

## 금융기업의 관리회계시스템 구축사례연구\*

박성진\*\*

본 연구는 금융기관인 A사를 대상으로 관리회계시스템을 구축한 배경 및 과정을 살펴보고 금융기관에 관리회계시스템을 성공적으로 정착하기 위한 방안을 제시하였다. 최근의 자본시장통합법 및 한·미 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA)의 체결은 자본시장의 경쟁을 심화시켰으며, 금융업계도 선진화된 경영관리의 필요성을 요구하고 있다. 이에 최근의 많은 금융기관들이 경영환경에 맞는 관리회계시스템을 변경 또는 구축하고 있는 실정이다.

A사의 경영자가 관리회계시스템을 구축하면서 결정했던 주요한 의사결정사항은 다차원손익분석, 책임회계단위별 수익성분석, 업무원가의 산출, 자금원가의 산출, 일별/월별 손익의 산출, 데이터의 인터페이스 및 정합성의 확보 등이다.

한편, 본 연구에서는 관리회계시스템의 성공적인 도입하기 위해 다음과 같은 사항을 제안하였다. 첫째, 문서, 데이터 및 응용소프트웨어를 표준화해야 한다. 둘째, 관리회계시스템이 안정적으로 작동하기 위해서는 사용자에 대한 보안관리가 필수적이다. 셋째, 영업부서의 손익자료를 수작업으로 진행하는 경우 월손익의 결산프로세스는 상당히 지체되므로 결산프로세스를 재정비할 필요성이 있다. 마지막으로 관리회계시스템을 통해 관계사의 재무제표를 경영자가 쉽게 분석하기 위해서는 관계사의 손익관리체계를 일정한 기준에 따라 체계적으로 관리해야 하며, 재무결산과 관리결산의 원천데이터를 일원화해야 한다.

주제어: 금융기관, 관리회계시스템, 표준화, 보안관리

### 1. 서론

관리회계시스템은 경영계획수립 및 경영통제와 관련된 경영자의 의사결정을 지원하는 양적 정보시스템이다. 즉, 관리회계시스템에 의해 산출되는 회계정보는 경영자의 의사결정에 내재된 사전적인 불확실성을 감소시켜 경영자의 합리적인 의사결정을 도와준다(김학범 등, 2014). 특히, 오늘날 주요한 제조환경의 변화(예: 경쟁기준의 변화, 제품의 다양성, 자동화, 신속적인 제품흐름라인, 통신기술의 발달 등)는 원가구조에 변화를 초래하고 있으며 관리의 중점을 간접비의 효율적 파악과 통제로 전환시켜 전통적

인 관리회계시스템의 변화를 촉진시키고 있다(이정숙·서란주, 2011). 이러한 흐름에 따라 대부분의 선행 연구들은 그 동안 국제간의 경쟁이 치열했던 제조업을 중심으로 관리회계시스템의 실태를 분석하거나 환경변화에 따른 과거의 관리회계시스템의 변화를 살펴본 것이 주를 이루고 있다(이찬호, 2001; 육근효, 2004; 이정숙·서란주, 2011; 권혁대, 1989). 또한 최근에는 정부기관 또는 공기업의 성과(예: 조직성과와 개인성과 간의 연계성, 구성원들의 참여 및 피드백의 존재여부 등)를 중심으로 관리회계시스템의 운영실태를 조사하거나 도입사례를 분석한 연구들이 활발히 진행되고 있다(장지인 등, 2008; 최용용 등, 2008; 손병기 등, 2008; 이상철 등, 2008;

논문접수일: 2014. 11. 18. 1차 수정본 접수일: 2015. 03. 23. 2차 수정본 접수일: 2015. 10. 26. 게재확정일: 2015. 11. 06.

\* 이 논문은 2014년도 성신여자대학교 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었음

\*\* 성신여자대학교 경영학과 조교수(sungjinpark@sungshin.ac.kr)

이용규 등, 2010; 김홍식 등, 2010; 고완석 등, 2010; 황국재 등, 2010; 정순여 등, 2010). 즉, 기존의 선행연구들은 제조업이나 정부기관(또는 공기업)을 대상으로 관리회계시스템의 운영실태를 살펴되거나 선진화된 관리회계시스템의 도입사례를 분석한 것이 대부분이며, 금융기업의 관리회계시스템을 조명한 연구는 부족한 상태이다.

한편, 최근에는 그 동안 국제간 경쟁이 치열하지 않았던 금융업에 대해서도 변화를 요구하고 있다. 즉, 자본시장통합법 및 한·미 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA)의 체결 등 자본시장에서의 경쟁심화는 금융업계에 전략적이고 능동적인 대응을 요구하고 있다. 특히, 업종간의 경계약화로 인하여 증권회사들은 은행, 보험회사 등과 경쟁을 해야 하며, 중개수수료의 수익성 저하와 비중의 감소는 증권업계의 사업다각화를 촉진시키고 있다. 이러한 급격한 경영환경에 대응하기 위해 증권업계도 차별화된 상품의 개발, 운용 및 위험관리를 통한 고객의 신뢰확보와 자본력, 판매네트워크 등을 통한 차별화된 가치를 주주와 고객에게 제공하기 위해 노력하고 있는 상태이다. 위와 같이 증권업계의 발전 방향과 핵심성공요소를 달성하기 위해 효과적인 경영의사결정을 지원하는 관리회계시스템의 구축은 필수적이다. 즉, 손익분석의 체계화와 경영자의 의사결정에 유용한 경영정보를 제공하는 선진화된 관리회계시스템의 구축은 필수적이다. 이는 합리적인 원가관리를 가능하게 하며 효과적인 원가정보의 활용을 통해 경영자의 다양한 의사결정에 도움을 줄 수 있다.

이에 본 연구에서는 증권회사 중 관리회계시스템을 성공적으로 도입한 A사의 사례를 통해 실제 금융기관이 관리회계시스템을 설계하고 구축하는 과정에서 발생하는 경영자의 의사결정사항에 대해 살펴본다. 이는 기존의 선행연구들이 제조업과 정부기관(또는 공기업)에 초점을 맞추어 분석한 것과는 차별성이 있으며, 금융업은 산업적으로 수익구조, 시장

상황, 재무상태, 자본구조 등에서 제조업이나 공기업과는 성격이 다르기 때문에 사례로 연구할 만한 충분한 가치가 있을 것이다.

A사는 전산관리체계구축에 따른 경영관리업무프로세스의 선진화 및 생산성의 증대, 손익분석체계화 및 경영자의 의사결정에 유용한 경영정보의 제공, 책임경영기반의 확립에 필요한 수익성 분석정보의 활용성강화, 합리적 원가관리로 효과적인 의사결정정보의 제공을 목적으로 선진화된 관리회계시스템을 구축하였다. 한편, A사가 위의 목적을 달성하기 위해 관리회계시스템을 설계하면서 결정했던 주요한 의사결정사항은 다차원손익분석, 책임회계단위별 수익성분석, 업무원가의 산출, 자금원가의 산출, 일별/월별 손익의 산출, 데이터의 인터페이스 및 정합성의 확보 등이다.

본 연구는 국내의 대표적인 증권회사인 A사가 선진화된 관리회계시스템을 구축하는 것과 관련된 실제의 사례이다. 따라서 관리회계시스템의 도입을 고려하고 있는 금융기관에게는 관리회계시스템을 설계하면서 발생할 수 있는 쟁점들을 미리 파악할 수 있을 것이다. 또한 금융기관의 관리회계시스템을 성공적으로 운영하기 위한 방안을 제시하였다. 한편, 이러한 사례분석을 통해 관리회계시스템을 설계하는 과정에서 발생할 수 있는 기업들의 어려움을 파악하고 이에 대한 방안을 제공하였다는 점에서 공헌점이 있다. 또한 선진화된 관리회계시스템을 성공적으로 구축한 예를 제공함으로써 미래에 도입예정기업에게는 시스템의 설계과정에서 발생할 수 있는 쟁점사항들을 제공하여 도입비용의 절감과 시스템의 수정에 도움이 될 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. II장에서는 금융기관의 관리회계시스템에 대해 설명하고 관련된 선행연구를 검토한다. III장에서는 A사의 실제 사례를 통해 관리회계시스템의 구축과정을 소개하고, IV장에서는 성공적인 관리회계시스템을 정착하기 위한

효과적인 방안을 제시한다. 마지막으로 V장에서는 결론을 기술한다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 관리회계시스템

관리회계시스템은 경영계획수립 및 경영통제와 관련된 경영자의 의사결정을 지원하는 양적 정보시스템으로 이에 의해 산출되는 회계정보는 경영자의 의사결정에 내재된 사전적인 불확실성을 감소시켜 경영자의 합리적인 의사결정을 도와준다(김학범 등, 2014). 즉, 관리회계시스템은 기업의 경영활동을 계획, 통제 및 평가하기 위해 필요한 다양한 정보를 제공하는 정보시스템으로 재무회계시스템과 함께 회계정보시스템의 중요한 부분을 구성하고 있다(Bruggeman and Slagmulder, 1995; Gelinas and Sutton, 2002). 보다 구체적으로 금융기관의 관리회계시스템은 기업의 수익성, 원가 및 손익에 대한 정보를 경영자에게 제공해야 한다. 여기에서 수익성에 대한 정보는 다차원손익분석을 위한 정보와 조직별 성과기여도에 대한 정보를 제공해야 하며, 원가에 대한 정보는 업무원가, 자금원가 등에 대한 정교하고 합리적인 정보를 경영자에게 제공해야 한다. 한편, 손익에 대한 정보는 재무영업데이터와의 적절한 인터페이스와 정합성을 바탕으로 일별과 월별 손익을 유연하게 산출할 수 있어야 한다. 이와 같은 관리회계시스템은 기업의 경영계획을 수립하고 자원을 배분하는데 용이하게 할 수 있으며, 조직구성원들의 성과와 연계되기 때문에 성과평가를 공정하게 할 수 있는 수단을 제공한다.

### 2.2 선행연구

관리회계시스템과 관련된 선행연구는 크게 두 가지 목적으로 진행되었다. 관리회계시스템의 도입과정(또는 설계형태)에 관한 연구와 관리회계시스템을 실제로 구축한 기업들에 대한 사례연구이다. 우선, 관리회계시스템의 도입과정(또는 설계형태)에 관한 연구로는 최종민(2009), 이창대 등(2007), 이정숙·서란주(2011), 김운태(1994), Kaplan(1983), Huber(1985), Rappaport(1978) 등이 있다. 최종민(2009)은 제조기업을 대상으로 조직간 관리회계시스템의 도입실태와 도입과정에서의 제도적 압력 영향과 설계형태를 파악하였다. 분석결과, 조직간 기능성분석을 가장 많이 도입하고 있으며, 인적접촉을 수반하는 조직간 기능성분석과 원가관리가 유연성의 증대와 공급의 신뢰성과 및 품질개선에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이창대 등(2007)은 제조부서들이 어떤 관리회계시스템을 사용하는지를 살펴보았는데, 우리나라의 대부분의 제조부서는 전통적인 관리회계시스템을 선호하였다. 특히, 기능적부서는 광범위한 관리회계시스템에서 분권적부서와 단순부서는 전통적 관리회계시스템을 좋아하는 것으로 조사되었다.

한편, 이정숙·서란주(2011)는 중소기업의 원가관리회계시스템의 변화에 대해 비교분석하였는데, 중소기업들은 급변하는 제반 경영환경에 유연하게 대응하기 위해 공장자동화를 위해 노력해 왔으나, 이처럼 변화된 제조환경에 적합한 원가관리회계시스템에 대한 도입은 아직까지 부족한 것으로 조사되었다. 또한 김운태(1994)도 기업들이 사용하고 있는 관리회계시스템은 첨단생산기술이 도입되는 경우 장애요인이 될 수 있음을 언급하고 있다. 즉, 일반적으로 관리회계시스템에 의한 경영자들의 성과는 단기적으로 평가되는 것이 보통인데, 첨단생산기술 설비의 도입에는 막대한 규모의 투자가 이루어져야

하며, 그 투자의 효과는 단기가 아닌 장기적으로 나타나는 것이 대부분이기 때문이다(Kaplan, 1983; Huber, 1985; Rappaport, 1978).

다음으로 관리회계시스템을 구축한 기업들의 사례 연구로는 손병기 등(2008), 최용용 등(2008), 지성권·이진석(2010), 신성욱 등(2012), 안태식 등(2007), 조영주·백태영(2003), 안태식 등(2009), 이주원 등(2004)이 있다. 이들은 주로 균형성과관리시스템이나 활동기준관리시스템을 구축하고 운용한 사례를 제시하였다. 우선, 손병기 등(2008)은 농림부를 바탕으로 성과관리제도를 파악하고 정부기관의 통합성과관리시스템의 개발, 운영, 개선과정 및 도입효과 등을 분석하였다. 문헌연구를 통해 이론적 배경을 요약하였으며, 사례를 통해 통합성과관리시스템의 도입절차, 실행과정의 문제점과 해결과정, 도입효과를 분석하였다. 이와 유사하게 최용용 등(2008)은 부천시의 BSC 구축사례를 중심으로 지방자치단체의 균형성과관리시스템에 대해 분석하였다. 부천시의 BSC의 특징은 공무원들이 전문가의 지도하에 계속적으로 BSC를 분석하여 최적화된 모델개발에 노력했으며, 구성원의 공감대를 형성하기 위해 지속적인 교육, 공청회, 워크숍, 해외선진사례에 대한 벤치마킹 등을 강조하였다.

한편, 지성권·이진석(2010)은 시간동인 활동기준원가시스템을 제품원가의 계산에 적용했을 경우 그 효과를 분석하였다. 분석결과에 의하면 시간동인 활동기준원가시스템의 적용시 사용주체에 따른 원가귀속과 업무프로세스별로 정확한 원가배분이 이루어졌으며 각 운영부서와 관련하여 제품별로 원가를 배분하였다. 또한 시간동인 활동기준원가시스템은 수익성의 제고, 판매의 예측, 수정예산을 통한 희소자원의 수요예측을 가능하게 하여 경영자의 전략적 의사결정측면에서 유용하였다. 이와 유사하게 신성욱 등(2012)은 시간동인 활동기준원가시스템이 예산수립 등 미래의 경영계획에 어떤 영향을 주는지를 확인하

였다. 즉, 시간동인 활동기준원가시스템이 경영성과의 예측을 통해 미래경영계획의 확정과정을 제시하였다. 이를 통해 시간동인 활동기준원가시스템이 단순한 원가의 계산적 측면뿐만 아니라 예산수립에도 관여함으로써 미래의 경영계획과 의사결정에 유용할 수 있음을 구체적으로 제시하였다.

안태식 등(2007)은 국내의 금융업 중 보험회사가 활동기준원가시스템을 도입하고 구축한 과정을 심층적으로 분석하고 도입시 고려해야 할 중요사항들을 언급하였다. 특히, 활동기준원가시스템을 성공적으로 도입한 조직은 불필요한 업무와 활동들을 제거하고 조직원이 새로운 환경에 대응하도록 유도하며 내부프로세스는 물론 외부프로세스, 고객만족, 가시적인 재무제표의 변화에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 강조하였다. 또한 조영주·백태영(2003)은 국내의 한 시중은행이 활동기준원가시스템의 적용사례를 소개하면서 발생할 수 있는 문제점에 대해 언급하였다. 즉, 은행 내에 존재하는 다수의 일시적 업무에 대한 활동을 표준화시키는데 어려움과 다양한 원가동인의 개발이 요구된다는 실무적인 어려움이 있었다.

뿐만 아니라 안태식 등(2009)도 국내의 6개 은행의 원가시스템을 파악하고 활동기준원가시스템에서 사용되는 활동에 대해 분석하였다. 즉, 실제활동량 활동기준원가시스템과 Kaplan and Anderson(2004)의 시간동인 활동기준원가시스템 간 민감도 분석과 원가분석에 대한 종합적 결과를 제시하였으며 이를 통해 동일한 은행의 경우에도 전략, 구조적 동인, 실행적 동인 등에 따라 원가시스템이 민감하게 달라질 수 있다는 점을 언급하였다. 또한 이주원 등(2004)은 활동기준원가시스템을 도입한 기업을 대상으로 동 시스템의 실행수준과 활동수준에 영향을 미치는 요인에 대해 분석하였다. 분석결과, 활동기준원가시스템의 도입특성을 잘 갖춘 기업의 경우 실행수준은 높았고 실행수준이 높을수록 활용수준도

대체적으로 높게 나타났다. 즉, 활동기준원가시스템의 실행수준과 활용수준이 미약하게나마 서로 영향을 주고받을 수 있다는 점을 시사하였다.

### III. 사례연구<sup>1)</sup>

#### 3.1 A사의 개요

A사는 유가증권의 매매(Dealing), 위탁매매(Brokerage), 인수 및 주선(Underwriting) 등의 업무를 영위하기 위하여 설립된 증권회사이다. A사의 주식은 현재 한국거래소의 유가증권시장에 상장되어 있으며 주식예탁증서는 런던증권거래소에도 상장되어 있다. A사는 금융투자업의 기본업무 및 신탁업이외에도 신용공여, 증권저축, 환매조건부매매, 집합투자증권의 위탁판매 및 양도성예금증서의 매매와 증개 등의 부수업무를 영위하고 있다.

#### 3.2 관리회계시스템의 구축배경

자본시장통합법 및 한·미 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA) 체결 등 자본시장의 경쟁구도의 격화 속에서 증권업계는 선도투자금융기관으로 도약하기 위해서는 전략적이고 능동적인 대응을 통한 선진화된 경영관리의 역량이 확보되어야 한다. 즉, 증권업계의 경쟁심화로 인한 경영환경의 변화는 금융기관의 관리회계시스템의 변화를 요구하고 있다. 좀더 구체적으로 살펴보면, 자본시장통합법으로 인하여 금융산업구조의 개편이 불가피하게 되었다. 즉, 업종간의 경계약화로 인하여 증권회사들은 은행, 보험회사와 경쟁을 해야 하며, 투자상품의 확

대와 업무영역의 확장으로 인하여 금융산업구조가 개편되고 있다. 또한 한·미 자유무역협정은 첨단금융기법의 도입에 따른 증권사들의 경쟁구도를 강화하고 있으며, 금융규제의 투명성을 제고하고 있다. 뿐만 아니라, 증개수수료의 수익성 저하와 비중의 감소로 인한 증권업계의 전통적인 수입원의 약화는 증권업계의 사업다각화를 촉진하고 있다.

이러한 급격한 경영환경의 변화에 대응하기 위해서 A사는 증권업의 발전방향과 핵심성공요소를 두 가지를 고려하였다. 즉, 투자은행으로의 발전과 은행기능의 도입 및 강화이다. 이를 위해 차별화된 상품의 개발, 운용 및 리스크관리의 역량을 통한 고객의 신뢰확보와 자본력 및 판매네트워크를 통한 주주 및 고객에게 차별화된 가치의 제공에 중점을 두고자 하였다. 위와 같은 핵심적인 성공요소를 확보하기 위해서는 증권회사도 관리회계시스템의 선진화가 필요하다.

따라서 A사는 다음과 같은 3대 추진전략을 구체화하기 위해서 선진화된 관리회계시스템을 도입하고자 하였다. 첫째, 재무적 성장이다. 이는 위탁영업의 강화를 기반으로 자산영업과의 시너지의 창출, 퇴직연금시장에서의 지속적인 비즈니스 포트폴리오의 설계, 생산성의 향상을 통한 수익과 성장의 균형발전을 통해서 달성할 수 있다. 둘째, 운영효율성의 제고이다. 이는 인력운영의 효율성과 영업부서, 지원부서 등의 업무프로세스의 개선을 통해 가능하다. 셋째, 관계관리의 강화이다. 즉, 일하고 싶은 회사로서의 위상을 정립하고 기업의 사회적 책임을 다해 지속경영체계를 구축하는 것을 통해 이를 실현할 수 있다.

이러한 A사의 3대 추진전략을 달성하기 위해서는 효과적인 경영의사결정을 지원하는 관리회계시스템의 구축이 필수적이다. 즉, 재무인프라를 선진화해

1) 사례 기업의 이름은 기업 요청에 따라 제시하지 않았다.

야 한다. 예를 들어, 전산관리체계의 구축에 따른 경영관리업무프로세스의 선진화는 생산성의 증대로 이어질 수 있다. 또한 손익분석의 체계화 및 경영자의 의사결정에 유용한 경영정보를 제공해야 한다. 이는 책임경영의 기반확립에 필수적이며, 정보활용자의 목적에 적합한 정보의 제공을 통해 수익성분석의 활용성을 강화할 것이다. 뿐만 아니라, 합리적인 원가 관리로 효과적인 원가정보의 활용이 가능하며, 이는 다양한 정보이용자의 의사결정에 도움을 줄 수 있다.

### 3.3 관리회계시스템의 구축과정

이번 절에서는 관리회계시스템을 구축하면서 경영자가 결정했던 주요한 점에 대해 살펴본다. 즉, 다차원손익분석, 책임회계단위별 수익성분석, 업무원가의 산출, 자금원가의 산출, 일별/월별 손익의 산출, 데이터의 인터페이스 및 정합성의 확보 등 다양한 방안과 최종적으로 선택한 방법에 대해 살펴본다. 이러한 경영자의 의사결정은 관리회계시스템을 구축하려는 다른 금융회사에게도 중요하게 다루어질 수 있으므로 좋은 지침이 될 수 있다.

#### 3.3.1 다차원손익분석

관리회계시스템은 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 다차원의 수익성분석체계를 수립하여 전략적 의사결정을 지원하고 활용도 높은 수익성분석체계를 구현해야 한다. 즉, 신속하고 정확한 수익성정보의 산출체계를 마련해야 한다. 예를 들어, 목적적합성에 부합하는 수익성분석체계를 설계하여 필요한 데이터를 신속하게 산출할 수 있어야 한다. 또한 관리회계시스템이 경영자의 전략적 의사결정을 지원하기 위해서는 조직, 고객, 상품, 채널 등 다양하게 세분화된 부분의 특성별 수익성정보를 제공함으로써 전략수립 및 실행을 지원하며, 각 조직계층의 현장의

사결정을 지원해야 한다. 위와 같은 추진목표를 달성하기 위해 A사는 다음과 같은 세 가지 추진과제를 설정하였다. 즉, 이는 ① 활용목적에 맞는 수익성분석체계, ② 차원별 데이터의 확보방안, ③ 수익성분석의 활용방안제시 등이다.

#### (1) 활용목적에 맞는 수익성분석체계

수익성분석시스템을 구축한 여러 회사의 경우 잘못된 접근방식으로 인하여 분석체계의 신뢰도의 저하 및 효율성에 대한 의문으로 인해 활용도가 떨어지는 경우가 많다. 즉, 어디서 정보를 활용할지에 대한 고민없이 무조건 많은 정보를 관리회계시스템에 포함시키겠다는 생각으로 시스템을 구축하게 되면 불필요한 데이터가 축적되고 결국 활용하지 못하는 관리회계시스템이 되는 경우가 많다. 따라서 수익성분석체계를 올바르게 구축하기 위해서는 기존의 잘못된 접근방식에서 벗어나 활용목적에 감안한 수익성분석체계를 설계해야 한다. 즉, 경영상의 니즈 파악, 구체적인 니즈 및 이슈의 파악, 경영질문(Business Question)의 도출, 경영질문에 따른 수익성분석의 설계, 활용 및 개선방안의 수립 등의 과정을 통해 활용목적에 맞는 수익성분석체계를 갖추어야 한다.

한편, 활용목적에 맞는 수익성분석체계를 수립하기 위해서는 전략수립관점별 차원을 정의해야 한다. 이를 위해 A사는 조직중심의 경영관리체계(예: 소매사업본부, 기업금융본부 등)에서 상품, 고객, 채널 등 전략수립관점별로 다차원 손익정보를 제공하기 위한 관리회계시스템으로 변경하였다. 즉, 전략실행대상을 고객, 채널 및 상품으로 보았으며, 최소 손익의 산출단위를 계좌, 펀드, 거래 등으로 보았다. 이러한 다차원 손익정보의 제공은 경영자의 전략적 의사결정을 지원하고 즉각적인 전략수립에 도움을 준다.

위와 같이 A사는 아래의 <그림 1>과 같이 각 사업

의 유형별로 사업별 특성을 반영한 분석차원을 정의하였다. 아래의 그림에서 알 수 있듯이 A사는 전략수행주체를 팀/지점군(예: 부서, 지점유형, 지역군집)과 영업사원군(예: 직원유형, 직급)으로 구분하였으며, 전략수행대상을 고객(예: 신규/기존, 고객등급, 우수고객군, 개인/법인), 상품(예: 전략, 펀드, 계약) 및 채널로 분류하였다.

(2) 차원별 데이터의 확보방안

조직, 상품, 영업사원 등 차원별 데이터와 관련하여 A사는 다음과 같은 집계방안을 고려하고 있다. 첫째, 조직과 관련하여 부서별로 직접 영업수익과 비용을 집계한다. 예를 들어, 수익부서별로 집계가 가능한 직접 영업수익 및 영업비용을 확보한다. 이

경우 공통수익과 판관비는 부서의 발생기준에 따라 집계된 실적도 포함한다. 한편, A사는 조직별 데이터를 집계할 때 영업데이터의 집계테이블과 재무회계시스템을 이용하고자 한다.

둘째, 상품별 데이터의 확보와 관련하여 상품별로 집계가 가능한 직접 영업수익과 영업비용을 집계하되, 재무회계의 세부계정별로 상품과 계정간 일대일 맵핑(Mapping)이 가능한 경우에는 계정에서 상품으로 직접 집계한다.

셋째, 영업사원별 데이터의 집계와 관련하여 계과의 관리사원의 정보를 이용하여 영업사원별로 직접 영업수익과 영업비용을 확보하고 업무공조에 의해 발생하는 공통수익은 조직별뿐만 아니라 영업사원별로 배분한다.

	전략수행 단위	분석대상	사업본부				예시
			Retail	IB	CM	법인	
전략수행 주체	팀/지점군	부서	○	○	○	○	지점, 재권운용팀, 법인영업1팀 등 신설, VIP지점, 온라인 지점 풀 서부,강남, 강북 등 WM직, 전문영업직 등 SM, L5, L4 등  경영계획상의 신규/기존 CRM 기준 고객등급 일정 자산규모 이상 고객 개인고객/법인고객  전사상품 분류 체계 Prop. Arbitrage, FX 등 개별펀드  개별 Deal 코드  HTS, 창구, 모바일 등
		지점유형	○				
		지역군집	○				
	영업사원군	직원 유형	○	○		○	
		직급	○				
전략수행 대상	고객	신규/기존	○	○		○	
		고객등급	○				
		우수고객군	○				
		개인/법인	○	○		○	
	상품	상품 풀	○	○	○	○	
		전략			○		
		펀드			○		
		Deal		○			
	채널	거래채널	○				

〈그림 1〉 전략수립관점별 분석차원의 정의<sup>2)</sup>

2) A사의 사업본부는 소매(Retail)부문, 기업금융(IB: Investing Banking)부문, 자본시장(CM: Capital Market)부문, 법인영업부문으로 구성된다. 여기에서 소매부문은 위탁매매서비스를 제공하여 수익을 창출하는 사업부문이며 기업금융부문은 기업금융과 관련된 종합금융서비스를 제공하여 수익을 창출한다. 또한 자본시장부문은 주식, 채권, 파생상품 등을 운영하여 수익을 창출하며, 법인영업부문은 법인의 영업활동을 통해 수익을 창출한다. 한편, 영업사원은 WM(Wealth Management)직과 전문영업직으로 구분되며, 직급은 SM(Senior Manager), L5 (Level 5), L4 (Level 4) 등으로 나뉜다. A사의 고객은 CRM(Customer Relationship Management) 기준으로 구분되며, 상품의 전략은 고유계정(Property), 차익거래(Arbitrage), 외환거래(F/X: Foreign Exchange) 등이 있고 이는 HTS (Home Trade System), 창구, 모바일 등의 거래채널을 통해 이루어지고 있다.

### (3) 수익성분석의 활용방안제시

A사는 각 현업부서의 참여를 통해 각 부문별 의사결정에 활용될 수 있는 정보가 무엇인지에 대한 정의를 바탕으로 관리회계시스템을 설계, 구축하여 활용가능한 수익성 정보를 제공하고자 한다. 이 경우 활용가능한 수익성 정보를 제공하기 위해서는 관리회계시스템의 설계전에 수익성분석의 사용목적에 대한 세부요건을 파악하는 것이 필수적이다. 또한 의미있는 시나리오에 따른 차원별 수익성손익이 산출되어야 하며, 수익성분석에 따른 데이터의 내부고객인 현업 각부서의 참여의 유도를 통한 분석시나리오를 개발해야 한다.

위에서 수익성분석정보의 업무활용도를 극대화하기 위하여 주요 사업의 시나리오별 필요정보를 정의해야 하며, 현황분석 및 의사결정규칙에 따라 구체적인 행동이 가능하도록 활용방안을 정의해야 한다.

### 3.3.2 책임회계단위별 수익성분석

‘책임회계’는 책임경영을 성공적으로 달성하기 위한 경영관리도구이며, 책임단위별 정확한 손익산출은 조직의 공정한 성과측정 및 평가를 가능하게 한다. 여기에서 ‘책임경영’이란 전사전략에 따른 목표와 자원의 배분이 결정되면, 각 책임단위별로 주어진 미션(Mission)하에 운영효율을 극대화하고 그 결과에 대해 책임지고 보상을 받는 경영체계를 말한다. 따라서 책임경영을 위한 책임회계가 가능하기 위해서는 첫째, 책임경영의 기반이 마련되어야 한다. 즉, 책임단위별 책임과 권한이 명확해야 하며, 사내조직간 주고받는 서비스에 대해 시장원리를 적용함으로써 이익에 초점을 맞추는 사고가 필요하다. 둘째, 책임회계는 사업성 및 성과평가를 지원해야 한다. 즉, 사업부문별 효과적인 목표의 설정을 지원하고 조직별 성과평가 및 보상과 연계될 수 있는 객관적이고 신뢰성 있는 정보를 제공해야 한다. 이러한 추진목

표를 달성하기 위해 A사는 관리회계시스템의 추진 과제로 ① 책임경영을 위한 책임단위의 정의, ② 책임단위별 손익산출수준의 정의, ③ 사내거래제도의 도입 등을 설계하였다. 이하에서는 이에 대해 구체적으로 설명한다.

#### (1) 책임경영을 위한 책임단위의 정의

책임경영을 위해서는 회사의 이익에 대한 기여도를 정확히 측정하고 평가할 수 있는 책임단위인 이익중심점에 대한 정의가 필요하다. 여기에서 ‘이익중심점’이란 자체적으로 수익 및 비용을 수반함으로써 이익을 창출하고 독립적인 영업활동을 수행하는 조직을 말한다. 이는 자체적으로 수익을 창출하지 못하고 전사의 공통업무의 지원 및 이익중심점 조직의 영업활동을 관리 및 지원하는 역할을 수행하는 조직인 ‘비용중심점’과는 차이가 있다.

이러한 이익중심점의 구분기준으로 A사는 다음의 네 가지를 고려하였다. 첫 번째는 조직의 미션(Mission)이다. 즉, 해당 조직의 미션이 직접 영업활동을 통해 이익을 창출하고 회사의 전략방향과 일치하고 있는지가 이에 해당한다. 둘째, 해당 조직에서 발생시킨 수익의 측정가능성이다. 셋째는 해당 조직에서 발생한 수익과 비용을 통제할 수 있는지 여부이다. 마지막은 이익관리의 필요성이다. 즉, 이는 경영관리상 해당 조직의 이익관리가 필요한가, 서비스의 품질관리가 필요한가에 대한 것이다.

이러한 이익중심점의 구분기준에 따라 A사는 전사의 이익에 대한 기여도를 정확히 산출할 수 있도록 각 부서를 이익중심점(Profit Center)와 비용중심점(Cost Center)으로 구분하였다.

#### (2) 책임단위별 손익산출수준의 정의

책임단위를 정의한 이후, 회사의 이익기여도를 공정하게 측정하기 위해서는 조직의 역할과 책임에 따른 통제가능한 손익을 해당 조직에 귀속시킬 수 있

는 손익산출수준을 정확히 정의해야 한다. 이를 위해 A사는 다음의 세 가지를 고려했다. 첫째, 손익계획을 수립하여 계획 대비 실적으로 분석할 수 있는 수준은 어느 정도에 있는가?, 둘째, 책임단위별 비용에 대한 통제가능성이 어느 정도인가?, 셋째, 책임단위별 성과평가에 반영되는 손익의 수준이 어느 정도인가? 등이다.

(3) 사내거래제도의 도입

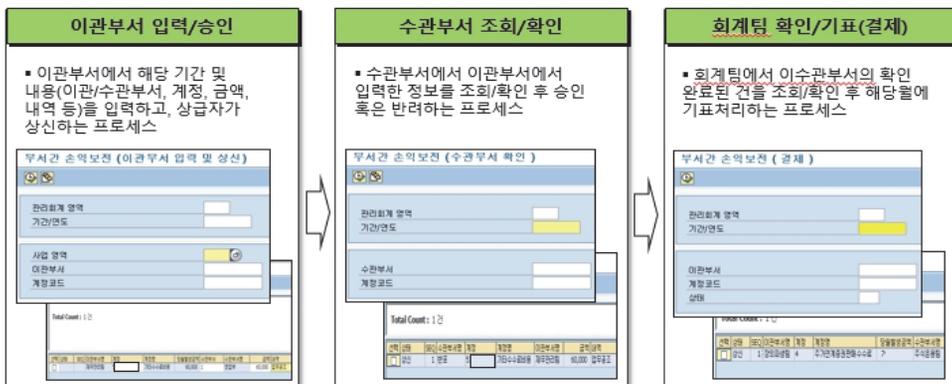
조직간 공정한 재무성과의 관리를 위해 업무공조 및 부서간 내부서비스의 제공에 대해서는 정확한 수익배분과 자금원가에 대한 기회비용이 반영되어야 한다. 이는 사내거래제도의 도입을 통해 달성할 수 있다. 이러한 사내거래제도의 도입은 부서간 Win-Win Partnership을 통한 동기부여를 제공하고 사전합의에 의한 성과관리를 가능하게 한다. 또한 합리적이고 공정한 조직별 손익산출을 도와준다. 이를 위해 A사는 사내거래를 두 가지 거래의 유형으로 구분하였다. 첫 번째는 특정 이익중심점이 다른 이익중심점의 지원으로 수익을 창출했을 때 기여도에 따라 이익을 공유하도록 하는 경우이다. 이 경우에는 부서간 손익을 조정하면 되는데, 부서간 손익조정산출프로세스를 시스템화하여 손익조정과정에서 오는

오류를 최소화하는 것이 관건이다. 이를 위해, A사는 <그림 2>와 같이 부서간 업무공조로 인해 발생하는 수익 또는 비용을 보전하는 프로세스를 관리회계시스템에서 입력처리할 수 있도록 하였다.

둘째, 영업자산의 사용에 대한 사내거래제도이다. 이는 무분별한 기업자산의 사용을 최소화하기 위해 영업자산의 사용에 대해 이용료를 부과하거나 사내의 업무지원을 외부서비스로 인식하는 것이다. 즉, 이는 다른 이익중심점의 업무를 대행해 주는 경우 일정한 보상을 해줌으로써 사내의 서비스거래에 대한 동기부여 및 부서간 공정한 성과평가를 가능하게 하는 것인데, 이를 'STP(Service Transfer Pricing)'이라고 한다.

3.3.3 업무원가의 산출

원가정보의 신뢰성을 제고하기 위해서는 비용귀속을 정교화하여 원가집계의 합리성을 높여야 하며, 간접비의 배부를 체계화해야 한다. 따라서 A사는 업무원가의 산출과 관련된 추진목표로 정확한 원가귀속과 간접비배부의 합리화로 정하였다. 즉, 이는 원가를 귀속부서로 정확히 집계함으로써 각 조직의 비용에 대한 책임의식을 제고함과 동시에 간접비배부



<그림 2> 부서간 손익조정산출프로세스

의 합리성으로 인한 사업단위별 수익성분석을 위한 정교한 원가정보의 제공을 기대할 수 있다. 이하에서는 이에 대해 구체적으로 살펴본다.

(1) 원가귀속의 정교화

원가귀속과 관련하여 집행부서와 귀속부서가 동일한 경우 비교적 쉽게 원가를 귀속시킬 수 있다. 이러한 예로는 각 집행부서에서 사용하는 업무추진비 등이 있다. 그런데 원가의 집행부서와 귀속부서가 다른 경우에는 원가귀속시 복잡한 문제가 발생하게 된다. 이와 관련하여 A사는 다음과 같은 세 가지 방법을 고려하였다. 첫째, 인건비, 사옥관련비용, 감가상각비 등과 같이 원가의 발의부서와 귀속부서가 상이하게 처리되는 비용 중 귀속부서별 금액정보가 있는 경우, 관련원가를 자동전표입력으로 해당 부서로 처리한다.

둘째, 우편료, 도서신문비, 온라인사용료 등과 같이 조직별 귀속금액을 전표담당자가 아는 경우 전표 입력시 귀속부서를 수작업으로 별도 입력하거나 대량전표처리프로세스를 사용하여 업로드하는 방법이다. 예를 들어, 임원차량유지비, 도서신문비, 교육훈련비 등의 전표처리방식 등이 이에 해당한다.

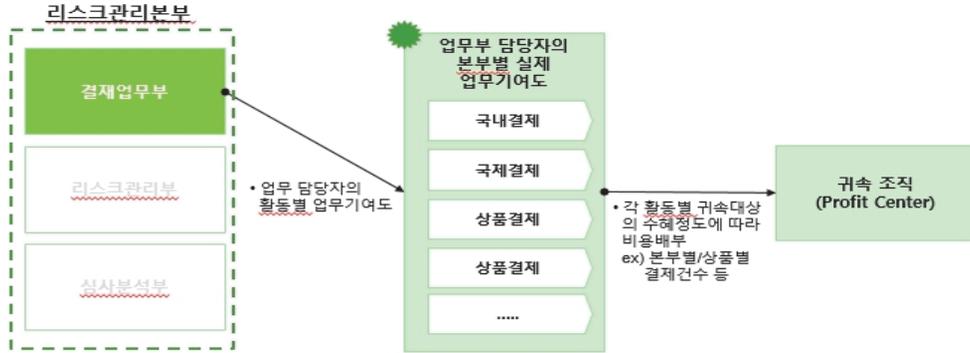
마지막으로 협회비, 지급수수료, 통신비, 식수관리비 등과 같이 조직별로 정확한 귀속금액은 없으나 귀속가능한 배부기준이 존재하는 경우 그 기준에 따라 조직별로 귀속하는 방법이다. 예를 들어, 전화료, 식수관리비, 지급수수료, 기타협회비 등이 있다.

(2) 원가배부의 합리화

원가 중 직접비를 관련 조직에 귀속시킨 후 그 이외의 비용인 간접비는 이익중심점 및 수익성분석대상으로 배부하며, 배부가 완료된 이후에 배부결과에 대한 정합성검증을 수행하게 된다. A사는 간접비를 부서별 업무특성을 고려하여 전통적 배부방식을 적용하는 것을 원칙으로 하되, 간접비의 규모, 귀속부서간 이견발생가능성 등을 고려하여 일부 조직에 대해서는 활동기준 배부방식의 적용을 고려하였다. 예를 들어, 리스크관리본부 산하의 결재업무부의 경우 업무담당자의 본부별 실제 업무기여도를 근거로 간접비를 배부하였다.<sup>3)</sup> 이를 나타내면 다음의 <그림 3>과 같다.

한편, 간접비 배부방식으로 활동원가의 개념을 적용하기 위해서는 개인별 활동비율의 입력관리가 중요하다. 이에 대해 A사는 ① 부서별 직원근무규정비율의 정보활용, ② 관리회계시스템에 활동비율의 신규입력 등의 방법을 고려하였다. 전자는 부서별 직무비율관리의 강제성이 있기 때문에 관리가 용이하고 조직개편/업무분장변경 등 환경변화에 따른 정보의 갱신이 용이하다는 장점이 있다. 그러나 부서별 직무가 배부기준적용을 위한 활동업무로서는 활용성이 떨어지고 부서별 직무비율이 시스템으로 관리가 되어야 하며 관리회계시스템과 연계가 가능해야 하는 제약이 존재한다. 이에 반해, 후자는 부서별 업무를 배부기준적용을 위한 목적으로 설계할 수 있으며, 입력정보가 동일한 관리회계시스템내에 있으므로 활용가능성이 높다는 장점이 있다. 그러나 활동

3) 전통적(계정별) 배부방식은 조직의 원가를 합리적인 배부기준을 사용하여 배분하는 것으로 부서별 배부기준을 상이하게 적용함으로써 발생하는 원가왜곡을 최소화할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 전통적 배부방식은 활동동인의 수집이 불가능하여 활동기준원가의 효과가 없는 조직, 수행하는 업무가 분석적이며 단순하지 않은 조직, 전사/본부를 지원하는 활동을 수행하는 조직에 적합한 방법이다. 이에 반해, 활동기준 배부방식은 조직의 활동원가를 집계한 후, 집계된 활동원가를 활동동인에 기초하여 원가대상에 배부하는 방법이다. 이는 활동동인의 수집이 가능한 업무를 수행하는 조직, 주로 상품이나 고객 등에 직접 귀속되는 활동을 수행하는 조직에 적절한 방법이다. A사는 실무적으로 간접비에 대한 활동동인의 세세한 추적의 어려움으로 인하여 전통적 배부방식과 활동기준 배부방식을 혼용하여 사용하고 있다. 이러한 배부방식의 혼용은 서비스원가에 대한 계산의 정확도를 떨어뜨려 경영자가 서비스의 가격을 결정할 때 잘못된 의사결정을 유도할 위험이 있다.



〈그림 3〉 결제업무부의 간접비 배부방식

비율의 입력은 강제성이 없기 때문에 관리에 어려움이 존재하며 조직개편/업무분장변경 등에 따른 부서별 활동변경을 관리회계담당자가 지속적으로 관리해야 하는 단점도 존재한다. A사는 위의 관리회계시스템의 활동비를 입력시, 전사 포탈(Portal)과 연계하여 입력공지하고 미입력시 포탈연결을 불가능하게 하여 비율입력을 강제화하였다.

### 3.3.4 자금원가의 산출

자금원가를 정확히 산출하기 위해서는 자금원가관리를 체계화해야 한다. 이는 조직별 손익기여도의 측정을 정교화하고 조직 및 자금관리의 효율성을 통해 달성할 수 있다. 이를 위해 A사는 자금원가의 산출원칙을 정의하고 자금원가의 산출프로세스를 시스템화하였다. 이하에서는 이에 대해 구체적으로 살펴본다.

#### (1) 자금원가의 산출원칙

자금원가는 자금량에 자금이전가격(=내부금리)을 곱하여 산정한다. 따라서 자금원가를 정확히 산출하기 위해서는 자금량의 적용범위와 적용항목별 자금이전가격을 결정해야 한다. 우선, 자금량의 적용범위와 관련하여 건별 산출을 원칙으로 하고 그 이외

의 경우에는 재무상태표의 모든 계정과목을 대상으로 자금이전가격을 적용한다. 또한 적용의 실익이 없는 계정과목에 대해서는 산출대상에서 제외하게 된다.

A사는 자금이전가격(FTP: Fund Transfer Price)의 적용유형으로 세 가지를 고려하였다. 첫째, 계정과목수준으로 자금이전가격을 적용한다. 이러한 대상은 대부분 비이자부로서 금액의 발생과 소멸, 기간의 장·단기성을 판단하여 적절한 만기속성에 따라 이동평균법(또는 총평균법)을 적용하여 산정한다. 특히, 장기성 계정과목의 경우 전월 평균 1년의 내부금리를 연중 계속적으로 적용하며, 그 이외의 경우에는 월평균 1, 3, 6 개월 등의 내부금리를 적용한다. 둘째, 계좌, 포지션, 거래건 수준으로 자금이전가격을 적용하는 경우이다. 이는 대부분의 증권회사의 상품에 해당되고 만기의 인식이 가능하다. 이러한 경우 금리변경주기 등 해당 상품유형에 적합한 산출기준을 적용한다. 셋째, 자금이전가격을 적용하지 않는 경우이다. 즉, 손익측정 목적상 적용대상이 아니거나 적용의 실익이 없는 항목들이 이에 해당한다. 예를 들어, 결산보정계정(예: 미수수익, 미지급비용), 법인세 관련 계정, 수익성분석에 실익이 크지 않은 계정, 평가성 부채 등이 이에 해당한다.

다음으로 자금이전가격으로 A사는 이동평균법을

적용하는 것을 원칙으로 하고 일부 계정에 한하여 만기대응법을 적용하기로 하였다. 여기에서 '이동평균법'이란 기준일부터 지정된 기간만큼의 데이터를 평균하여 자금의 이자율을 산정하는 방법이다. 예를 들어, 두 달로 지정하고 기준일이 7월 31일인 경우 이동평균법에 의한 내부금리는 6월 1일부터 7월 31일의 이자율을 단순 평균한 값이 된다. 한편, '만기대응법'이란 현금흐름과 상관없이 만기로 내부금리를 지정하는 방법이다. 이 경우 분할상환 또는 적립식 예금에 대해서는 해당기간에 50%를 곱한 기간으로 수정하여 내부금리를 적용한다.

(2) 자금원가 산출프로세스의 시스템화

A사는 아래의 <그림 4>와 같이 자금원가를 산출하기 위한 산출프로세스를 시스템화하였다.

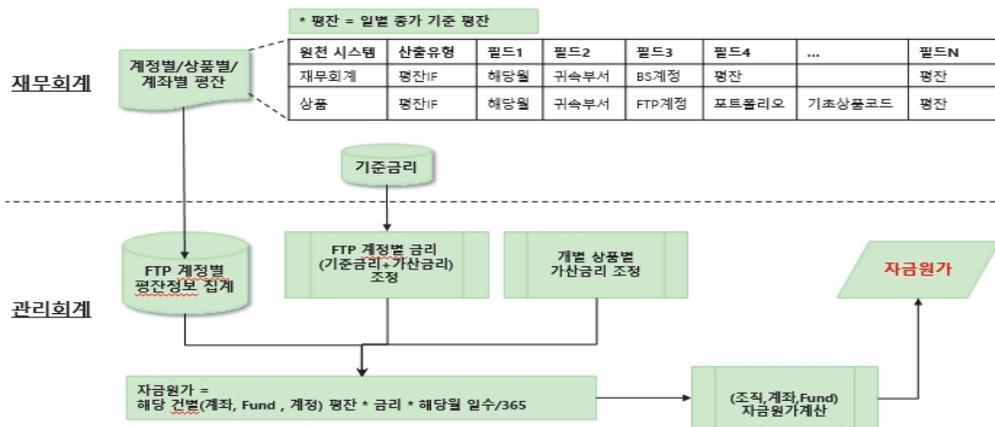
아래에서 상품별 자금의 평균잔액은 계정별 평균잔액을 활용하였다. 즉, 계정별 평균잔액을 상품별로 배분하였다. 이는 계정별로 산출된 정보를 배부하기 때문에 손쉽게 상품별 평균잔액에 대한 정보를 산출할 수 있다는 장점이 있다. 한편, 자금원가를 산출하는 경우 필요한 금리의 정보는 기준금리와 가산금리로 구분하였다. 기준금리는 1개월 콜금리, 기간

별 CD금리, 기간별 국고채금리, 연체율, 당좌차월, 유통용자금, 일중당좌차월 등을 사용하고 가산금리는 시장위험, 현금화위험, 조달위험을 이자율에 반영하였다.

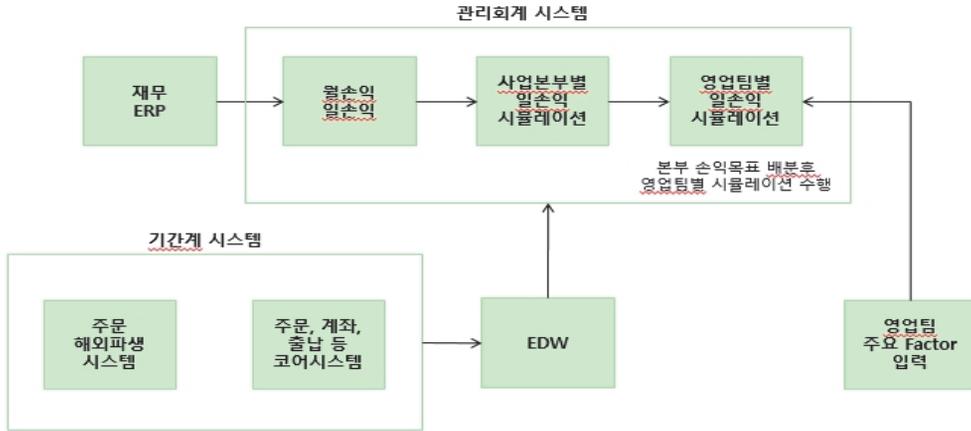
3.3.5 일별/월별 손익의 산출

조직별 일별 손익관리는 일별 데이터의 관리를 통해 실적을 관리하고 향후 목표를 일별로 조율하여 목표를 달성하기 위해 필요하다. 그런데 A사는 일별 누적손익과 월별 손익과의 차이금액을 보장하는 데 어려움을 겪고 있다. 이는 일별 손익과 월별 손익을 산출하는 경우 일부기준이 다르기 때문이다. 예를 들어, 간접비, 비용부담금 등을 일별로 인식하는 경우 계획된 추정금액을 사용하는데 반해, 월별손익을 산출하는 경우에는 당월 실적 사용금액을 사용하기 때문이다. 따라서 A사는 일별 손익의 산출시 수익, 직접비의배부기준은 월결산과 동일한 로직을 적용하고 비용부담금, 간접비 부문만 실적이 아닌 계획된 추정금액을 반영함으로써 월손익과의 변경요건을 간소화하여 데이터의 정합성을 높이고자 했다.

한편, A사는 다음의 <그림 5>과 같이 관리회계시



<그림 4> 자금원가의 산출프로세스



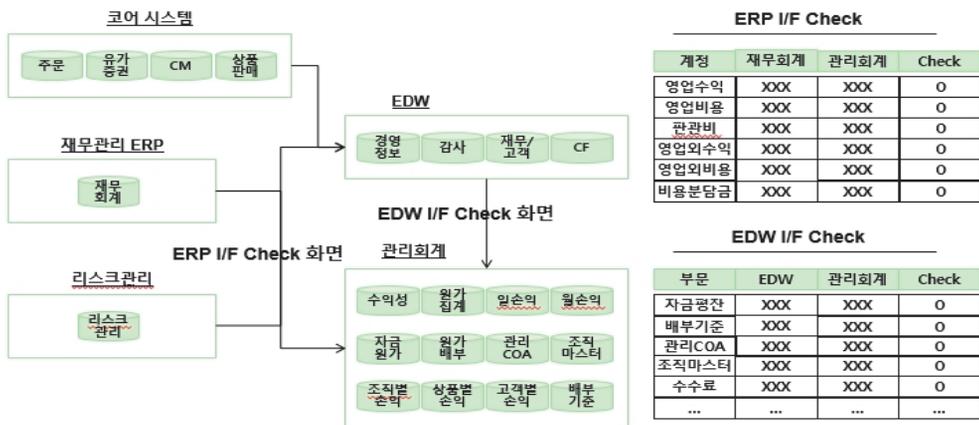
〈그림 5〉 손익관리의 시스템 구성도

시스템내에 일별과 월별 손익을 같은 수익비용인식기준으로 산출하고 이 데이터를 기반으로 사업본부별 및 영업팀별 일별 손익의 시뮬레이션의 데이터를 생성하였다.

3.3.6 데이터의 인터페이스 및 정합성의 확보

성공적인 관리회계시스템을 구축하기 위해서는 재무회계와 관리회계간의 데이터의 정합성을 위해 원천데이터의 일원화가 수행되어야 한다. 따라서 A사

는 모든 기간에 발생한 거래에 대해 데이터의 원천이 다른 경우 시스템별로 정합성의 체크화면을 활용하였다. 예를 들어, A사는 관리회계시스템에 정보계(EDW, Enterprise Data Warehouse)와 전사적 자원관리(ERP, Enterprise Resource Planning)에서 데이터를 결합(Interface)하여 각 시스템의 중간에 이를 체크하는 화면을 두어 데이터의 오류사항을 확인하여 데이터의 정합성을 높였다. A사가 관리회계시스템과 다른 시스템간 정합성을 관리한 설계를 제시하면 아래의 〈그림 6〉과 같다.



〈그림 6〉 관리회계시스템과 다른 시스템간 정합성의 관리

## IV. 성공적인 관리회계시스템의 정착을 위한 제안

### 4.1 표준화

표준화는 관리회계시스템의 구축시 가장 기본이 되는 업무로서 성공적으로 관리회계시스템을 구축하기 위해서는 초기단계부터 체계적이고 일관성있게 진행되어야 한다. 여기에서 표준화할 대상은 크게 문서, 데이터 및 응용소프트웨어이다. 이러한 표준화는 의사전달을 향상하고 시스템의 구축기간을 단축시킬 뿐만 아니라, 자료의 일관성확보, 시스템의 유지보수를 용이하게 한다. 이하에서는 이에 대해 구체적으로 설명한다.

#### 4.1.1 문서의 표준화

관리회계시스템의 분석, 설계, 구축 및 테스트단계에서 일반문서, 산출물문서 및 업무절차는 표준화해야 한다. 이는 명확한 업무절차의 정의와 특성을 최적으로 반영한 정보공유를 가능하게 한다. 이에 대한 구현방안을 제시하면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 문서의 표준화 구현방안

항목	구현방안
일반문서	① 문서작성을 위한 표준화된 템플릿을 만들어서 적용 ② 개별문서를 문서대장에 등록하여 폐기시까지 관리 ③ 문서관리기준을 정의 ④ 표준화된 문서번호의 체계를 적용
산출물문서	① 개발방법론에서 제공하는 표준화된 템플릿을 프로젝트의 상황에 맞게 수정하여 작성 ② 표준화된 문서번호의 체계를 적용
업무절차	① 업무프로세스의 재설계작업을 통하여 통계정보분석시스템에 적용할 수 있는 표준업무절차를 수립

#### 4.1.2 데이터의 표준화

시스템간 정보의 정합성, 즉시성의 확보를 통한 업무프로세스의 원활한 지원과 효율성을 제고하기 위해 데이터의 이름, 정의, 형식 및 규칙은 관리회계시스템의 분석, 설계, 구축, 테스트시 표준화해야 한다. 데이터의 표준화와 관련된 구체적인 구현방안은 다음의 <표 2>와 같다.

#### 4.1.3 응용소프트웨어의 표준화

관리회계시스템이 성능의 저하 없는 아키텍처와 업무량의 증가 및 추가확장을 고려한다면 관리회계시스템의 분석, 설계, 구현 및 테스트의 공정단계별로 응용소프트웨어의 표준화가 구현되어야 한다. 이 경우 관리회계시스템의 분석시 엔티티의 관계도/관계모델링, 엔티티의 설명, 업무절차의 프로토타입, 데이터의 모델링, 유즈케이스의 모델링이 표준화되어야 한다. 한편, 설계시 데이터베이스의 설계, 화면/보고서의 설계, 프로그램의 사양, 실행프로그램의 설명 등이 표준화되어야 한다. 또한 구현시 코딩된 작업단위, 테스트시 시험계획서, 단위 및 통합시험시 관련 부분이 표준화되어야 한다. 이러한 관리회계시스템의 분석, 설계, 구현 및 테스트의 단계별 표준화의 구현방안을 제시하면 다음의 <표 3>과 같다.

〈표 2〉 데이터의 표준화 구현방안

항목	구현방안
데이터의 이름	① 동음이의어의 정리 ② 시스템관점의 이름의 배제 ③ 약어/ 전문용어의 배제 ④ 공통도메인 이름을 관련 데이터이름에 일괄 적용
데이터의 정의	① 사용자가 데이터의 의미를 잘 이해할 수 있도록 기술(예: 업무관점에서 데이터가 되기 위한 범위와 자격요건의 명시) ② 전사적으로 단일화를 위해 데이터의 사용부서간의 합의, 데이터로 관리되어야 할 속성을 결정하는 기준의 수립 ③ 데이터의 소유자를 결정하는 기준의 수립(예: 데이터의 생성권한의 부여)
데이터의 형식	① 데이터의 소유자를 중심으로 데이터의 형식의 정의 ② 전사적으로 공통데이터의 형식을 해당 데이터에 일괄하여 적용(예: 데이터의 도메인 이름과 일치하는 데이터의 형식) ③ 업무규칙 및 사용목적과 일관되도록 데이터의 형식의 정의 ④ 데이터의 유형의 정의(예: numeric, text, time-stamp 등) ⑤ 데이터의 길이의 규격화(예: numeric 13자리 등)
데이터의 규칙	① 기본값(예: 데이터값의 입력을 생략시 자동으로 입력되는 데이터값 등) ② 허용값과 허용범위(예: 업무규칙과 일관성을 갖는 입력데이터값의 범위제한, 데이터정확성의 보장)

〈표 3〉 응용소프트웨어의 표준화 구현방안

단계	항목	구현방안
분석	엔티티의 관계도/ 관계모델링	① 엔티티의 기호, 관계, 대응도, 의존도, 주요키, 외부키, 애트리뷰트의 표현방식 ② 작성가이드라인과 규칙, 애트리뷰티의 명명법, 요약정보를 위한 항목
	엔티티의 설명	① 설명을 위한 항목 및 양식
	업무절차의 프로토타입	① 기능, 프로세스의 기호, 작성가이드라인과 규칙 ② 기능, 프로세스의 명명법, 라벨의 작성
	데이터의 모델링	① 기호의 정의 및 표기법, 자료의 저장소, 자료의 흐름, 외부 엔티티의 명명법 ② 작성가이드라인과 규칙, 요약정보를 위한 항목
	유즈케이스의 모델링	① 기호, 명명법 ② 작성가이드라인과 규칙, 표현방법
설계	데이터베이스의 설계	① 주요키, 외부키, 테이블, 색인, 컬럼 등의 명명법 ② 요약정보를 위한 항목, 설명을 위한 항목 및 양식, 설계시 유의사항(예: 무결성 제약 조건 등)을 위한 항목
	화면/보고서의 설계	① 윈도우의 표준 및 생성지침을 지원하는 윈도우 템플릿 ② 문자글꼴과 색상, 표준메뉴, 선택메뉴, 마우스, 키보드의 입력(예: 기능키, 단축키, 컨트롤키 등) ③ 화면 및 화면라벨의 명명법, 컬럼명, 멀티라인형 보고서의 스타일 ④ 화면/윈도우의 기초, 이동시 표현방식
	프로그램의 사양	① 유사코드의 선정, 프로그램의 유형별 표준사양, 템플릿 ② 미들웨어의 사용표준 및 LOG의 표준
	실행프로그램의 설명	① 설명을 위한 항목 및 양식
구현	코딩된 작업단위	① 주석문, 메시지, 오류처리 및 코드 등의 표기와 위치 및 가이드라인 ② 프로그램의 이름, 레이블, 프로시저, 변수 등의 명명법 ③ 프로그램의 유형별 기본코드, 공용 라이브러리 및 개발작업의 디렉토리 관리지침
테스트	시험계획서/단위 및 통합시험	① 시험작업 디렉토리의 관리지침 ② 단위시험을 위한 기본항목/템플릿

#### 4.2 보안관리

관리회계시스템이 안정적으로 작동하기 위해서는 사용자(또는 사용자 그룹)에 대한 보안관리가 이루어져야 한다. 즉, 사용자(또는 사용자 그룹)별로 사용자계층을 구분하고 이들 각각에 읽기, 쓰기, 실행 등의 권한을 부여하여 시스템의 메뉴, 기능 및 데이터 등 모든 접근의 권한을 제어해야 한다. 또한 관리회계시스템내에서 예외권한을 처리하여 기본으로 부여되는 권한이외의 권한도 적용할 수 있도록 해야 한다. 여기에서 메뉴권한그룹의 경우 사용자, 메뉴를 관리해야 하며, 데이터권한그룹은 사용자별 조직 관련 정보, 고객정보에 관한 권한을 관리해야 한다. 한편, 기능권한그룹은 기존기능, 고급기능을, 예외권한그룹은 기본으로 부여된 권한을 관리해야 한다. 이와 같은 사용자(또는 사용자그룹)별 보안관련내용 및 관리내용을 요약하면 다음의 <표 4>와 같다.

#### 4.3 관리손익의 결산프로세스의 개선

A사의 월손익의 결산프로세스는 영업부서의 손익

자료를 취합하는 등의 많은 수작업으로 월결산일정이 익월에 상당히 지체되어 있어서 이에 대한 개선이 필요하다. 즉, 재무결산의 마감후 관리손익의 결산지연의 요인은 대부분 결산수작업과 낙후된 결산프로세스에 기인한다. 예를 들어, A사의 각 영업부서의 손익자료는 익월 1일부터 15일까지 취합하여 재무손익은 부서별 판관비의 반영후 익월 15일에 확정된다. 이후 영업부서별 확정손익은 익월 16일부터 25일까지 작업되며, 26일부터 말일까지 영업부서별 확정손익이 산출된다. 그런데, 기간계의 자료를 인터페이스하고 조직별 및 상품 등 다차원손익의 원가배부 등 결산프로세스를 재정비한다면 관리결산일정은 앞당겨질 수 있으며, 이로 인한 월손익 정보는 신속하게 산출될 수 있다.

#### 4.4 기타

##### 4.4.1 관계사의 손익관리체계의 정비

관리회계시스템을 통해 관계사의 재무제표를 경영자가 손쉽게 분석하기 위해서는 관계사의 손익관리

<표 4> 보안관리항목과 관리내용

사용자	관리항목	관리내용
메뉴권한 그룹	사용자	① 사용자 계층별 조회가 가능한 메뉴를 사용자그룹에 권한의 관리 ② 특정사용자그룹에 속하지 않는 특정메뉴나 보안관리를 위하여 특정메뉴를 사용자그룹이 아닌 사용자에게 개별권한의 부여
	메뉴	
데이터권한 그룹	사용자별 조직관련 정보	① 사용자별 조직관련 정보를 활용하여 메뉴실행권한은 공유하되, 데이터 영역에 대한 보기권한의 제어로 공개수준의 제어 ② 고객정보의 보기권한은 주민등록번호, 전화번호 등 고객보안 관련 항목에 대한 공개권한의 제어
	고객정보	
기능권한 그룹	기본기능	① 기본기능과 고급기능의 권한으로 구분하며, 고급기능권한은 사용자계층 중 고급사용자와 중급사용자를 차별화하는 기준으로 사용 ② 정보추출권한은 현황 및 지표분석정보에 대하여 사용자 및 메뉴의 보안속성기능으로 관리
	고급기능	
예외권한 그룹	기본으로 부여된 권한	① 기본으로 부여된 권한이외의 추가적인 분석을 위해 적용되는 예외권한은 사용자별로 각각 부여하여 사용하는 원칙으로 함

체계를 일정한 기준에 따라 체계적으로 관리해야 한다. 이렇게 관계사의 손익관리체계를 정비할 경우 데이터의 세부레벨의 정의, 계정과목의 체계상이, 관계사의 손익데이터의 획득방안 등과 같은 주요한 쟁점사항이 발생할 수 있다. 이를 위해 연결계정으로 관계사와 A사간의 관리손익계정의 체계를 통일화하거나 자회사의 실적을 엑셀을 통해 업로드할 수 있는 기능이 시스템에서 지원되어야 한다. 또한 관계사 손익정보의 공유를 위한 시스템의 화면구성, 관계사 손익실적의 분석자동화를 해야 하며, 자회사별 ERP 시스템의 구축완료후 시스템간 연결을 통해 자회사의 실적이 자동적으로 집계되고 상세원인분석을 위한 작업환경의 지원을 장기적으로 계획해야 한다.

#### 4.4.2 재무결산프로세스의 개선

A사의 관리회계시스템내의 월손익 결산프로세스가 제대로 작동하기 위해서는 재무결산프로세스가 개선되어야 한다. 즉, 재무결산과 관리결산의 원천데이트를 일원화하여 재무와 관리의 동시 마감체계가 구현되어야 한다. 또한 기업의 제도를 변경할 필요가 있다. 예를 들어, 일반관리비의 마감일정을 조정하고 사업부간 조정업무의 기준 및 절차를 표준화하며 이를 시스템화해야 한다. 한편, 작업방식의 변경 및 시스템의 인프라의 보완을 통해 업무수행의 지체기간을 단축해야 한다. 예를 들어, 월말 일괄작업체계를 일단위 작업체계로 전환하거나 대량작업으로 인해 업무수행기간에 영향을 미치는 항목들에 대해서는 스케줄을 재정비할 필요성이 있다.

## V. 결론

본 연구는 우리나라의 대표적인 증권회사인 A사

를 대상으로 관리회계시스템을 구축한 배경 및 과정을 살펴보고 금융기관에 관리회계시스템을 성공적으로 정착하기 위한 방안을 제시하였다. 관리회계시스템은 재무회계시스템과 더불어 중요한 기업의 경영정보시스템으로 기업의 경영활동을 계획, 통제 및 평가하는데 중요한 역할을 수행한다. 최근의 자본시장통합법 및 한·미 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA)의 체결은 자본시장의 경쟁을 심화시켰으며, 증권업계도 선진화된 경영관리의 필요성을 요구하고 있다. 이에 최근의 많은 금융기관들이 경영환경에 맞는 관리회계시스템을 변경 또는 구축하고 있는 실정이다.

이러한 경영환경의 변화에 적극적으로 대응하기 위해 A사는 운용효율성을 제고하고 관리체계를 강화할 필요성을 인식하였으며, 효과적인 경영의사결정을 지원하는 선진화된 관리회계시스템의 도입은 필수적이다. 이에 본 연구에서는 관리회계시스템을 성공적으로 도입한 A사의 사례를 통해 기업이 접할 수 있는 의사결정사항에 대해 살펴보았다. A사의 경영자가 관리회계시스템을 구축하면서 결정했던 주요한 의사결정사항은 다차원손익분석, 책임회계단위별 수익성분석, 업무원가의 산출, 자금원가의 산출, 일별/월별 손익의 산출, 데이터의 인터페이스 및 정확성의 확보 등이며, 이에 대한 주요한 내용을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 목적적합성에 부합하는 수익성분석체계를 설계하고 필요한 데이터를 신속하게 산출할 수 있도록 활용도가 높은 수익성분석체계를 구축해야 한다. 둘째, 각 책임단위별로 주어진 과제를 효율적으로 수행하고 그 결과에 대한 보상이 이루어지기 위해서는 조직의 공정한 성과측정과 평가가 가능해야 한다. 이를 위해 책임단위별로 정확한 손익산출이 가능하도록 기업의 관리회계시스템을 설계해야 한다. 셋째, 원가정보의 신뢰성을 제고하기 위해 정교하게 원가를 관련부서에 귀속시켜야 하며, 원가배부의 합리성을 확보해야 한다. 이는 각 조직

에 대한 지출비용에 대한 책임의식을 강화하고 사업 단위별 수익성분석을 가능하게 할 것이다. 넷째, 자금원가를 정확히 도출하기 위해서는 자금원가관리를 체계화해야 한다. 이는 조직별 손익기여도를 정교하게 측정하고 자금을 효율적으로 관리함으로써 달성할 수 있다. 다섯째, 일별 손익과 월별 손익의 산출 기준을 일치시켜 데이터의 정합성을 높여야 하며, 마지막으로 원천데이터의 일원화를 통한 데이터의 정합성은 성공적인 관리회계시스템을 구축하기 위한 필수조건이다.

한편, 본 연구에서는 관리회계시스템의 성공적으로 도입하기 위해 다음을 제안하였다. 첫째, 문서, 데이터 및 응용소프트웨어를 표준화해야 한다. 이러한 표준화는 관리회계시스템을 구축하는 과정에서 가장 기본이 되는 업무로 구축하는 초기단계부터 체계적이고 일관성 있게 진행해야 한다. 둘째, 관리회계시스템이 안정적으로 작동하기 위해서는 사용자(또는 사용자 그룹)에 대한 보안관리가 필수적이다. 즉, 읽기, 쓰기, 실행 등에 각각 다른 사용자의 권한을 부여하여 접근의 권한을 일정부분 제한해야 하며, 예외권한그룹에 대한 별도의 권한을 관리해야 한다. 셋째, 영업부서의 손익자료를 수작업으로 진행하는 경우 월손익의 결산프로세스는 상당히 지체될 수 있다. 이는 관리손익에 대한 지연결산의 요인으로 작용하므로 기간계의 자료를 인터페이스하고 조직별 또는 상품에 따른 다차원손익의 원가배부 등 결산프로세스를 재정비할 필요성이 있다. 마지막으로 관리회계시스템을 통해 관계사의 재무제표를 경영자가 쉽게 분석하기 위해서는 관계사의 손익관리체계를 일정한 기준에 따라 체계적으로 관리해야 하며, 재무결산과 관리결산의 원천데이터를 일원화하여 관리회계시스템내의 월손익 결산프로세스가 제대로 작동하게 해야 한다.

본 연구는 국내에서 아직까지 거의 수행되지 않았던 금융기관의 관리회계시스템의 구축과 관련된 실

례의 사례분석으로 금융기관이 관리회계시스템을 구축하면서 발생 가능한 이슈를 미리 파악할 수 있다는 점에서 공헌점이 있다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 본 연구는 금융기업이 관리회계시스템을 구축하면서 발생할 수 있는 쟁점사항들과 이를 성공적으로 정착하기 위한 제안들을 제시한 것이다. 따라서 본 사례의 쟁점사항들과 제안들은 금융업에 국한되며 일반제조기업으로 확대하여 적용하기는 어려울 수 있다. 둘째, 국내외의 다른 금융기업의 규모, 사업본부, 전략수행단위 등은 A사와 차이가 있을 수 있기 때문에 본 연구에서 제시된 제안들을 일률적으로 다른 금융기업에 적용하여 일반화시키기는 힘들 것이다. 따라서 다음과 같은 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 보다 다양한 금융기업의 관리회계시스템의 구축사례를 획득하여 금융업에 공통적으로 발생하는 이슈사항을 파악하고 개선방안을 제시할 필요성이 있다. 둘째, 금융업뿐만 아니라 일반제조업에서 관리회계시스템을 구축한 사례를 입수하여 두 업종간의 차이점을 분석하고 관리회계시스템의 구축이 기업의 재무적 지표(예: 기업가치, 수익률 등)에 영향을 미치는 지를 업종간에 비교하여 이에 대한 결과를 제시하는 것도 흥미로운 연구주제가 될 것이다.

## 참고문헌

- 김윤태(1994), “관리회계시스템특성이 첨단생산기술 도입에 미치는 영향: 이론적 고찰과 연구모형,” **동남경영**, 10, 61-86.
- 김학범, 김윤태, 장진형(2014), **관리회계 제3판**, 신영사.
- 손병기, 이주원, 윤광일(2008), “농림부의 통합성과관리시스템에 관한 사례연구,” **관리회계연구**, 7(3), 151-211.
- 신성욱, 이진석, 최원주(2012), “시간동인 ABC 모델에 의

- 한 제품별 예산수립: D사 적용사례," **회계저널**, 21(2), 153-181.
- 안태식, 김재식, 서명진, 정형록, 박경호(2007), "보험회사 ABC(Activity-Based Costing) 도입사례연구 -A생명보험사-", **회계저널**, 16(4), 125-160.
- 안태식, 정형록, 송승아(2009), "은행업의 시간동인 ABC 모형개발과 서비스별 원가산정," **회계저널**, 18(2), 185-219.
- 이정숙, 서란주(2011), "우리나라 중소기업의 원가관리회계시스템의 변화에 관한 비교분석," **산업경제연구**, 24(6), 3309-3331.
- 이주원, 이택수, 신흥철, 김진환(2004), "국내기업의 ABC 시스템 실행과 활용수준에 미치는 영향요인에 관한 연구," **회계학연구**, 29(2), 187-220.
- 이창대, 송현경, 김순기(2007), "제조부서의 관리회계시스템에 관한 연구: 상호의존성, 조직구조를 중심으로," **회계연구**, 12(1), 119-142.
- 조영주, 백태영(2003), "우리나라 은행의 활동기준원가계산제도에 관한 사례연구," **관리회계연구**, 3(2), 1-25.
- 지성권, 이진석(2010), "시간동인 ABC 모델에 의한 제품원가계산 적용사례 연구: H사 Chemical-Product 사업부를 중심으로," **관리회계연구**, 10(1), 157-190.
- 최용용, 조현연, 권성희, 조재형, 배현정(2008), "지방자치단체의 균형성과관리시스템에 관한 사례연구: 부천시 BSC 구축을 중심으로," **관리회계연구**, 7(3), 213-260.
- 최종민(2009), "우리나라 제조기업의 조직간 관리회계시스템 도입과정과 설계형태에 관한 연구," **회계저널**, 18(3), 265-299.
- Bruggeman, W., and R. Slagmulder(1995), "The Impact of Technological Change on Management Accounting," *Management Accounting Research*, 6, 241-252.
- Gelinas, J., and S. G. Sutton(2002), *Accounting Information Systems*, South-Western/Thomson Learning, Cincinnati, Ohio.
- Huber, R. F.(1985), "Justification: Barrier to Competitive Manufacturing," *Production*, 96(3), 46-51.
- Kaplan, R. S.(1983), "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research," *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Rappaport, A.(1978), Executive Incentives v.s. Corporate Growth, *Harvard Business Review*, 56 (4), 81-89.

# The Management Accounting System of Financial Company\*

Sungjin Park\*\*

## Abstract

This study looks at the background and the process of building a management accounting system aimed at a financial company A and presents solutions for the successful settlement of management accounting system. Recently, Capital Market Consolidation Act and U.S. Free Trade Agreement(FTA) have also required to the financial industry the need for advanced management of business. In a recent situation that many financial companies are changing or building the management accounting system for the business environment.

The purpose of this study is to examine the possible decision situations that can be encountered on financial company through a successful practical examples of A's management accounting system. While building a management accounting system, the major decision points are a multi-dimensional income analysis, profitability analysis for responsibility accounting unit, calculation of business cost, calculation of capital cost, calculation of profit for daily / monthly period, interface and integrity of data.

On the other hand, this paper proposes the following points to make a successful settlement of management accounting system. First, documents, data, and application software should be standardized. Second, security management for the user is essential for management accounting system to operate stably. Third, if closing procedure is performed by hand, settlement calendar will be delayed. Thus, it is a need to reorganize the settlement procedure. Finally, management accounting system should be managed according to the systematic basis in order to analyze the financial statements of subsidiaries easily and shall unify the source data of management accounting and financial accounting.

Key Words: Financial company, Management accounting system

---

\* This work was supported by the Sungshin University Research Grant of 2014

\*\* Assistant Professor, Sungshin Women's University

## 〈Teaching Note〉

# 금융기업의 관리회계시스템 구축사례연구

### Synopsis

본 사례의 목적은 금융기관인 A사가 관리회계시스템을 구축한 배경 및 과정을 살펴보고 관리회계시스템을 성공적으로 운영하기 위한 방안을 제시하였다. 최근의 자본시장통합법 및 한·미 자유무역협정(free trade agreement: FTA)의 체결은 자본시장의 경쟁을 심화시켰으며, 금융업계도 선진화된 경영관리의 필요성을 요구하고 있다. 이에 최근의 많은 금융기관들이 경영환경에 맞는 관리회계시스템을 변경 또는 구축하고 있는 실정이다.

### Teaching Point

본 사례연구의 목적은 금융기관인 A사를 대상으로 관리회계시스템을 구축한 배경 및 과정을 살펴보고 금융기관에 관리회계시스템을 성공적으로 정착하기 위한 방안을 제시하였다. A사의 경영자가 관리회계시스템을 구축하면서 결정했던 주요한 의사결정사항은 다차원손익분석, 책임회계단위별 수익성분석, 업무원가의 산출, 자금원가의 산출, 일별/월별 손익의 산출, 데이터의 인터페이스 및 정합성의 확보 등이다.

한편, 본 연구에서는 관리회계시스템의 성공적으로 도입하기 위해 다음을 제안하였다. 첫째, 문서,

데이터 및 응용소프트웨어를 표준화해야 한다. 둘째, 관리회계시스템이 안정적으로 작동하기 위해서는 사용자에 대한 보안관리가 필수적이다. 셋째, 영업부서의 손익자료를 수작업으로 진행하는 경우 월 손익의 결산프로세스는 상당히 지체되므로 결산프로세스를 재정비할 필요성이 있다. 마지막으로 관리회계시스템을 통해 관계사의 재무제표를 경영자가 쉽게 분석하기 위해서는 관계사의 손익관리체계를 일정한 기준에 따라 체계적으로 관리해야 하며, 재무결산과 관리결산의 원천데이터를 일원화해야 한다.

### Assignment Question

Q1: 일반제조기업들이 선진화된 관리회계시스템을 유지하는 것이 왜 중요한지 기술하십시오.

A: 오늘날 제품의 다양성, 제조기술의 자동화, 신속적인 제품흐름라인, 통신기술의 발달 등과 같은 제조환경의 변화는 원가구조의 변동을 초래하고 있다. 특히, 관리의 중점을 간접비의 효율적 파악과 통제로 전환시켜 기존시스템의 변화는 불가피하다. 따라서 그 동안 국제간의 경쟁이 치열했던 제조업을 중심으로 관리회계시스템이 선진화되었다.

Q2: 최근의 금융기관들(특히, 증권회사들)이 선진화

된 관리회계시스템을 구축하게 되는 배경은 무엇인가?

A: 자본시장통합법 및 한·미 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA) 체결 등 자본시장의 경쟁구도의 격화는 증권업계도 선도투자금융기관으로 도약을 요구하고 있다. 즉, 증권업계의 경쟁심화로 인한 경영환경의 변화는 금융기관의 관리회계시스템의 변화를 요청하고 있다. 보다 구체적으로 자본시장통합법으로 인하여 금융산업구조의 개편이 불가피하게 되었다. 이는 업종간의 경계를 약화시켰으며 이로 인하여 증권회사들은 은행, 보험회사와 경쟁을 해야 하고 투자상품의 확대와 업무영역의 확장으로 인하여 금융산업구조가 개편되고 있다. 또한 한·미 자유무역협정은 첨단금융기법의 도입에 따른 증권사들의 경쟁구도를 강화하고 있으며, 금융규제의 투명성을 제고하고 있다. 뿐만 아니라, 중개수수료의 수익성 저하와 비중의 감소로 증권업계의 전통적인 수입원의 약화는 증권업계의 사업다각화를 촉진하고 있다.

Q3: 일반 사기업뿐만 아니라 공기업 또는 정부기관도 선진화된 관리회계시스템을 구축할 필요성이 있는가?

A: 일반 사기업뿐만 아니라 공기업과 정부기관도 선진화된 관리회계시스템을 구축하는 것이 필요하다. 예를 들어, 한국수자원공사는 성과관리시스템을 구축하고 운영하고 있으며 해양경찰청도 2004년부터 정부기관 최초로 BSC를 도입하였다.

Q4: 관리회계시스템에는 어떤 항목들이 포함되어야 하는가?

A: 관리회계시스템은 기업의 경영계획을 수립하고 자원을 배분하는데 용이하게 할 수 있으며, 조직구성원들의 성과와 연계되기 때문에 성과평가를 공정하게 할 수 있는 수단을 제공한다. 따라서 일반적으로 관리회계시스템은 업무원가를 산출하여 조직별 성과기여도정보와 손익분석을 가능하게 해야 하며 이를 통해 일별 또는 월별손익계산서를 도출할 수 있어야 한다.

Q5: 책임회계별 수익성분석은 관리회계시스템을 구축하는 과정에서 대담해 중요하다. 책임회계별 수익성분석의 정의와 이를 실현하기 위한 방법에 대해 설명하시오.

A: '책임회계'는 각 책임단위별로 주어진 미션하에 운영효율을 극대화하고 그 결과에 따라 책임지고 보상을 받는 회계시스템을 말한다. 이러한 책임회계가 가능하기 위해서는 책임경영의 기반이 마련되어야 한다. 즉, 책임단위별 책임과 권한이 명확하고 사내조직간 서비스에 대한 시장원리가 적용되어야 한다. 또한 책임회계는 사업성 및 성과평가를 지원해야 한다. 즉, 사업부문별 효과적인 목표의 설정을 지원하고 조직별 성과평가 및 보상과 연계될 수 있는 객관적이고 신뢰성 있는 정보를 제공해야 한다.

Q6: 그 동안 성과와 연계된 관리회계시스템을 설계하는 과정에서 기업들이 직면한 어려움은 어떠한 것이 있는가?

A: 개인별 성과와 연계된 관리회계시스템을 구축하면서 가장 중요한 것은 정보공유와 의사소통이 개방적으로 이루어져야 한다. 조직 구성원들에 의한 정보공유와 의사소통의 개방성은 신속한 의사결정을 가능하게 하며 조직을 효율적으로

설계하는데 마찰을 최소화할 수 있다. 또한 성과 차이에 대한 차별적 보상시 조직구성원들의 동의를 유도할 수 있으며 나은 목표달성을 위한 동기부여를 가능하게 한다.

Q7: 아래와 같은 기상의 자료를 활용하여 A기업의 일별손익을 산출하기 위한 전체적인 데이터의 흐름을 설명하시오.

1. A기업의 관리회계시스템의 개요

A기업의 회계자료는 기간시스템에서 원천데이터를 연계하여 직접손익과 간접비용 데이터 및 배부기준 데이터를 통해 조직별 손익이 집계된다. 또한 일별손익의 산출은 조직의 손익정보를 통해 일별 직접손익 데이터와 추정산출 데이터를 연계하여 일별손익이 산출된다.

2. A기업의 조직체계

A기업의 조직체계는 전사의 이익에 대한 기여도를 중심으로 이익중심점 또는 비용중심점으로 구분할 수 있으며, 이를 사업단으로 분류하면 소매부문, 기업금융부문, 자본시장부문, 법인영업부문에 구성되어 있다. 여기에서 소매부문은 위탁매매서비스를 제공하여 수익을 창출하는 사업부문이며 기업금융부문은 기업금융과 관련된 종합금융서비스를 제공하여 수익을 창출한다. 한편, 자본시장부문은 주식, 채권, 파생상품 등을 운영하여 수익을 창출하며 법인영업부문은 법인의 영업활동을 통해 수익을 창출하게 된다.

3. 책임단위별 현황

(단위: 백만원)

구분	소매	기업금융	자본시장	법인영업	계
수수료수익	500	2,000	1,000	500	4,000
이자수익	5	20	10	5	40
금융상품수익	20	100	40	40	200
매매비용	20	40	20	40	120
예탁금이용료	15	60	30	15	120
부서경비	N/A	N/A	N/A	N/A	400
보안경비비용	N/A	N/A	N/A	N/A	10
지급수수료	N/A	N/A	N/A	N/A	200
인원수(명)	20	40	10	10	80
면적(m <sup>2</sup> )	150	500	200	150	1,000

- (1) A기업의 수익은 수수료수익, 이자수익, 금융상품수익으로 구성되어 있으며 직접비용은 매매비용과 예탁금이용료이며 실적기준으로 일별손익을 산출한다.
- (2) A기업의 간접비용에는 부서경비, 보안경비비용과 지급수수료가 있으며 계획된 추정금액을 반영하여 일정한 기준에 따라 배부 후 일별손익을 계산한다.
- (3) 간접비용의 원가동인은 아래와 같다.

구분	원가동인
부서경비	각 책임단위의 인원수
보안경비비용	각 책임단위의 면적
지급수수료	각 책임단위의 수수료수익

A: A기업의 일별손익을 계산하기 위한 단계는 다음과 같다.

1. 1단계: 손익항목에 대한 책임단위별 손익산출 수준의 결정

일별손익을 산출하기 위해서는 조직의 역할과 책임에 따른 통제가능한 손익을 해당 조직에 귀속시킬 수 있는 손익산출수준을 정확히 정의해야 한다. 이를 위해 A기업은 다음과 같은 세 가지를 고려하였다. 첫째, 손익계획을 수립하여 계획 대비 실적으로 분석할 수 있는 수준은 어느 정도에 있는가? 둘째, 책임단위별 비용에 대한 통제가능성이 어느 정도인가?, 셋째, 책임단위별 성과평가에 반영되는 손익의 수준이 어느 정도인가?.

이러한 기준에 따라 A기업은 책임단위를 소매사업단, 기업금융사업단, 자본시장사업단 및 법인영업사업단 등 4개의 단위로 구분하였다. 소매사업단은 고객마케팅본부와 고객관리본부가 있으며, 기업금융사업단은 투자은행서비스본부, 투자은행솔루션본부, 퇴직연금사업본부, 퇴직연금컨설팅본부로 구성되어 있다. 한편, 자본시장사업단은 자산운용본부, 파생영업본부, 채권영업본부가 존재하며, 법인영업사업단은 국내소매본부와 해외사업본부로 구분된다.

2. 2단계: 재무데이터를 통한 책임단위별 손익의 집계

A 기업은 책임단위인 사업단을 중심으로 손익을 집계하고 있다. 즉, 소매부문, 기업금융부문, 자본시장부문 및 법인영업부문을 기준으로 수익과 직접비용을 집계하고 있으며, 여러 사업단에 공통적으로 적용되는 간접비용은 원가동인에 따라 배부하고 있다. 이러한 수익과 비용에 대한 손익의 집계를 요약하면 다음과 같다.

- ① 수익(예: 수수료수익, 이자수익, 금융상품수익)과 직접비용(예: 매매비용, 예탁금이용료)은 실적을 기준으로 집계한다.
- ② 간접비용(예: 부서경비, 보안경비비용, 지급수수료)은 계획된 추정금액을 반영하여 집계하며, 부서경비는 각 책임단위의 인원수, 보안경비비용은 각 책임단위의 면적, 지급수수료는 각 책임단위의 수수료수익을 기준으로 각 사업단위에 배분한다.

3. 3단계: 책임단위별 일별손익의 산출

A기업의 책임단위별 일별손익을 계산하면 아래와 같다.

(단위: 백만원)

구분	소매	기업금융	자본시장	법인영업
수익	525	2,120	1,050	545
수수료수익	500	2,000	1,000	500
이자수익	5	20	10	5
금융상품수익	20	100	40	40
직접비용	(35)	(100)	(50)	(55)
매매비용	20	40	20	40
예탁금이용료	15	60	30	15
간접비용	(126.5)	(305)	(102)	(76.5)
부서경비	$400 \times 20 / 80 = 100$	$400 \times 40 / 80 = 200$	$400 \times 10 / 80 = 50$	$400 \times 10 / 80 = 50$
보안경비비용	$10 \times 150 / 1,000 = 1.5$	$10 \times 500 / 1,000 = 5$	$10 \times 200 / 1,000 = 2$	$10 \times 150 / 1,000 = 1.5$
지급수수료	$200 \times 500 / 4,000 = 25$	$200 \times 2,000 / 4,000 = 100$	$200 \times 1,000 / 4,000 = 50$	$200 \times 500 / 4,000 = 25$
일별손익	363.5	1,715	898	413.5