손익분기점 산출 등을 들 수 있다. 또한 상품 종류별로 수익분석 및 원가계산으로 저축성예금, 요구불성 예금, 할부금융과 같이 상품그룹별 종류별로 원가계산을 들 수 있다. 그리고 취급업무별 원가계산이다. 수신업무, 여신업무, 외환업무, 신용카드업무, 기타 부대업무(국고 및 시공과금 수납, 자동화기기) 등 취급업무별로 수익성 분석과 경영정보 활용을 위한 원가계산이다. 셋째, 고객별 원가계산이다. 고객별 원가계산은 고객 1인을 단위로 하는 원가계산을 말한다. 즉 상품별 원가계산으로 계산된 직·간접비용을 다시 계좌별·고객별로 나누어 원가를 산출하는 접근방법을 말한다. 우리나라 금융기관(특히 은행)은 국내 기업 중 경영정보시스템이 일찍부터 도입되어 운영되고 있다. IT정보관리 환경이 상대적으로 앞선다고 할 수 있다. 따라서 80년대 말 ABC 개념 소개 시에도 고객별 기여도 분석이라는 전산환경을 구축하고 고객 등급별 분류하여 그 수익성을 계산하고 고객별 차등 관리하는 고객관리시스템을 운영하여 왔다. 기타 기간별 손익분석하는 원가계산 등 이 있다. 예를 들면 2009년 8월중 취급한 대출에 대하여 원가계산을 한다고 가정하자. 8월중에 취급한 대출 상품별로 기간별 대출운영금리를 현가하여 수익을 계산하고 당월에 지출된 비용과 과거실적에 의한 부실예측시스템의 부실율, 현재자금조달원가를 현가하여 손익을 산출한다. 이와 같이 취급기간별 종합수익관리시스템을 개발하여 운영하는 금융회사들도 있다.

2. 금융업의 특징

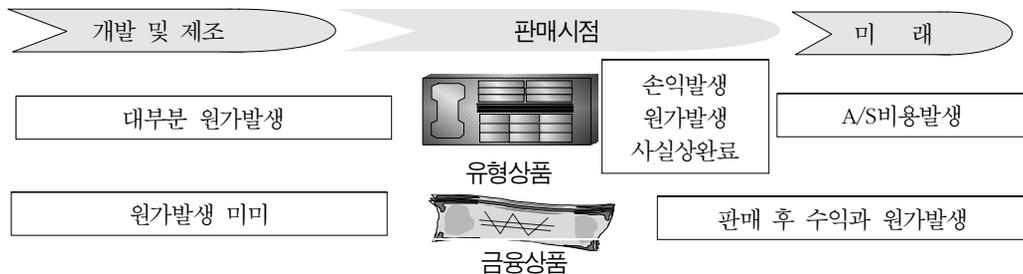
대부분 금융회사들은 고객으로부터 예금, 신탁, 외환, 펀드, 보험, 예탁금, 채권발행 등

3) Balanced ScoreCard(BSC)는 기업의 전략적 목표를 효과적으로 이끌기 위해 반영하는 성과평가시스템으로 개발된 균형성과표로 세계적 선도기업들의 전략실행 수단으로 널리 활용되고 있다.

무형상품을 판매하고 자금을 조달하여 그것을 대출, 증권, 부동산, 기업, 시설 등 여신운용과 같은 상품판매와 투자를 통하여 예대마진⁴⁾이나 수익, 관련업무의 수수료 수입을 통해서 수익을 창출한다. 따라서 금융회사의 원가계산은 일반기업과 다른 많은 특징을 가지고 있다. 상품이 무형의 서비스이고, 노동집약적일 수 밖에 없는 고객 대면 서비스 비중이 높고, 수많은 영업점에서 다양한 상품의 업무취급이 다양한 직원들의 업무능력에 의해 이루어지고 있으며, 영업지원을 위한 본사조직이 크고, 금융업무의 전산화와 관련된 비용 등의 성격인 간접비 비중이 높은 업종으로 ABC도입의 필요성과 활용에 대하여 앞에서 살펴보았다. 이에 ABC 도입시 이해하여야할 금융업의 특징을 논의해 보고자 한다.

첫째 일반기업의 상품과 금융상품은 원가발생 시점이 다르므로 원가계산상의 차이를 감안하는 것이 필요하다. 유형상품은 원가계산시점에서 이미 원가가 투입이 완료되어 있는 상태에서 상품의 원가를 계산하는 반면, 예금이나 대출상품과 같은 금융상품은 판매 이후부터 본격적인 원가가 발생된다. [그림 1]과 같이 제조업의 상품은 이미 투입된 원가를 추적하여 계산하면 되지만, 금융상품은 즉 대출의 예를 들면 금융상품 판매 후에 수입이자 발생하며 대출원금 및 이자 상환관련 직·간접경비가 지속적으로 발생하므로 대출상품 판매를 위한 상품원가계산을 위해서는 원가를 대부분 추정하여야할 수 밖에 없다. 안태식 등(2007, pp.132-133)은 보험회사 ABC도입 사례 연구에서 제조업과 금융업의 원가계산상 차이를 주장하면서 유형의 재화는 정형화된 프로세스를 통해 완성되고 각 채널을 통해 고객에게 판매되는 것으로 일차적인 효익 제공이 완료되므로 생산활동, 판매활동으로 구분할 수 있지만, 금융업의 효익 제공기간은 일반적으로 장기인 경우(연금보험 등)가 많아서 금융상품과 관련된 활동을 구분하기 쉽지 않다고 했다. 이는 보험과 관련된 보상 등 효익제공 기간이

[그림 1] 유형상품과 금융상품의 차이



4) 자금조달 금리와 대출 등 운영수익의 차이 즉, 대출로 받은 평균 이자에서 고객에게 돌려준 평균 이자를 뺀 나머지 부분이며 예금금리와 대출금리의 차이로 금융기관의 수입이 되는 부분을 말한다. 예대마진이 늘어나면 금융기관의 수입은 그만큼 늘어나게 된다.

미래여서 원가발생 활동을 추적하기 어렵다는 내용으로 이해된다.

둘째 활동을 유발하는 원가동인 선정 난이도가 높다. 금융업은 영업점을 지원하는 본사 조직에서 발생하는 원가, 즉 공통비의 비중이 높다. 따라서 ABC의 한계점인 제조업체의 설비유지비용, 재산세, 보험료와 같이 원가동인을 자의적인 선택에 의해 결정해야 하는 비용이 많다는 것이다. 또한 복잡하고 다양한 금융상품을 금융회사 여러 영업점에서 업무능력이 차이 나는 직원들에 의해 상품판매 및 관련 활동이 이루어지고 있으며, 고객에 따라 요구수준과 만족도가 달라 구분하기 힘든 다양한 활동이 유발되고 있어 활동을 구분하기에는 변수가 많아 비용 효익이나 회사의 목표일치성 기준으로 선정하는 이유가 될 수 있다는 것이다. 김병우(2002, p.90)는 금융기관의 원가배분의 난이도가 높다고 주장하고 그 이유를 다양한 상품, 수많은 영업점에서 한 사람이 여러 상품을 생산하는 것 즉 소 생산단위의 다수 존재 현상으로 비용의 측정이나 배부가 복잡하게 된다고 주장하였다.

셋째, 금융업은 원가계산의 종류에서 살펴본 바와 같이 의사결정을 위한 합목적성 기준으로 원가계산이 이루어져 왔다. 선행연구에서 우리나라 금융기관의 원가계산은 금융감독원의 규제목적에서 이루어져 왔으므로 ABC도입의 필요성을 강조하였다. 그러나 ABC의 소개되던 1980년대 후반경 이미 우리나라 금융기관들은 경영정보시스템이라는 관리회계정보시스템을 운영하고 있었으며, 수신상품의 원가계산은 수신관련 본사부서에서, 여신관련 원가계산은 여신관련 본사부서에서, 고객별 원가계산은 고객관리부서에서 사실상 경영정보시스템으로 연계하여 전산개발 운용되고 있었다. 단지 금융감독원(구, 은행감독원)에서 요구하는 원가계산보고서를 종합기획부나 보고서 담당부서에서 연1회 실시하곤 하였다. 선행연구에서와 같이 제조업을 기준으로 원가계산을 시도하는 것은 비용·효익이나 복잡 다양한 변수로 인하여 의사결정이나 전략적경영을 위한 정보로 활용가치를 느끼지 못했을 것이다. 안병민(2006)은 은행사례를 중심으로 활동기준 원가시스템을 연구하였는데 결론에서 사례은행의 ABC는 근본적인 의미에 있어서 ABC로서 구조를 갖고 있지 않았고 전통적인 원가계산절차에서 ABC로 전이하는 중간단계로서 준 ABC의 형태라고 말 할 수 있다. 결론적으로 사례은행의 ABC가 기존의 전통적인 원가계산절차에 비해 합리성이 제고된 것은 확실하나 ABC로서의 완벽한 구조는 갖추고 있지 못하다고 할 수 있다고 했다. 이는 위의 3가지 특성이 반영된 것일 수 있다.

이와 같이 금융기관들은 전략적 의사결정을 위한 원가계산은 목적적합성에 맞게 관련부서나 팀에서 활용 운영되고 있었다고 볼 수 있다.

3. 여신전문금융회사 개요

우리나라 여신전문금융회사 도입 역사를 살펴보면 1995. 4월 그 인가기준을 발표함으로써 2006년부터 본인가를 통한 할부금융회사들이 정식 출범하게 되었으며 1998. 1.부터 현재 적용을 받고 있는 여신전문금융업법이 시행되면서 등록제로 전환 오늘날에 제도권의 소비자금융회사들로 자리매김하고 있다. 여신전문금융회사라 함은 여신전문금융업법⁵⁾에의거 금융감독위원회의 허가를 받거나, 등록을 한 회사로 신용카드업, 시설대여업, 할부금융업, 신기술사업금융업을 영위하는 자를 말한다. 이와 같은 금융업무를 자본금 규모가 200억원의 경우 2개업종, 400억원의 경우 3개업종을 겸업할 수 있으며 신용카드업의 경우 등록이 아니라 허가를 요한다.

IV. A여신전문금융회사 ABC 도입연구

1. A금융회사 현황 및 조직

본 사례 대상 A금융회사는 1995년 12월 설립되어 현재 할부금융을 주업종으로 하여 시설대여, 신기술금융을 겸업하고 있으며, 2008년 12월말기준 자본총계는 2,300억원이며, 자산 규모는 22,400억원, 본사 19개팀 1개센터 전국 21개 영업점 임직원 550명의 금융회사다. 취급업무종류는 할부금융업무, 시설대여(lease), 신기술금융업무를 취급한다.

A금융회사의 조직구조는 본사 5개담당 하에 19개팀 1개센터 영업점은 21개 영업점으로 구성되어 있다. 본사에서 자금조달하고 업무지원을 통하여 영업점에서 대출 등 영업이 원활하게 이루어 질수 있도록 기획, 관리, 심사, 마케팅을 지원하는 조직이다. 본사 기획담당에는 경영기획팀, IT기획팀, 관리담당은 인사총무팀, 자금팀, 회계팀, RM담당에는 신용관리팀, 여신심사팀, 채권팀, 특수채권팀, 컨택센터, 리스크진단팀, 마케팅담당에는 마케팅기획팀, 자동차금융팀, 중고차금융팀, 지역관리팀, 리스관리팀, 개인금융팀, 주택금융팀, 특수영업팀 있으며 영업담당 산하에 영업점 21개 있으나 이중 독립채산제 손익평가(성과평가) 단위는 그룹화 하여 14개 영업점으로 운영되고 있다.

5) 여신전문금융업법은 법률 제5374호 1997. 8. 28 제정됨.

2. A금융회사 원가 배부현황 및 결과

(1) 원가 배부목적, 배부기준 및 절차

A금융회사는 본사 및 영업점을 각각 독립회계 단위로 수지결산을 따로 해 영업점의 실적 및 영업손익 평가를 통하여 실적을 경쟁하게 하는 독립채산제(self-supporting accounting system)를 실시하고 있다. 이와 관련하여 영업점의 영업손익 산출을 위하여 본사의 자금원가에서 판매비와 관리비의 업무(간접)원가를 포함한 본지점 이자율 결정을 통하여 자금사용평잔에 대하여 본지점이자율 계상하는 방식으로 원가를 배부하고 있다. 이 제도는 본사로부터 영업자금을 차입하여 대출을 운영하는 영업점은 본지점이자율기준으로 영업점의 경비를 감안하여 대출조건 금리 등의 대출운영의 기준점을 제공한다. 즉 본지점이자율 보다 높게 영업활동을 유도함으로써 회사 이익목표 달성과 일치된 동기를 부여한다. 본 논문에서 사용된 숫자는 A금융회사의 2008년도 1년간 실제내용을 조정하여 사용하였으므로 실제내용과 차이가 있음.

A금융회사의 원가배부기준은 자금원가와 업무(간접)원가를 자금사용평잔을 기준으로 배부하여 왔다. 본사와 영업점간에 또는 영업점 상호간 발생하는 채권 채무를 정산처리하는 본지점계정을 두고 있으며 본사 및 영업점은 각각 대차대조표 차변에 본지점계정(자산)과 대차대조표 대변에 본지점계정(부채)을 통하여 채권 채무를 정산 하고 다음과 같은 배부방법으로 영업손익을 계산한다.

- 본지점이자율(A) = (자금원가+본사의 판매비와 관리비)/
(자금조달금액평균잔액+전년말이익잉여금평잔⁶⁾)
- 영업점별 배부대상 : 본지점계정(자산)평잔⁷⁾ - 본지점계정(부채)평잔
= 차액평잔(B)
- 배부액 = (B) * (A)

배부율인 본지점 이자율을 결정하기 위하여 A금융회사는 본사 부문의 간접원가인 손익계산서 상 계정과목인 판매비와 관리비의 항목을 배부하고 있으며 그 상세 내역은 <표 1>과 같다. 본사의 간접원가인 손익계산서 상 판매비와 관리비를 자금원가에 포함하여 <표 2>와

6) 전년도기준 이익잉여금평잔은 사실상 영업점 순이익이 본사에 대체된것으로 본사 자금조달평잔에 합산하여 반영함.

7) 평균잔액으로 일별잔액을 합산하여 합산한일수를 나누어 산출

같이 본지점 이자율을 결정하고 본사와 영업지점의 자금수수계정인 본지점계정의 적수⁸⁾를 산출하고 경과일수로 나누어 평균잔액을 계산하여 순자금 사용평잔기준으로 배부한다.

〈표 1〉 본사 업무(간접)원가 상세내용

(단위 : 백만원)

구 분	과 목	항 목	금 액
손익계산서	판매비와 관리비	급여	5,876
		제접급	720
		중략
		무형자산상각비	921
		합 계	15,989

자료 : 본 자료는 A금융회사의 1년간 실제자료를 조정 활용한 것으로 실제 비용과 차이가 있음.

〈표 2〉 2008년 본지점 이자율 결정

(단위 : 백만원)

구 분	자금차입평균잔액	지급이자	산출근거
당좌차월	4,281	367	(2008년연간차입금이자+본사 간접비)/(2008년자금차입평잔 +2007년이익잉여금평잔)=본지 점이자율
일반차입금	198,998	13,998	
어음차입금	347,469	22,568	
사채	1,441,814	94,170	
본사판매비와관리비		15,989	
이익잉여금	33,991		
합계	2,026,553	147,092	
본지점 이자율		7.26%	

(2) 자금원가(직접원가)와 본사 업무원가(간접원가) 배부

A금융회사의 현행방식 의한 2008년도 본사 원가 배부액은 〈표 3〉의 영업비용부문의 본

8) 일별 본지점계정 잔액을 합산

지점이자비용과 영업수익부문의 본지점이자 수익과 같다. 그 내용을 살펴보면 본사와 영업 점간에 자금수수와 본.지점간 배부액은 항상 일치한다. 본 사례는 1년을 기준으로 배부액을 산출하였으나 A금융회사는 이러한 배부방법을 통하여 매월말 기준 본지점이자로 정산을 하고 있으며, 위와 같이 산출된 배부액에서 전월배부액을 차감해서 매달 배부액으로 영업점 손익을 계산한다. A금융회사의 2008년 1년동안 자금원가와 업무(간접)원가 144,660 백만원을 영업점별 순자금사용액평잔기준으로 7.26%배부된 결과다.

(3) 배부결과 및 손익평가

A금융회사는 위와 같은 절차를 통하여 본사의 자금원가 및 업무원가를 최종 원가대상인 영업점에 배부하여 <표 3>과 같이 독립채산제에 하의 영업점별 영업손익 결정되고 영업점별 대차대조표와 손익계산서가 작성된다.

<표 3> 여신전문금융사 배부 방식에 의한 손익평가 결과

(단위 : 백만원)

항목	본사	1영업 지점	2영업 지점	3영업 지점	4영업 지점	5영업 지점	6영업 지점	7영업 지점	8영업 지점	9영업 지점	10영업 지점	11영업 지점	12영업 지점	13영업 지점	14영업 지점	스포츠 운영단	총합계
I. 영업 수익	150,040	47,693	27,889	10,031	22,826	19,784	10,300	19,832	22,493	7,107	30,894	12,164	21,782	24,203	13,025		440,063
본지점이자 수익	144,660																144,660
II. 영업 비용	138,390	43,937	24,693	9,256	20,926	16,506	8,525	15,779	19,297	6,474	28,833	10,986	18,004	28,611	14,077	184	404,480
본지점이자 비용		16,329	12,325	4,794	11,194	9,157	4,778	9,654	11,808	3,902	14,861	5,875	10,846	16,995	12,122	20	144,660
III. 영업 이익	11,650	3,756	3,196	775	1,900	3,278	1,775	4,053	3,195	633	2,061	1,178	3,778	-4,409	-1,052	-184	35,583

(4) 본사 원가 배부 결과 분석

A금융회사의 본사 자금원가와 업무(간접)원가의 배부내용을 분석하기 위해서는 영업점별로 얼마나 배부되었는지 살펴볼 필요성이 있다.

따라서 자금사용평잔이라는 1가지 기준으로 배분된 자금원가와 간접원가를 각 영업점별 어떻게 배부되었는지 <표 4>와 같이 분석해 보았다. 지급이자 등 131,103백만원의 자금원가와 본사 간접원가를 포함한 147,092백만원을 대상 영업점별로 분류 한 결과는 여신규모가 큰 영업점, 즉 자금을 많이 본사로부터 차입(자금사용평잔 - 표시는 채무 의미함)한 영

업점이 많이 배부되었음을 알 수 있으며 ABC도입 후와 어떤 차이가 있는지 분석하기 위한 자료로 활용될 것이다.

〈표 4〉 영업점별 자금원가 및 본사 업무(간접)원가 배부 분석

(단위 : 백만원)

부서명	자금사용 평잔금액	산출액	자금원가 ⁹⁾	업무원가 ¹⁰⁾	이익기여 감안분 ¹¹⁾	합계	업무원가 배분액	배분배율
본사	1,992,562	144,660	131,103	13,557	2,432	147,092	15,989	-100.00%
1영업지점	-224,913	-16,329	-14,798	-1,530	-275	-16,603	-1,805	11.29%
2영업지점	-169,764	-12,325	-11,170	-1,155	-207	-12,532	-1,362	8.52%
3영업지점	-66,029	-4,794	-4,344	-449	-81	-4,874	-530	3.31%
4영업지점	-154,190	-11,194	-10,145	-1,049	-188	-11,382	-1,237	7.74%
5영업지점	-126,131	-9,157	-8,299	-858	-154	-9,311	-1,012	6.33%
6영업지점	-65,819	-4,778	-4,331	-448	-80	-4,859	-528	3.30%
7영업지점	-132,981	-9,654	-8,750	-905	-162	-9,817	-1,067	6.67%
8영업지점	-162,644	-11,808	-10,701	-1,107	-199	-12,006	-1,305	8.16%
9영업지점	-53,746	-3,902	-3,536	-366	-66	-3,968	-431	2.70%
10영업지점	-204,694	-14,861	-13,468	-1,393	-250	-15,111	-1,643	10.27%
11영업지점	-80,928	-5,875	-5,325	-551	-99	-5,974	-649	4.06%
12영업지점	-149,397	-10,846	-9,830	-1,016	-182	-11,029	-1,199	7.50%
13영업지점	-234,085	-16,995	-15,402	-1,593	-286	-17,280	-1,878	11.75%
14영업지점	-166,963	-12,122	-10,986	-1,136	-204	-12,325	-1,340	8.38%
스포츠클럽영단	-278	-20	-18	-2	0	-21	-2	0.01%
영업점합계	-1,992,562	-144,660	-131,103	-13,557	-2,432	-147,092	-15,989	100.00%

(5) A금융회사 원가배분의 문제점

A금융회사의 현재 원가배분의 문제점을 살펴보면 첫째, 간접원가 증가 반영의 미비점을

9) 자금원가는 〈표 2 본지점 이자율 결정〉에서 당좌차입, 일반차입금, 어음차입금, 사채차입금의 평잔에서 그와 관련된 지급이자 등으로 나누어 산출한 율을 순 본지점계정평잔으로 곱하여 산출한 금액임.

10) 간접원가 = (본지점이자율 - 자금원가율) × 순 본지점계정평잔

11) 이익잉여금 본사 기여액에 대한 자금평잔에 감안한 부분을 계상함. 약 0.12 × 순 본지점계정평잔

들 수 있다. A금융회사는 영업점의 자금사용 규모에 따라 본사 간접원가를 발생시키는 동인으로 가정한다. 때문에 본사 간접비를 자금원가의 일부분으로 인식하여 배부율을 결정하고 영업점이 사용한 자금평잔 단일기준으로 배부하였다. <표 3>에 제시된 손익평가 결과를 살펴보면 본사 간접비 배부 후 영업점의 영업이익이 23,933백만원¹²⁾이다. 이는 본사 간접비 배부 전 영업점의 2008년 영업이익은 39,922백만원으로 본사 간접비가 영업점의 영업이익의 40%의 비중을 의미한다. 경쟁이 심화되는 금융환경으로 전산관련투자 등 원가추적이 사실상 불가능한 간접비 증가 추세에 있으므로 자금사용평잔 1가지 기준의 현행방식은 간접원가 증가를 반영할 수 없고, 본사 간접원가 배부의 왜곡으로 합리적인 손익평가가 이루어질 수 없다. 둘째, 성과평가 공정성에 문제가 있다. 간접비는 해당부문에 직접 배부하는 것이 합리적이며 공정하고 정확하다. 하지만 현실적으로 불가능하고 비용 효익 측면에서 효율적이지 못 할 수 있다. 따라서 영업점의 업무량이 본사의 인원 증가나 간접비 발생의 원인을 제공하는지 인과성이나 상관관계, 목적성, 비용 효익 등을 고려한 원가동인의 배부기준을 사용하면 공정성을 높일 수 있다. 그러나 평잔기준이라는 기준으로 일괄적 배부함으로써 원가 왜곡에 따른 성과평가 공정성에 문제가 있다. 셋째, 원가 왜곡에 따른 의사결정에 문제가 발생할 수 있다. 원가를 유발하는 활동에 근거하지 않은 원가배분의 결과인 영업손익이나 여신조건운영은 원가왜곡에 따른 경영자의 의사결정의 오류로 금융회사 전체 손익이나 성과에 미치는 영향이 클 수 있다는 것이다.

3. A금융회사 ABC 도입에 의한 원가 배분

(1) ABC 도입 연구 방향

A금융회사는 일일 본사 및 영업점의 대차대조표와 손익계산서가 작성되고 있으며 일일 손익상황을 알 수 있는 회계시스템이 운영되고 있다. 매월말 기준으로 보정절차¹³⁾를 통해 정확한 손익을 계산하여 내부의사 결정 등에 활용하고 있다. 전통적인 원가계산방법에 의거 본사 간접원가를 배분하여 손익을 계산하고 있지만 영업점에서 본사 간접원가를 감안한 자금조달원가 수준을 제시함으로써 영업일선에 영업손익 마인드를 제고시키는 경영 전략상의 관리회계 정책으로 볼 수 있다. 따라서 도입 연구 방향은 ABC의 개념을 이용하여 자원을 정의하고 자원동인에 의거 원가를 활동중심점으로 집계하고 활동중심점에 활동을 유발하는

12) 영업이익 35,583백만원 - 본사영업이익11,650백만원 = 23,933백만원

13) 선수수익, 선급비용, 미수수익, 미지급비용 등 결산 등 그 기준일로 수익과 비용을 자산과 부채로 더하거나 차감하는 절차를 말한다.

원가동인을 선정 원가대상 영업점에 배부하는 도입모형을 제시하고 비교분석을 통하여 성과평가의 합리성과 공정성의 개선과 타당성이 있는지 검증하고자 하며 본사의 자금원가와 업무(간접)원가를 현재와 비교 가능하도록 배부 대상금액을 동일하게 설계한다.

(2) 활동의 분석

1) 본사 간접원가(자원) 대상 경비정의

업무(간접)원가(자원) 대상은 <표 1>에 제시된 본사 간접비 상세내용과 같이 본사부문의 손익계산서상 판매비와 관리비로 동일하게 정의하며, 이렇게 일괄 집계된 간접원가를 다음 기준으로 자원을 활동중심점 배부한다.

첫째, 직접적인 자원소비기준으로 배부한다. 둘째, 인과성이나 상관관계를 기준으로 배부한다. 셋째, 측정이 용이 한 기준으로 배부한다. 넷째, 배분이 겹치는 경우 비중에 따라 배부한다. 다섯째, 비용·효익기준으로 경비 집행부서 기준으로 배부한다.

활동(원가)중심점은 다음과 같이 정의한다. 본사 원가발생은 각 임원, 담당임원, 팀에서 자원을 소비하고 원가를 발생시키므로 1차 활동중심점은 임원, 담당임원, 19개팀 1개센터로 하고 최종 원가대상에 배부하는 활동중심점은 임원, 19개팀 1개 센터로 한다.

이상과 같은 원칙으로 본사부문으로 일괄 집계된 손익계산서의 판매비와 관리비의 항목을 임원별, 담당별, 팀별이 소비한 자원을 기준으로 팀별 담당별 임원별 배부한다.

이와 같이 자원을 활동중심점으로 집계를 위한 자원동인 선정은 먼저 활동중심점별 자원 소비 기준으로 추적 가능한 경우 직접 배부하고, 관리비·임차료·수도광열비·유형자산감가상각(집기 비품의 감가상각이 대부분)비는 추적가능한 부분에 대하여는 직접 배부하고 추적불가능한 부분에 대하여는 실제 사용하고 있는 면적이나 양으로, 또는 사용물품에 대하여 감가상각비를 직접 추적하여 집계하는 것이 정확하나 비용·효익측면을 고려하여 급여가중 평균인원을 적용하여 배부한다. 그 이유는 연간 인원변동에 따른 사용면적의 실측에 대한 변동사항이 존재하고, 본사 임차건물의 사용면적과 사용비품의 양과 가격은 상위 직급일수록 면적은 넓고 비품품목수가 많고 상대적 구입원가가 높으므로 회사전체에 대한 총인건비에 인원수로 나누어 산출한 평균임금에 원가대상별 인건비집계액을 나누어 산출한 급여가중평균인원을 적용하여 배부하는 것이 합리적이라고 판단되기 때문이다. 그리고 보험료·세금과공과·등기소송비·협회조합비는 자원동인구명이 현실적으로 불가능하고 자의적 자원동인 선정의 합리성을 찾기 쉽지 않아 활동중심점인 집행팀을 기준으로 배부 집계하여 최종 원가대상에 배부하는 것으로 하였다. 이상과 같이 자원동인을 요약하면 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 활동중심점별 배부 간접원가 자원동인 정의

구분	항 목	자원동인	비고
손익 계산서 (판매비와 관리비)	급여, 제급여, 활동비, 복리후생비, 행사비, 포상금, 당직비, 교육훈련비, 여비교통비, 도서인쇄비, 차량비, 통신비, 광고관촉비, 수선유지비, 운반보관비, 소모품비, 외주용역비, 퇴직급여, 무형자산감가상각비(전산소프트웨어), 리스자산관리비	활동중심점 배부 대상별 자원소비 기준	
	임차료, 관리비, 수도광열비, 유형자산감가상각비	급여 가중평균인원	추적가능 원가는 직접배부
	보험료, 세금과공과, 등기소송비, 협회조합비	주무팀에 배부	

이상과 같이 정의된 자원을 자원동인기준으로 1차 활동중심점인 임원, 담당임원, 팀별로 집계된 경우 담당임원으로 집계된 원가를 팀별로 인터뷰에 의거 조사된 〈표 6〉의 업무비중에 의거 관련 활동중심점에 배부한다.

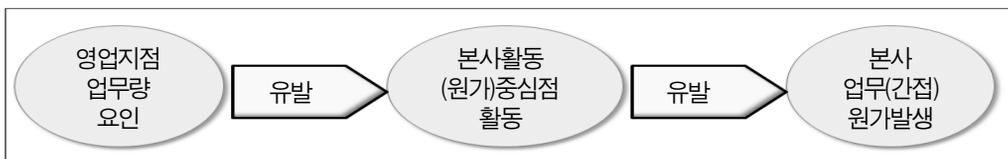
〈표 6〉 담당임원 간접원가 관련팀별 배부비중

구 분	담당팀	업무비중에 따른 배분기준
기획담당	2개팀	경영기획60%, IT기획40%
관리담당	3개팀	자금50%, 인사·회계 각25%
RM담당	6개팀	심사30%, 채권·신용·특수·리스크 각15%, 컨택센터 10%
마케팅, 영업담당	7개팀	1/7비중, 특수영업팀실적미미하여 마케팅기획팀귀속함
감 사	1개팀	감사팀100%

2) 활동의 분석 및 정의

A금융회사는 〈그림 2〉와 같이 영업점의 업무활동이 본사의 인적 물적 업무활동을 유발시키고 이로 인하여 본사의 업무(간접)원가가 발생한다.

〔그림 2〕 원가유발 흐름도



먼저, 영업점의 업무활동을 살펴보자 본사의 활동은 영업점을 지원을 위한 조직이라 할 수 있다. 따라서 본사의 업무를 유발하는 영업점의 활동은 영업활동과 영업채권의 사후관리 활동을 크게 분류할 수 있으며 영업점의 규모와 업무량이 본사의 조직의 확대와 인적 물적 증가로 본사 간접원가의 발생을 유발한다. 본사 세부 활동내용은 A금융회사의 내규상 담당별 팀별로 업무분장 내용이 정하여져 있으므로 이를 기준으로 각 1차 원가배부 대상인 활동중심점의 중점업무 추진활동을 조사하여 분류하였다. 활동중심점별 세부활동을 분석하여 최종적 원가대상인 영업점과 직접적인 업무 관련성 기준으로 다음과 같이 활동을 정의한다.

첫째, 임원의 활동으로 전사적인 업무를 수행하고 임원의 활동 둘째, 관리지원 부문으로 본사와 영업점의 지원활동을 겸하고 있는 활동으로 경영기획담당임원, 관리담당임원, 감사와 관련팀의 활동 셋째, 영업지원 부문으로 영업점과 직접적인 활동이 대부분으로 영업점이 없으면 팀의 존재가치가 없는 부문의 활동으로 마케팅담당임원, RM담당임원, 영업담당임원 및 관련팀, IT기획팀의 활동 넷째, 자금업무부문으로 자금조달과 운영을 담당하는 활동 관리담당임원과 자금팀의 활동으로 분류 정의하며, 요약하면 <표 7>과 같다.

<표 7> 활동(원가)중심점의 구분 정의

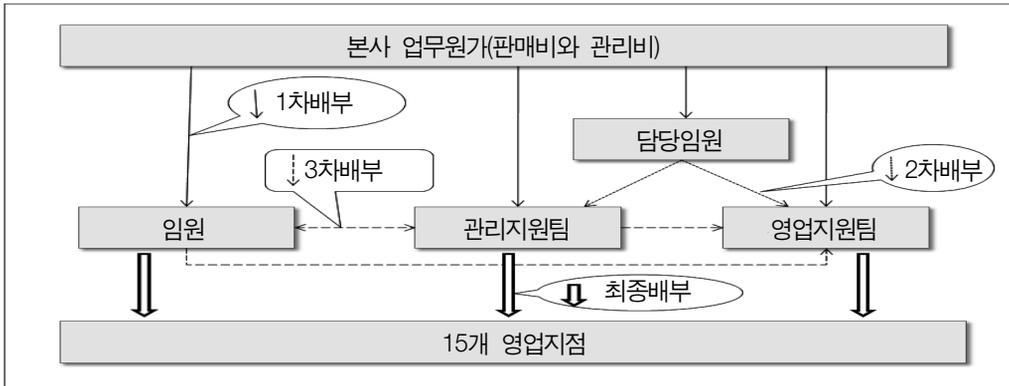
부문명	정 의	활동중심점	비 고
임 원	전사차원 관리임원	임원	임원, 팀 및 영업지점배부
관리지원	임원, 팀상호간 및 영업점 지원	기획담당, 관리담당, 감사 관련팀	임원, 팀 및 영업지점배부
영업지원	영업점 지원	마케팅담당, RM담당, 영업담당 및 관련팀, IT기획	영업지점 배부
자금업무	자금조달 운영	관리담당, 자금팀(자금원가활동)	영업지점 배부

(3) 활동별 원가집계

본사부문의 손익계산서상 판매비와 관리비 항목을 1차 배부대상인 활동중심점별로 자원의 정의와 같이 지급된 내용을 분류 집계한다. 1차 활동중심점별 원가가 집계되면 담당임원별 집계된 원가는 담당과 관련된 팀별로 담당임원의 활동을 유발시키는 업무비중가중치를 나타낸 <표 6>을 기준으로 관련팀별로 2차 배부를 통하여 최종적인 활동중심점인 각 임원, 팀별로 집계가 되면, 활동(원가)중심점 구분의 정의와 같이 전사 임원활동부문과 관리지

원활동부문을 3차로 활동중심점부문 해당 원가를 임원, 팀별로 <그림 3>과 같이 상호배부를 실시하여 활동중심점 원가를 최종 집계한다.

[그림 3] 활동별 원가 집계 흐름도



이상과 같은 기준과 절차에 의해 본사의 손익계산서상 판매비와 관리비 항목을 자원의 정의에 따른 원가 배부 집계와 담당임원에 대하여는 관련팀의 업무비중에 따른 원가를 집계하고 전사적 임원활동, 경영기획팀, 인사총무팀, 회계팀, 감사팀은 원가동인에 의거 활동중심점별로 업무(간접)원가를 계산 집계한다.

(4) 원가동인의 선정

A금융회사의 활동중심점인 본사 임원과 팀별로 원가를 집계하였다. 영업점의 어떤 활동이 본사의 팀별 활동을 유발하는지 분석하여 ABC의 가장 핵심적인 개념인 원가동인을 선정하고자 한다. 영업점의 관련업무를 모두 정의하여 관련활동 기준으로 원가동인을 선정하는 것이 정확성을 제고할 수 있으나 비용·효익측면을 고려하여 다음과 같은 원칙을 기준으로 원가동인을 선정한다. 첫째, 간접비와 관련된 원가동인 있는 경우에는 배부기준으로 사용한다. 둘째, IT 환경에 구현할 수 있는 상관관계가 높은 원가동인을 이용 한다. 셋째, 비용과 효익을 고려하여 필요시 전통적 원가계산 배부기준 선택 한다. 넷째, 원가동인 없을 경우 회사의 목표지향성을 기준으로 설정한다.

1) 임원, 관리지원 부문

본사의 활동중심점 상호간 업무비중이 존재하는 전사적인 임원활동과 관리지원팀의 활동

에 대한 원가동인의 선정으로 본사팀과 영업점에 동일한 기준으로 배부한다. 즉 본사부문부터 배부하고 그 다음에 활동중심점에서 최종 영업점으로 배부하는 과정으로 진행한다. 전사적 임원활동으로 본사 팀과 영업점의 활동이 대표이사 등 전사적 활동을 하는 임원들의 활동을 유발한다. 이는 전사적인 임원활동은 회사의 목표(비전)를 달성하기 위한 인적자원 관리활동이 가장 큰 비중으로 볼 수 있으며 이는 모든 업무가 전사적인 임원을 통하여 의사결정이 이루어지고 실행되므로 본사 팀 및 영업점의 인원수를 기준으로 배부하는 것이 공평하고 합리적이라고 판단된다. 또한 경영기획팀이나 인사총무팀, 회계팀, 감사팀의 주요업무활동을 감안하여 본사 및 영업점의 공통 활동 동인을 찾는다면 관련팀과 영업점의 업무량에 따라 인원이 배치 운영되고 있어 인적자원 활동의 규모에 따라서 그 활동이 유발된다고 보고 각 인원수를 원가동인으로 선정했다. 인원은 각 대상별 월말기준으로 연간합산해서 월수로 나누어 월평균인원을 적용했다.

2) 영업지원 부문

영업지원 부문은 영업점 지원업무비중이 대부분으로 영업점 활동규모에 따라 인력이 필요하고 자원을 소비하는 부문으로 RM담당과 관련팀, 마케팅담당과 관련팀, 영업담당, IT기획팀이다. 따라서 관련 활동중심점의 여러 활동중 핵심유발요인을 기준으로 다음과 같이 원가동인을 선정한다. 신용관리팀은 여신업무와 관련된 신용평가시스템을 정의 운용하는 활동을 하며 영업지점은 신용관리팀의 기준에 의거 심사상담을 하고 여신을 취급한다. 심사와 신규취급여신과 관련하여 새로운 시스템개발 개선 변경 등 활동을 유발하는 심사상담건수와 신규여신취급건수로 선정한다. 여신심사팀은 직무전결규정, 심사규정 등 내규에 의거 영업점에서 업무취급권한이 없는 여신에 대하여 심사승인을 담당하는 팀으로 영업점으로부터 심사신청에 의거 심사업무를 수행하며 금액이나 취급제한여부에 따라 여신취급결정을 위한 협의회 절차진행 등 업무활동시간이 길게 소요되는 신청건도 있을 수 있으나 대부분 심사건의 활동소비는 유사하므로 활동을 유발하는 영업점의 심사의뢰신청건수가 가장 큰 동인으로 판단되었다. 채권팀은 여신채권관리를 주관하는 팀으로 연체 부실관리가 주요활동이라고 할 수 있다. 따라서 영업점은 정상채권 원리금 회수 관리, 연체채권관리, 법적절차진행 등 대출실행 후 이후 모든 활동을 수행한다. 그러므로 총여신관리건수와 연체건수를 비중으로 원가동인을 선정하였다. 총여신관리건수와 연체건수는 2008년 매 월말기준 연간 합산한 건수비중으로 정의한다. 특수채권팀의 주요활동은 영업점에서 여신사후관리의 효율성이 떨어지는 채권을 이관 받아 채권 사후관리의 집중력을 높여 부실채권을 회수하거나 사전에 회수하는 업무를 담당한다. 따라서 영업점으로부터 대출이관 받은 건수 기준으로 선정한다.

대출이관건수는 매 월별 대출이관건수를 합산한 건수로 정의 한다. 리스크진단팀은 기 여신 채권에 대하여 부실방지를 위한 분석 평가 지도 등 리스크관리의 활동을 수행하므로 총여신관리건수를 선정했다. 컨택센터는 영업점의 신규여신에 대한 신청 사실 확인과 기여신채권의 단기연체관리를 담당하고, 각종 상담과 크로스 셀링 등의 업무를 수행하고 있다. 영업점의 업무량으로 신규여신 본인 신청 사실 확인의 근거가 되는 신규여신건수와 해당영업점의 월초 배정하는 단기연체관리 건수를 기준으로 선정했다. 마케팅기획팀은 상품운영계획수립 시행이 주요활동으로 월별 년별 수시로 상품운용조건을 회사의 경영방침에 의거 시행하는 팀으로 영업점의 영업성과를 나타내는 활동중 신규여신건수와 금액을 선정했다. 자동차금융팀, 중고차금융팀, 리스관리팀, 개인금융팀, 주택금융팀은 모든 활동이 해당상품관련 활동으로 해당상품 신규취급건수와 총관리건수를 기준으로 선정한다. 총관리건수를 매 월말기준으로 연간합산한 건수로 하며 이것을 추가한 것은 관련팀은 존재하지만 신규취급이 회사방침 상 중단 될 수 있기 때문이다. 지역관리팀은 영업점 지원 관리, 영업점 영업조건 승인관리를 주요 활동으로 하고 있는바 영업점의 주요업무량인 총여신관리건수(매 월말기준 연간합산)를 기준으로 선정했다. IT기획팀의 주요활동은 전산시스템의 운영을 기획하고 총괄적인 측면을 관장 하고 있으며, 업무관련 프로그램 개발 경우 각 해당업무 팀이 주관한다. 따라서 영업점이 업무수행에 지장이 없도록 시스템운영 투자 개선 활동으로 원가동인은 영업지점별 손익계산서와 대차대조표상 변동을 초래하는 모든 전산거래 건수를 지칭하는 총전산거래건수로 한다. 이상과 같이 활동중심점별 활동 및 원가동인을 요약하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 영업지원 부문 활동 및 원가동인

구분	활동중심점	주요활동	원가동인
RM 담당	신용관리팀	여신심사규정기준 수립 시행, 여신관련 전산프로그램 개발 운영 변경	심사상담전산건수(50%) 신규여신취급건수(50%)
	여신심사팀	여신심사승인업무	심사신청건수
	채권팀	여신채권관련 계획 및 전략 수립, 채권관련 평가 실적관리 운영, 여신사후관리 업무전반 기획, 관리, 지원, 채권관련업무교육	총여신관리건수(50%) 연체건수(50%)
	특수채권팀	영업점 관리부적격 채권이관 관리, 부실채권 진행건 관리, 상각채권관리, 영업점 의뢰 차량회수 관리,채권매각	대출이관건수
	리스트 진단팀	여신리스크 관리 분석 점검	총여신관리건수
	컨택센터	신규대출본인확인 콜, 인바운드 콜 상담 응대, 크로스 셀링 콜 여신영업, 홈페이지신청 여신 상담, 단기채권관리	신규여신건수(50%) 영업점연체 배정관리건수(50%)

구분	활동중심점	주요활동	원가동인
마케팅 담당 · 영업 담당	마케팅 기획팀	상품기획, 운영기준수립 시행 (월별, 연간, 수시)	신규여신건수(50%) 신규여신금액(50%)
	자동차금융팀	신차관련 상품관리, 운영, 시스템 개발 유지 관리	신규신차여신건수(50%) 신차총관리건수(50%)
	중고차금융팀	중고차관련 상품관리, 운영, 시스템 개발 유지 관리	신규중고차여신건수(50%) 중고차총관리건수(50%)
	지역관리팀	영업점 지원 관리, 영업점 영업조건 승인 관리	총여신관리건수
	리스관리팀	리스 기획 관리 운영, 리스관련 상품업무전 반주관, 전산프로그램 개발 변경 유지	신규리스건수(50%) 총관리건수(50%)
	개인금융팀	개인신용대출기획, 상품개발, 운영, 평가, 전산프로그램 개발 변경 유지	신규개인대출건수(50%) 총관리건수(50%)
	주택금융팀	주택금융관련기획, 상품개발, 운영, 평가, 전산프로그램 개발 변경 유지	신규주택금융건수(50%) 총관리건수(50%)
	특수영업팀	플리트 영업 지원	영업지원해당건수
기획 담당	IT기획팀	전산하드운영, 시스템유지, 전산임차료, 외부용역, 전산 소프트웨어 개발 운영	총전산거래건수

3) 자금업무 부문

자금업무 부문은 영업 등 에 필요한 자금을 조달하고 운영 관리하는 부문이며 자금원가 로 직접원가에 해당한다. 원가동인은 <표 9>와 같이 자금사용평잔을 선정한다.

<표 9> 자금업무 활동 및 원가동인

활동중심점	주요활동	원가동인
자금팀	자금조달, 운영, 조달채무관리	자금사용평잔

일반적으로 자금조달과 운영부문은 자금대응법¹⁴⁾과 자금풀법¹⁵⁾으로 자금원가를 결정한

- 14) 자금조달과 운용자금 간에 직접적인 상호관련이 있는 것으로 예를 들면 아파트건설을 위한 부지 매입과 관련하여 100억원을 3년간 대출할 경우 3연물 채권발행을 통한 조달자금으로 대출한 경우를 말한다. 이 경우 조달자금의 원가율이 대응하므로 바로 직접원가로 배부하면 된다.
- 15) 조달자금과 운용자금 간에 직접적인 관련성 구분이 어려운 경우로 예를 들면 조달기간과 이율, 금액이 각각 다른 채권발행을 통하여 여러 종류와 조건이 다른 대출을 실행할 경우 조달평균잔

다. A금융회사의 경우 자금플범으로 결정된 조달원가율에 근거해서 영업점에서 사용한 자금의 순 본지점계정평잔을 기준으로 자금원가를 배부하여 왔다. 이와 마찬가지로 총조달자
금평잔에 자금조달직접비용(지급이자)과 자금팀 집계원가를 합산하여 구한 조달원가율을 산
정하여 자금사용평잔을 기준으로 자금원가를 배부한다. 자금원가 배부율 결정내용은 <표
10>과 같으며 다음과 같이 산정했다.

$$(\text{지급이자(조달직접비용)} + \text{자금활동중심점집계간접원가}) \div (\text{자금조달평잔} + 2007 \text{년말 이익잉여금평잔}) = \text{자금원가율}$$

<표 10> 자금원가 배분율 결정

(단위 : 백만원)

구분	자금차입평균잔액	지급이자	비 고
당좌차월	4,281	367	전년도까지 이익잉여금누계 평잔은 영업점의 이익이 본 사에 대체되어 자금운용평 잔에 합산되므로 자금조달 평잔에 산업 영업점 원가배 부율에 반영
일반차입금	198,998	13,998	
어음차입금	347,469	22,568	
사채	1,441,814	94,170	
자금활동중심집계액		576	
이익잉여금	33,991		
합계	2,026,553	131,679	
자금원가배분율		6.497%	

(5) 원가계산

A금융회사의 활동중심점별로 원가가 집계되고 원가동인을 선정하였다. 다음과 같이 배부
액을 계산하고 최종원가대상별 원가를 배부한다.

$$\text{업무원가} : \text{활동중심점별 집계 간접원가} \times (\text{배부대상영업점 원가동인(비중)} \div \text{배부대상전체원가동인합(비중)}) = \text{배부액}$$

액에 대한 평균조달원가율을 적용하여 자금원가를 배부한다.

$$\begin{aligned} \text{자금원가} &: \text{영업점별 순본지점계정평잔(본지점자산 - 본지점부채)} \times \text{자금원가율} \\ &= \text{배부액} \end{aligned}$$

자금원가 계산은 차입평균잔액에서 관련지급이자 등과 자금팀 간접비용을 합산하여 <표 10>에 의거 산출한 자금원가 배분율에 영업지점의 순자금사용평잔을 곱하여 <표 11>과 같이 배부하였다. 또한 전년도말 기준 이익잉여금 누계 평잔은 영업점의 이익을 본사에 대체 되어 자금이 운용되었으므로 그 평잔을 감안 배부하였다.

<표 11> 자금원가 배부액 계산

(단위 : 백만원)

부서명	자금평 잔금액	ABC자금 원가배부액	이익기여 감안분	합계	부서명	자금평 잔금액	ABC자금 원가배부액	이익기여 감안분	합계
본사	1,992,562	129,471	2,208	131,679	9영업지점	-53,746	-3,492	-60	-3,552
1영업지점	-224,913	-14,614	-249	-14,863	10영업지점	-204,694	-13,300	-227	-13,527
2영업지점	-169,764	-11,031	-188	-11,219	11영업지점	-80,928	-5,258	-90	-5,348
3영업지점	-66,029	-4,290	-73	-4,363	12영업지점	-149,397	-9,707	-166	-9,873
4영업지점	-154,190	-10,019	-171	-10,190	13영업지점	-234,085	-15,210	-259	-15,469
5영업지점	-126,131	-8,196	-140	-8,335	14영업지점	-166,963	-10,849	-185	-11,034
6영업지점	-65,819	-4,277	-73	-4,350	스포츠운영단	-278	-18	0	-18
7영업지점	-132,981	-8,641	-147	-8,788	영업점합계	-1,992,562	-129,471	-2,208	-131,679
8영업지점	-162,644	-10,568	-180	-10,748					

<표 12> ABC에 의한 원가배부

(단위 : 백만원)

부서명	ABC자금 원가계산	간접원가 집계액	배부액	부서명	ABC자금 원가계산	간접원가 집계액	배부액
본사	129,471	15,413	144,884	9영업지점	-3,492	-410	-3,902
1영업지점	-14,614	-2,002	-16,616	10영업지점	-13,300	-1,822	-15,123
2영업지점	-11,031	-1,684	-12,715	11영업지점	-5,258	-821	-6,079
3영업지점	-4,290	-618	-4,908	12영업지점	-9,707	-1,384	-11,091
4영업지점	-10,019	-1,275	-11,294	13영업지점	-15,210	-590	-15,800
5영업지점	-8,196	-1,156	-9,352	14영업지점	-10,849	-399	-11,248
6영업지점	-4,277	-634	-4,911	스포츠운영단	-18	-141	-159
7영업지점	-8,641	-1,351	-9,992	영업점합계	-129,471	-15,413	-144,884
8영업지점	-10,568	-1,127	-11,695				

위와 같이 업무원가와 자금원가를 계산하여 배부한 결과 영업점의 배부액은 <표 12>와 같다. 배부액을 살펴보면 A금융회사의 본지점이자율에 의한 배부액과 ABC에 의한 배부액이 224백만원이 차이가 난다. 이는 기존방식과 ABC 적용부문에 이익기여를 감안한 정산에서 적용을 차이로 발생했다. <표 4>와 <표 11>의 이익기여 감안분 차이인 것이다.

(6) ABC에 의한 배부결과 및 손익평가

A금융회사의 상기와 같이 ABC도입을 통한 업무원가 및 자금원가를 배부한 후 손익평가 결과는 <표 13>과 같다.

<표 13> ABC에 의한 손익평가 결과

(단위 : 백만원)

항목	본사	1영업 지점	2영업 지점	3영업 지점	4영업 지점	5영업 지점	6영업 지점	7영업 지점	8영업 지점	9영업 지점	10영업 지점	11영업 지점	12영업 지점	13영업 지점	14영업 지점	스포츠 운영단	총합계
I. 영업 수익	150,264	47,693	27,889	10,031	22,826	19,784	10,300	19,832	22,493	7,107	30,894	12,164	21,782	24,203	13,025		440,287
본지점이자 수익	144,884																144,884
II. 영업 비용	138,390	44,224	25,083	9,370	21,026	16,701	8,658	16,117	19,184	6,473	29,095	11,190	18,249	27,416	13,203	323	404,704
본지점이자 비용		16,616	12,715	4,908	11,294	9,352	4,911	9,992	11,695	3,901	15,123	6,079	11,091	15,800	11,248	159	144,884
III. 영업 이익	11,874	3,469	2,806	661	1,800	3,083	1,642	3,715	3,308	634	1,799	974	3,533	-3,214	-178	-323	35,583

(7) ABC의 도입 업무(간접)원가 배분 결과 및 분석

A금융회사의 본사 업무(간접)원가의 기존의 전통적 배부방식과 ABC 도입 후 차이는 <표 14>와 같다. 표를 살펴보면 현행방식에 의한 경우 2영업지점의 경우에는 1,362백만원을 배부 받았으나 ABC 도입시 1,733백만원을 배부를 받아 371백만원의 당초 대비 27.22%를 추가 배부받게 된다. 하지만 8영업지점의 경우에는 1,174백만원으로 131백만원이 감소하여 당초대비 10.04% 감소했다.

〈표 14〉 ABC도입 전·후 업무(간접)원가 배부 차이 비교

(단위 : 백만원)

부서명	순자금 평잔 금액	현행간접원가배부액		ABC 배부액				배부액 차이 (C-A)	배분액 차이 (C-A)/A
		금액 (A)	배부비율 (B)	자금팀간접 원가배분	업무(간접) 원가집계액	합계 (C)	배부비율 (D)		
본사	1,992,562	15,989	-100.00%	576	15,413	15,989	-100.00%	0	0.00%
1영업지점	-224,913	-1,805	11.29%	-65	-2,002	-2,067	12.93%	262	14.52%
2영업지점	-169,764	-1,362	8.52%	-49	-1,684	-1,733	10.84%	371	27.22%
3영업지점	-66,029	-530	3.31%	-19	-618	-637	3.98%	107	20.17%
4영업지점	-154,190	-1,237	7.74%	-45	-1,275	-1,319	8.25%	82	6.63%
5영업지점	-126,131	-1,012	6.33%	-36	-1,156	-1,192	7.46%	180	17.81%
6영업지점	-65,819	-528	3.30%	-19	-634	-653	4.09%	125	23.68%
7영업지점	-132,981	-1,067	6.67%	-38	-1,351	-1,390	8.69%	323	30.23%
8영업지점	-162,644	-1,305	8.16%	-47	-1,127	-1,174	7.34%	-131	-10.04%
9영업지점	-53,746	-431	2.70%	-16	-410	-425	2.66%	-6	-1.37%
10영업지점	-204,694	-1,643	10.27%	-59	-1,822	-1,881	11.77%	239	14.54%
11영업지점	-80,928	-649	4.06%	-23	-821	-844	5.28%	195	29.98%
12영업지점	-149,397	-1,199	7.50%	-43	-1,384	-1,427	8.92%	228	19.02%
13영업지점	-234,085	-1,878	11.75%	-68	-590	-658	4.11%	-1,221	-64.98%
14영업지점	-166,963	-1,340	8.38%	-48	-399	-447	2.80%	-892	-66.60%
스프츠은행	-278	-2	0.01%	0	-141	-141	0.88%	139	6227.8%
영업점합계	-1,992,562	-15,989	100.00%	-576	-15,413	-15,989	100.00%	0	0.00%

이는 본사 간접비를 발생시키는 원가 유발활동이 타 영업점보다 비중이 높거나 낮다는 것이다. 반면에, 14영업지점은 현행방식의 경우 1,340백만원을 배부 받았으나 ABC에 의할 경우 447백만원으로 892백만원이 감소하여 당초대비 66.60%의 간접원가 배부액이 감소했다. 이는 영업점의 순자금사용평잔을 기준으로 간접원가를 배부하는 현행방식과 영업점의 활동이 본사의 활동을 유발시키고 원가를 발생시키는 원가동인을 선정하여 배부함으로써 상대적 감소요인이 발생하는 것이다. 즉 2,8,14영업지점의 자금사용평잔은 비슷하므로 현행 방식으로 본사 간접비의 배부금액은 약13억원대로 거의 차이가 없다. 그러나 ABC의 경우 무려 간접원가 배부액은 1,733백만원 : 1,174백만원 : 447백만원으로 그 규모는 3.8 : 2.6 : 1의 차이가 난다. 본사 원가를 유발하는 영업점의 규모변수를 분석해보면 〈표 15〉와 같다.

〈표 15〉 영업점 규모 변수 비교

(단위 : 건, 백만원)

구분	간접원가 증감액	인원(명)	신규대출		총여신(연관리)		연체채권	
			건수	금액	건수	금액	건수	금액
2영업지점	371	28	12,789	173,562	268,807	2,768,698	10,310	28,285
8영업지점	-131	20	8,988	163,516	188,646	2,572,922	5,454	14,786
14영업지점	-892	4	742	130,404	9,628	1,926,430	182	48,166

주) 인원은 정규직과 계약직으로 실적급 영업직 및 용역직은 제외하였으며, 총여신은 매 월말기준 연간 합산한 수치이며, 연체채권은 매 월말기준 1회이상 연체채권 건수, 금액(원금포함)을 연간 합산한 수치임

순자금사용 평잔이 비슷한 예시 영업점의 인원, 신규대출, 총여신, 채권관리 등 그 규모 차이가 있으며, 이런 규모변수의 분석에서 알 수 있듯이 많은 인력과 취급건수 관리건수와 관련하여 본사의 지원과 변경, 유지 활동 등 일체의 본사의 활동을 유발하고 업무원가를 발생시키는 원인이 된다. 따라서 ABC에 의한 +30.23%에서 -66.60%의 간접원가 배부차이는 ABC 도입의 타당한 이유가 된다. 이에 ABC 도입은 본사 간접원가 배분의 합리성과 정확성을 증대 시켜 성과평가 결과에 대하여 공정성과 신뢰성을 높일 수 있는 것이다.

(8) ABC의 도입 성과평가 결과 분석 및 효익

A금융회사의 ABC도입시 성과평가 결과인 영업이익의 차이는 〈표 16〉과 같다.

〈표 16〉 ABC도입 전·후 성과결과 비교

(단위 : 백만원)

구분	현행		ABC		영업이익 차이(B-A)	영업이익증감율(B-A)/A
	원가배부	영업이익(A)	원가배부	영업이익(B)		
본사	0	11,650	0	11,874	224	
1영업지점	16,329	3,756	16,616	3,469	-287	-7.64%
2영업지점	12,325	3,196	12,715	2,806	-390	-12.20%
3영업지점	4,794	775	4,908	661	-114	-14.70%
4영업지점	11,194	1,900	11,294	1,800	-100	-5.26%
5영업지점	9,157	3,278	9,352	3,083	-195	-5.95%

구 분	현행		ABC		영업이익 차이(B-A)	영업이익증감율(B-A)/A
	원가배부	영업이익(A)	원가배부	영업이익(B)		
6영업지점	4,778	1,775	4,911	1,642	-133	-7.49%
7영업지점	9,654	4,053	9,992	3,715	-338	-8.34%
8영업지점	11,808	3,195	11,695	3,308	113	3.54%
9영업지점	3,902	633	3,901	634	1	0.16%
10영업지점	14,861	2,061	15,123	1,799	-262	-12.71%
11영업지점	5,875	1,178	6,079	974	-204	-17.31%
12영업지점	10,846	3,778	11,091	3,533	-245	-6.49%
13영업지점	16,995	-4,409	15,800	-3,214	1,195	27.11%
14영업지점	12,122	-1,052	11,248	-178	874	83.07%
스포츠운영단	20	-184	159	-323	-139	-75.52%
총합계	144,660	35,583	144,884	35,583	0	0.00%

주) 원가배부액은 업무원가와 자금원가를 합산한 것임.

이상과 같이 ABC도입 절차를 통하여 영업점의 성과평가의 결과를 도출하였다. 그 결과를 분석해 보면 스포츠운영단은 열외로 하고 영업지점의 영업손익이 -17.31%에서 83.07%의 차이를 보여주고 있다. 그 이유는 영업점의 순자금융평잔을 기준으로 원가를 배부하는 현행 방식과 영업점의 활동이 본사의 활동을 유발시키고 원가를 발생시키는 원가동인 20개를 선정하여 배부한 차이라고 할 수 있으며 이런 활동 유발 요인이 본사 활동중심점의 확대와 인력충원 등 영업점을 지원하고 신설하며 변경하고 유지하는 일체의 본사의 활동을 유발하고 본사 원가를 발생시키는 원인으로 볼 수 있기 때문이다. 따라서 ABC의 도입은 본사 발생 원가의 현재 보다 정확한 배분으로 영업점 성과평가의 합리성과 공정성이 개선되고 도입 타당성이 검증 된다고 할 수 있다.

A금융회사의 이상과 같은 절차에 의거 ABC를 도입할 경우 다음과 같이 여러 가지 효익을 얻을 수 있다고 판단된다. 첫째, 간접원가 증가를 반영할 수 있다. 순자금융평균잔액으로 현행과 같이 본사 간접원가를 배분시 간접원가 증가 반영이 미비하여 합리적인 의사결정에 문제가 발생할 수 있음을 앞에서 지적한바 있다. 따라서 회사 성장과 발전은 IT환경 구축 등 본사조직이 확대가 불가피 할 것이고 본사 간접원가는 지속적으로 증가 할 것이므로 ABC의 개념도입은 정확성 제고로 원가왜곡을 방지할 수 있다. 둘째, 성과평가의 목적인 합리성과 공정성을 제고할 수 있다. 1개의 원가동인으로 원가 배부하는 기존방식에서 본사

의 21개 활동중심점을 설정하고 20개의 원가동인을 선정 배부함으로써 성과평가(영업손익)의 공정성과 합리성이 크게 개선될 수 있다. 셋째, 경영자 및 조직구성원들의 의사결정 질을 향상시킬 수 있다. 왜곡된 원가배부를 통하여 결정된 영업손익이나 원가배부율을 근거로 대출운영을 하거나 손익평가한 내용을 정보로 활용할 경우 의사결정의 오류를 범할 수 있을 것이다. 예를 들면 <표 27>에서 14영업지점의 경우 ABC도입시 178백만원의 영업손실을 이나 현행은 1,052백만원의 영업손실로 영업점을 폐쇄 또는 영업을 중지하는 경영자의 의사결정의 오류를 범할 수도 있을 것이다. 물론 자금조달이나 조달원가 등 기타 변수는 동일하다고 가정한 경우이다. 넷째, 비용·효익관점에서 추가비용투입이 거의 없이 구축할 수 있다. 이상에서 제시한 ABC의 도입방안과 절차를 기준으로 활동과 프로세스를 정의하고 도입하는데 추가비용이 거의 투입 없이 기존의 전산자료를 분류 활용하여 현재 보다 개선된 ABC의 개념을 도입할 수 있다는 것이다. 다섯째, 목표일치성의 전략경영에 활용할 수 있다. 영업점은 현재는 1개의 원가동인으로 다른 영업점에 승리하기 위하여 대출을 증가시키거나 운영금리를 높게 운영하거나 하는 회사의 목표일치성에 전략을 수립 시행할 것이나, 20개의 원가동인으로 원가배부를 할 경우 다른 영업점 보다 간접원가 배부를 줄이기 위한 세부적인 자체계획을 수립 진행할 것이므로 인력감축 등의 영업점 업무 효율성이 증대되어 회사 전체의 성과를 높일 수 있을 것이다. 따라서 ABC도입은 현재보다 합리적이고 공정한 성과평가를 통한 독립채산제의 제도 취지를 살려 성과급을 지급하는 등 영업점의 선의 경쟁을 유도하는 전략경영에 활용될 수 있다.

V. 요약 및 결론

본 논문은 본사의 업무(간접)원가와 자금원가를 전통적인 원가계산방식으로 영업점에 배부하여 성과평가(손익계산)를 하는 여신전문금융회사에 ABC개념을 이용한 원가계산모형을 제시하는 연구를 하였다. A금융회사의 현행 원가계산사례를 연구 분석하고 ABC의 개념을 이용하여 성과평가 도입모형을 제시 비교분석을 통하여 성과평가의 합리성과 공정성이 개선되고 도입 타당성이 있는지 검증하고자 하였다.

결과를 보면 업무(간접)원가 배부액은 A금융회사 현행방식 대비 ABC개념 도입 결과는 +30.23%에서 -66.60%의 증감차이로 나타났으며 또한 영업손익은 -17.31%에서 +83.07% 증감차이가 발생하였다. 그 이유는 영업점의 순자금사용평균잔액을 기준으로 원가를 배부하는

현행 방식과 영업점의 규모변수들과 여러 활동이 본사의 활동을 유발시키고 원가를 발생시키는 원가동인 20개를 선정하여 배부한 차이라고 할 수 있으며 이런 활동 유발요인이 본사 활동중심점의 확대와 인력충원 등 영업점을 지원하고 신설하며 변경하고 유지하는 일체의 본사의 활동을 유발하고 본사 원가를 발생시키는 원인으로 볼 수 있기 때문이다. 따라서 ABC의 도입은 본사 발생원가의 현재 보다 정확한 배분으로 영업점 성과평가의 합리성과 공정성이 개선되고 도입 타당성이 검증된다고 할 수 있다.

본 논문에서 제시한 절차 의거 ABC 도입시 다음과 같은 효익이 기대된다. 첫째 업무(간접)원가 증가를 반영할 수 있으며 둘째 합리성과 공정성이 개선되고 셋째 경영자 및 직원들의 의사결정의 질을 향상시킬 수 있다. 넷째 비용·효익 관점에서 추가비용 거의 투입 없이 구축할 수 있으며. 다섯째 목표일치성 전략경영에 활용할 수 있다.

본 연구는 A금융회사의 1년간 자료를 활용하여 ABC의 도입과정을 구체적으로 상세하게 기술하여 일부분의 개념적 모형이 아니라 실제 적용방법을 제시하여 여신을 운영하는 금융회사에서 활용할 수 있도록 했다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있으며, 연구를 진행함에 있어서 다음과 같은 특성과 한계점을 발견하였다.

첫째, 제조업과 금융업의 상품은 원가발생의 시점이 차이가 난다. 제조업의 상품은 판매시점에 대부분 원가발생이 사실상 완료되고, 금융상품은 판매시점부터 사실상 원가가 발생된다. 따라서 금융상품은 미래에 원가가 발생함으로 개별상품에 대하여는 원가추정에 의해서 원가계산이 이루어진다는 것이다.

둘째, 원가동인 선정의 난이도가 높다. 제조업체의 설비유지비용, 재산세, 보험료와 같이 원가동인을 자의적으로 결정해야 하는 비용이 많다는 것이다. 즉 다양한 상품을 전국 수많은 영업점에서 업무능력이 각기 다른 직원과 고객의 요구수준과 만족도가 다른 활동을 하고 있어 본사 지원조직에 대한 유발 활동을 추적하여 원가동인을 선정하는 난이도가 높아 합리성이나 목적적합성, 비용·효익 관점으로 선정하는 한계점을 가지고 있다는 것이다.

셋째, 의사결정을 위한 목적이나 활용 기준으로 원가계산이 필요하고 이루어지고 있다는 것이다. 표준화 또는 업무량조사를 수시로 하여 자료를 수집하더라도 영업점의 활동이 수많은 변수로 인하여 원가계산 자료의 신뢰도가 의문시 되므로, 조직별(성과), 상품별, 고객별, 기간별(월별)의 원가계산종류별로 목적과 활용기준으로 원가를 계산하여 전략경영을 위한 의사결정을 하고 있다는 것이다. 따라서 여건이 허락한다면 실질적으로 이루어지고 있는 금융업의 원가계산종류별로 사례를 연구대상으로 하여 실무적으로 활용할 수 있도록 제시한다면 의미 있는 연구가 될 것이다.

참고문헌

- 구정옥, 2003, ABC를 이용한 신용협동조합의 금융상품 수익성 분석모형, 회계정보연구, 제19권, 197-220.
- 김병우, 2002, 금융기관 원가계산의 간접비 배부, 경영교육저널, Vol.1, 89-99.
- 김양환, 2000, 은행간접원가의 원가동인에 대한 실증연구, 박사학위논문, 중앙대학교.
- 김용환, 이경태, 1997, 우리나라 은행 원가계산시스템의 현황과 개선 방안 - 원가계산 정보의 이용을 중심으로, 회계저널, 제6권제1호, 259-283.
- 류장렬, 2005, 은행의 ABC 정보효과에 대한 연구, 세무와회계저널, 제6권제4호, 57-75.
- 배병한, 류세걸, 1997, 금융업의 수익성 분석에 대한 ABC의 적용, 경영교육론총, Vol.13, 95-119.
- _____, 박기석, 2004, 활동기준원가(ABC)를 활용한 은행 본부간접원가의 배분, 경상논집, 제32권제1호, 71-100.
- _____, 유승익, 1996, 은행경영에 대한 ABC의 적용에 관한 연구, 경상논집, 제24권, 125-151.
- 송연수, 2006, 은행간접원가에 영향을 미치는 원가동인에 관한 연구, 박사학위논문, 한성대학교.
- 안병민, 2006, 활동기준원가계산시스템연구 - 은행사례중심으로, 석사학위논문, 한국과학기술원.
- 안태식, 정형록, 김재식, 서명진, 박경호, 2007, 보험회사 ABC 도입사례 연구 - A생명보험사, 회계저널, 제16권제4호, 125-160.
- _____, _____, 송승아, 2009, 은행업의 시간동인 ABC 모형 개발과 서비스별 원가산정, 회계저널, 제18권제2호, 185-219.
- 이세용, 1997, 금융회사 지점 성과평가 - ABC 시스템 중심으로, 석사학위논문, 서울대학교.
- 조영주, 백태영, 2003, 우리나라 은행의 활동기준원가계산제도에 관한 사례 연구, 관리회계연구, 제3권제2호, 1-25.
- Bamber, L. S., and K. E. Hughes, 2001, Activity-Based Costing in the Service Sector. *The Buckeye National Bank. Issues in Accounting education*, vol.16, 381-408.
- Banker, R. D., Ou and G. Potter, 1999, The Compensating Impact of Strategic Cost Drivers : Evidence from the U.S. Banking Industry. *Working Paper*.
- Cooper, R., and R. Kaplan, 1988, Measure Costs Right : Make the Right Decisions.

Harvard Business Review(September-October), 96-103.

_____, _____, 1998, *The Design of Cost Management Systems*. Prentice Hall, New Jersey.

Hart, A., and M. Smith, 1998, Customer Profitability Audit in the Australian Banking Sector. *Managerial Auditing Journal*. Vol.13, 411-418.

Hussain, M., and A. Gunasekaran, 2001, Activity-Based Cost Management in Financial Services Industry. *Managing Service Quality* 11.

A Study on the Introduction of Activity Based Costing in the Credit-Specialized Financial Company

Hwang Tae-Ho* · Jeon Woong-Soo**

ABSTRACT

This study analyzed the entire process of costing method currently used in the credit-specialized financial company who estimate their profit with the self supporting accounting system that allocates the cost of capital and cost accrued in headquarter based on traditional costing method. Also, using the concept of ABC(Activity-Based Costing), the study provided an introductory model, then, verified improvement in the rationality, fairness of performance assessment, and the introduction validity in the model through a comparative analysis.

From the result of the analysis, it was observed that the overhead variance cost before and after the introduction of ABC was from +30.23% to -66.60% while the result of performance assessment(operating profit and loss) was from -17.31% to +83.07%. This well describes the different results between allocating the costs by the single measure, average use of capital, and allocating the costs by 20 selected activity cost drivers on which the activities of branches cause activities of headquarter. Although the financial business has a limitation that its selection of cost drivers is strictly dependant on arbitrary allocation like the factory insurance costs or maintenance costs in manufacturing business, the validity of introducing ABC was verified in the analysis on the variables of branch size. Therefore, the introduction of ABC is not only expected to be an effective costing method under the environment with greater overhead cost in the future but also is expected to help improving the reliability and accuracy through an improvement in the rationality and fairness of performance assessment.

Key Words : ABC(Activity-Based Costing), Costing, Performance Assessment, Credit-Specialized Financial Company, Financial Institution

* Dept. of Accounting, Graduate School of Business Administration,

** Professor of Accounting, Dankook University