経営収支의 把握〔完〕

(建築設計事務所의 経営)

田中 清 / 著

□ 経営収支의 基本條件

일반 企業에서 흔히 말하고 있는 이윤이라는 개념을 설계사무소의 경우에는 「充實과 成長을 위하여 必要한 原資플러스 危險度에 대비하는 〈여유〉라고 생각함으로써 프로패션으로서의 業務와 整合하게 되는 것이 아닐까한다.

建設省 告示 제1206호에 의한 建築家의 보수 가운데 어느 部分에서 이윤이 발생하는 것일까. 告示에는 그것을 明確히 하고 있지는 않지만 各 費用名目의 內容으로 보아 「技術料 등의 經費」 部分에 포함되어 있다고 해석된다.

따라서 일부 建築士事務所團体가 말하는 것처럼 만일 業務報酬를 직접 人件費의 2배에서 억제한다고 하면 다음에 말하는 조건의 어느 하나이거나 또는 그 複數조건에 의하지 않고서는 經營이 成立될 수 없다는 이야기가 된다.

1. 告示에 의한 업무내용에 대해서 質을 저하시킨다거나 아니면 업무량을 감소한다. 하지만 이것은 職能倫理에 反하는 행위이다. 그러므로 이것을 감히 할 수 있는 사무소(設計業者)와 할 수 없는 사무소(建築家)의 구별을 명확히 하는 결과와도 관련하게 된다.

2. 建築家經營者 自身의 경제적 희생으로 밸런스를 유지한다.

인과응보라고 할까, 이것은 가장 많은 케이스이며 일상적인 현실로 되고 있다.

3. 직접인건비 혹은 간접인건비를 불문하고 사무소의 총경비를 압박하기 때문에 궁핍스러울 수 밖에 없다.

아뭏든 이 方法은 지혜롭지 못한 방법이다. 좋은 결과는 기대하기 어려울 것이다.

4. 所員을 저렴한 월급으로 묶어서 간신히 밸런스를 유지한다.

이것은 말할 나위도 없이 오래 계속할 수 있는 방법이 아니다. 創造意慾도 생길 수 없을 것이다. 따라서 우수한 人材도 확보하기가 어려울 것이다. 그리고 악순환에 빠지지 말라는 법도 없을 것이다.

「경제적인 面에서 본 경영」을 건전하게 安定 지속시키고 安定成長을 꾀하기 위해서는 다음과 같은 기본조건을 정리할 필요가 있다.

1. 經營財務의 자기진단을 定期的이고도 일정한 방법에 의해 실행할 것.

경영진단에는 세개의 分野가 있는데, 첫째는 業務(現業部門) 진단, 둘째는 조직·인사진단, 세째는 財務·經理진단이다. 이 세개 分野에서 「經營分析에 관한 수법은 다음 기회에서 詳述하기로 하고, 이상을 個別的으로 분석하고 종합적으로 경영에 대한 경제성을 評價하고 경영상의 결함을 발견하여 개선을 도모하는 것을 經營診斷이라 한다.

2. 신뢰받는 사무소가 될 것.

고객으로부터뿐만 아니라 所員, 건축업자, 금융기관, 협력사무소, 구입처 등 對外 對內를 불문하고 모두에게 환영받을 수 있는 경영체질을 구비하는 데에 힘쓴다. 평상시의 업무를 통한 교제하는 태도, 구입 및 지불에 대한 節度에 주의함으로써 신뢰를 얻을 수 있다.

3. 不正, 不明朗한 수단에 의한 업무受注를 하지 말것. 또 業務上 필요한 절차와 수고를 생략하면서까지 이윤을 얻는 행위를 하지 말 것.

일시적으로는 惡이 번영할 수 있을지는 몰라도 결코 오래 가지는 못한다. 또 긴 안목으로 볼 때 결코 不正은 숨겨지지 않는다. 필연적으로 온 세상에, 業界에 알려져서 그 사무소에 대한 評價가 善惡을 가리지 않고 「定評」 혹은 「批判」으로 되어 뚜렷이 나타나게 되는 것이다.

그것을 長期的인 안목으로 관찰했을 때 사무소의 存廢와 관련됨은 물론, 동시에 경제적인 利害—信用, 人氣에 좌우되는 영업, 受注에 대한 영향—와 直結된다.

덤핑受注에 대해서도 같은 말을 할 수 있다. 私慾에서 發想된 행위는 사회적 信用을 떨어뜨리는 것은 물론이거니와 직접 경제적 손실도 수반하게 되는 알궂은 現象과도 결부되기 쉬운 것이다. 항간에서 듣는 바로는 그 당사자는 이러한 손실을 호도하기 위해 受注業者에게 필요한 절차와 노력을 생략하고 건축업자에게 設計協力을 의존하며 나아가서는 리베이트 협정(强制?) 등과 같은 이주 質이 좋지 못한 사례까지 있다는 것이다. 이와 같은 例는 實證이 잘 잡히지 않는 것이다. 그러나 시간이 흐름에 따라 意外로 明白하게 나타나게 되는 것이다. 그로말미암아 얻어진 「딱지 붙은 사무소」란 定評은 자연히 固定的인 몹쓸 이미지로 形成하게 된다. 이와 같은 것은 「經營, 營業의 倫理」와 不可分한 관계를 가지게 되는 것이다.

4. 經營規模에 적합한 經理組織을 가질 것.

경리조직의 기본은, 가능한 한 간편한 구조가 좋을 것이다. 특히 영세한 규모일 경우에는 金錢出納帳과 元帳(보조장부를 겸한 것) 만으로도 족하다.

좀 규모가 커짐에 따라 買掛帳과 賣掛帳을 비치하면 된다.

원칙적으로 중소사무소의 경우는 믿을 수 있는 세무·경리 전문사무소에 총괄업무를 촉탁하는 편이 合理的이

지만 경영자의 처지로서는 자금의 推移, 收支의 狀況, 문제점의 체크 등을 月間單位로 확인하여 대처함이 필요하다.

더우기 그것에 의해서 4 分期, 半期, 年間單位의 예측과 계획으로 결부되어 가도록 하는 것이 필요하다.

5. 財務·經理를 혼자서 판단할 것이 아니라 營業·情報 플러스업무의 實狀에 의해서 종합적으로 파악할 것.

이윤을 낳게 하는 근원은 업무의 質과 量, 그리고 효율과 영업과 정보의 질량과 선별능력의 총화에 있다. 또한 경영관리와 合理的인 경리처리가 그것을 確實化시켜 가는 것이다.

일반기업과는 달라서 자본으로부터는 이윤은 생기지 않는 것이다.

또 코스트·다운은 반드시 금과옥조인 것이 아니다. 프로패션의 特性으로서 업무의 질에 최선을 기하기 위해 감히 코스트·다운을 희생하는 것이지 결코 무계획적인 주먹구구를 용인하는 의미는 아닌 것이다.

따라서 관리비, 사무관계비, 소모품비 등은 가능한 한 절약하기 위해 힘쓰는 것은 당연하다.

다만 높은 코스트를 차지하는 「人間」에 대해서는 물론 그 업무의 質의 확보, 向上을 꾀하면서도 1인당 일의 分量 상태를 충분히 연구할 것이며 수시로 점검하는 것도 게을리하면 안된다.

低成長 경제에서 살아 남는 길은 높은 附加價値經營이다. 賣上이 늘지 않아도 利潤이 늘어나는 경영을 말하는 것이다.

그 방법은 보다 附加價値가 높은 것을 선택한다든가, 보다 「사람」을 적게 하면서도 동등한 효과를 유지하든지 하는 어느 한가지 방법이다. 속담에도 있듯이—"맛있는 음식은 몇 사람만 모여서 먹는 것이 좋다"

이상과 같은 이유에서 코스트·다운의 엄한 追求도 이루지 못하고 다시 업무상의 사람의 효율도 輕視된다면 (예술가, 기술자의 세계에는 現實的으로 그러한 경향이 있다.) 비록 우수한 경영자라 할지라도 그 조직을 健全하게 安定되게 지속하여 나간다는 것은 매우 어려운 노릇이다.

6. 자기자본의 충실을 기할 것.

하나의 건축을 完成시키고자 해도 건축가의 사정을 화가나 작가와는 달라서 「조직과 時間」의 웨이트가 크다. 더군다나 보통 설계사무소의 경우는 복수업무가 동시에 진행되는 상태에 놓이는 경우가 많다.

진지하게 사업과 맞붙어서 신경을 혹사하면서 그위에 다시 자본변통에 두통을 앓아야 하는 것이 대다수 설계사무소의 현실인지도 모른다. 그렇다고 해서 이와 같은 상황에 휩쓸리고만 있다가는 어지간한 사람으로서는 건축창조에 정열을 불태워 보겠다는 생각 같은 것은 엄두도 못낼 것이다.

일반기업의 자기자본 비율은 일본은 약 22%, 서독은 약 40%, 미국은 약 55%라고 하지만 설계사무소의 경영특성에서 고려할 때 자기자본 비율은 적어도 60%이상은 되어야 하겠다. 理想的으로는 100%가 바람직하지만.

일반기업은 필요에 의해서 不動產, 商品, 未完成品, 受取어음 등 금융기관에 제공할 수 있는 擔保物이 있고 그리고 자본의 원리상으로도 건전하다는 借入과 자기자본과의 運用밸런스에 의한 기업규모의 확대, 나아가서는 쉐어의 확대, 자기자본 이익률의 증대와 같은 메릿드를 얻을 수 있지만 설계사무소와 같은 프로패션에는 지금 말한 것 같은 메릿드는 거의 作用하지 않는다.

극언한다면 설계사무소에 있어 타인자본(借入金, 未拂金, 보관금, 未拂稅金, 前受金 등)은 運轉資金으로서만 운용의 의미가 있는 것이다. 오늘날과 같은 低成長의 시대, 流動的인 시대에는 借入비율이 크다는 것은 사무소 存立의 위험성이 크다는 것이므로 경영체질의 건전화를 꾀하기 위해서는 뭐니뭐니 해도 총자본에 대한 자기자본의 비율을 높이지 않을 수 없다.

그를 위해서는 첫째, 增資에 의해서 자본금을 강화할 것. 둘째, 利益의 內部留保에 노력하고 세째, 새로운 설비투자를 억제하는 일이다.

7. 설비투자에 드는 경제 부담을 輕減할 것.

설계사무소의 경영은 비록 健全하고 양심적이라 하더라도 좀체로 이윤이 남는 상태로 되기에는 어려움이 많다고 하기보다는 오히려 양심적이기 때문에 이윤을 남길 수 없다고 말할 수 있다. 先約에 의해서 정한 報酬를 그 후에 行하는 업무에 투입하여 그것을 치밀하게 追求하는 만큼 이익 몫까지 바닥을 내지말라는 법도 없다.

건축가 업무란 知識集約型이면서 勞動集約的인 作業의 중첩을 요구한다는 点에서 의사나 변호사와는 또다른 經濟的인 약점과 急所가 있다.

이와 같은 상황아래서 사무소를 경영해 나가야만 하므로 여기서 말하고 싶은 것은 사무소시설과 같은 固定資產投資에는 신중한 배려와 충분한 준비가 필요하다는 것이다. 이에 대해서는 사무소의 규모, 경영조직 혹은 경영자 자신의 經濟力의 程度, 投資에 대한 考慮에는 몇가지의 方法과 차이가 있기 때문에 지금부터 그 方法論의 대강을 서술하고자 한다.

周知하는 바와 같이 사무소 임대료가 대단히 비싸다. 더구나 설계사무소의 경우는 山같이 쌓인 圖面과 서류와 카다로그, 샘플더미 속에 있다. 직원 1인당 單位面積이 사무관계직원의 약 1.8배 쯤의 스페이스를 필요로 하고 있다. 이상적으로는 賃貸는 무료가 좋겠지만 그럴 수는 없으므로 차선책으로서 세가지 方法을 생각해 본다. 첫째, 所長의 自宅을 사용하는 일(작은 사무소일 때), 둘째, 所長 自己所有의 건물에 특별히 싼값으로 사무소를 가지는 일, 세째, 어떻게 해서든지 自社所有 사무소를 취득하는 일.

개인의 주거생활과 마찬가지로 사무소 임대료를 낼 때와 내지 않을 때의 경우는 크게 다르다. 주머니 사정을 長期的으로 따져 볼 때 하늘과 땅의 차이가 있다고 할 것이다.

하물며 가장 임대료가 비싼 도심지나 번화가 등의 소음이 심한 곳에다가 사무소를 낸다는 것은 어리석은 곁치레라 할것이다. 다만 이말은 서울·부산과 같은 大都市를 두고 하는 말이고 지방도시의 경우는 역전에서 가까운 곳 등 찾기 쉬운 지역이 좋다.

앞으로도 固定資產投資는 자기 자금의 준비가 상당하지 않으면 안될 것이다. 또 不足한 자금은 增資에 의하든지, 아니면 될 수 있는대로 長期借入金으로 마련해야 할 것이며 절대로 廻轉資金을 流用해서는 안된다.

투자에 대한 목표로는 自己資金 비

율은 土地에 대해서는 60% 이상, 건물에 대해서는 30% 이상이어야 한다.

다 아는 바와 같이 이 토지구입비가 가장 큰 부담이 되는 것이므로 區分所有權으로도 取得할 수 있는 分讓사무소빌딩이나 분양맨션의 일각을 노려 보는 것도 현명한 方法의 하나일 것이다.

고정자산의 투자를 하는 것은 값비싼 임대료를 지불하지 않으면서 經營코스트 부담을 경감시키는 것과 업무효율화를 도모하는 데에 의미가 있으므로 그 결과 예상되는 감가상각비의 증가와 금리부담을 상회하는 메릿드 有無를 숫자적으로 미리 파악한 후에 일을 진행시키는 것이 좋다.

□ 經営的 分析

경영분석은 과거를 반성해 보는 것이고, 그 目的은 과거의 반성을 통해서 미래를 예측하고 계획을 수립하는 데 있다. 다음에 말하는 것은 경영자가 자기회사의 경영체질, 경영성적, 경영경제상의 여러 문제점을 체크해서 회사의 向上·改善의 방안을 찾는 데에 필요한 실마리가 될 것이다.

경영진단, 경영분석에는 그밖에도 업무상의 거래처 등에 대한 것도 있으나 여기서는 생략한다.

그리고 종합진단 외에도 업무부문, 영업부문, 재무 경리부문처럼 조직의 일부문에만 행하는 이른바「部分診斷」이 있다. 경영진단을 행하는 경우 우선 고려하지 않으면 안될 것으로는 경영을 종합적으로 관찰하는 일과 계속성에 대해 진단하는 일이다. 따라서 다음과 같은 形成化가 필요하다.

1. 같은 種類의 숫자만을 열거해 본다.
2. 5年次 정도에 걸쳐서 비교한다.
3. 리스트·업을 한다.
4. 문제점을 抽出하여 原因을 확인하고 대책을 수립한다.

이상 원칙은 경영적 분석에 대해서나 또 재무·경리적 分析에 대해서도 공통되는 수법이다.

먼저 収入根源인 업무 중에서 設計製圖와 監理에 대한 試算부터 해 보자. 시산의 前提조건은 建設省告示 제1206호(1979년 7월10일)에 의한 것이다.

前提條件

1. 業務報酬는 직접인건비의 2倍 플러스·알파이니까 편의상 2.25倍로 한다.
2. 年間 풀가동을 바랄 수는 없으므로 일반적인 見地에서 10.5개월을 표준한다.
3. 月間실제노동일수는 21일이 표준으로 되어 있다(1日8시간).
4. 報酬日額(직접인건비)은 E換算 16,000円 建築士取得後 3년 이상의 有經驗者·및 大學卒業後 5년 상당한 능력자(약 28세이상)—D換算19,700円— 1級建築士取得 5년 이상의 유경험자 및 大學卒業後 8년상당의 유능력자(약 30세이상 35세). 단 1979년도
5. 設計業務와 감리업무의 業務人日比率은 평균 7대 3이다.
6. 設計圖 1매의 作成所要日數는 표준 4일(기본설계 0.5일+실시설계 3일+檢圖·조정 0.5일), 月間 5.5매(중간크기 도면)

● 設問 / 사무소의 표준수입과 직원의 月収(月給+제수당)의 관계는 어떠한가.

1979년도 D換算상당 직원의 경우 225%의 内譯比率은 다음 式과 같이 된다.

급여·수당65+상여금24 (年間 4.5개월로 해서)+복리후생·통근비·退職金·법정보험료 등 概算11+간접경비 100+技術料·이윤 25=225%

다음으로 실제로 지급가능한 數字를 算出해 보자.

D換算상당 직원이 1개월에 올려야 할 사무소로서의 業務報酬를 우선 다음과 같은 式에 따라서 算出한다.

D換算 19,700円×4일×5.5매×2.25=975,150円…A

$$A \times \frac{65}{225} \times \frac{10.5}{12} = 252,800円 \cdots B$$

가령 업무보수를 전제조건에서 다시 15% 引下한 경우는

252,800円×0.85≒214,900円(급여·수당)…C

또 가령 225%를 200%로 깎았을 경우는

$$252,800円 \times \frac{200}{225} = 224,700円$$

즉, 사무소의 연간수익은

975,150円×10.5개월×C·0.85 ≒ 870万円

D換算상당 직원의 年収는,

C·214,900円×16.5개월=354万円

이 年収는 일반기업의 平均年収와 거의 同等하다.

따라서 設計事務所로서는 보수율에 있어서나 年間 가동율에 있어서나 그리고 직원의 실제노동 효율에서 말하더라도 確保해야 할 分界点이라고 생각해야 할 것이다.

그런데 以上의 試算에서는 하나의 合理性에 의거한 타당성이 인정되는 일단의 전망을 얻을 수 있었지만 이번에는 다른 次元에서 現實問題에 파고들어 보자.

● 前提條件 / 1. 관계당국의 보고에 따르면 설계사무소 기술자 1인당 平均年収는 1973년 218만円, 1974년 242만円, 1975년 266만円이다.

그후 매년 승급률을 6.8%로 할 경우에 1979년 345만円(前項과 거의 같음)으로 된다.

이 보고에 따르면 인건비비율은 55%이니까 사무소로서는 1인당 연간 수입은 627만円이 되며 조사에 의한 實數는 前項試算의 72% 상당이다.

2. 1978년에「建築知識社」가 행한 조사자료에서도 일반기업 직원과의 年収比較는 약 75%이다. (年間실제가동 2천시간으로 환산) 또 통계상의 平均실제가동시간은 2천2백20時間이며, 이것은 年間 2백50일 가동으로 1인당 8시간 50분에 해당된다.

즉, 収入의 不足을 초과근무에 의해서 충당하고 있는 실정이다.

● 設問 / 앞서의 설문에 있어서는人件費比率 44%, 후자의 설문에서는 인건비율 55%를 제시하고 있는데 그가 意味하는 것은 무엇이냐?

비율의 차이를 단순하게 설명하면 전자는 정상적인 업무보수 속에서 차지하는 바람직한 인건비의 비율이고 후자는 오늘의 설계사무소에 있어서의 平均的 實態를 제시하고 있는 것이다.

즉, 사무소 경영이, 해마다 늘어나는 압박으로 人件費 비율이 경영상의 한계점인 60%라는 指數에 접근하고 있는 狀況을 말하고 있는 것이다.

또 다른 側面에서 본다면 前者의 전제조건 중, 어느 한편이 그 假定을 充足시킬 수 없는 現實的인 문제점이 있을 것이다. 例컨대, 受注條件의 惡化에 따른 報酬수준의 低下, 年間실제가

동일수의 감소, 직원의 능력과 능률의 문제, 設計業務와 監理業務의 팀·플레이의 문제, 이상 問題들에 대한 改善방법에 대해서는 영업·조직의 項, 혹은 교육훈련의 문제로 거론해야겠지만 여기서는 經營的 分析面에서 그 체크·시스팀의 간단한 方法論만을 말하고자 한다.

〈모델 1〉 業務日誌(所長이하 전원)

目的—所員各自의 업무내용과 그에 所要된 시간을 적절히 記録하고, 필요에 따라 수시로 여러가지 目的에 대응해서 抽出, 資料化한다.

〈모델 2〉 年間業務集計表

目的—個人의 業積評價統計, 능력과 능률을 分析함으로써 教育訓練資料로 活用한다. 또 한가지 업무의 작업량 집계, 코스트·체크 등의 자료로 삼는다.

● 適正規模의 판단조건 / 이상 여러 조건을 종합하여 사무소의 적정규모를 체크하기 위한 기본적 조건을 말하면 다음과 같다.

1. 직접인건비 비율을 50%로 한다. 당국의 告示内容에 相當하는 것, 즉 設計 등의 업무에 직접 종사하는 사람의 급여, 諸手當, 賞與金, 退職給與, 法定保險料 등의 合計를 말한다.

따라서 사무직, 관리직의 인건비는 이 部分에 포함되지 않는다.

또, 所長·직원의 경우, 업무에 관여한 부분에 대해서만 直接人件費를 포함하고 경영·관리 업무에 관여한 부분에 대해서는 間接經費로 간주한다.

2. 알맞는 직원수 파악은 다음과 같다.

$$A = \text{기술직원수} = \frac{(\text{年間總収入} - \text{外注設計料}) \times 0.5}{\text{技術職員의 平均年収}}$$

$$B = \text{경영관리직원수(소장·직원·총무·경리·비서등)} = A \times \frac{1}{5} = \frac{A}{5}$$

$$\text{따라서 總數(上限)} = A + B$$

$$\text{理想的으로는} \frac{(A+B) \times 4}{5}$$

3. 좀 단순한 파악방법이긴 하지만 D換算에 의한 직원의 年収를 平均値로 환산하면

$$\text{總數} = \frac{(\text{年間總収入} - \text{外注設計料}) \times 0.5}{22\text{만円} \times 16.5\text{개월}}$$

$$= \frac{\text{純収入} \times 0.5}{363\text{만円(1979년)}}$$

※ 上記 22만円은 給與·手當의 平均 月収이므로 사무소의 平均實數와 비교해서 總數를 수정하면 된다. 다만 理想的인 비율은 前項과 같이 8할로 되는 (직접인건비 비율을 40%로 한다) 것이 바람직하다.

□ 經理的 分析

建築設計事務所의 경리는 기본적으로는 그다지 복잡한 것은 아니다. 따라서 기본원칙에 유의하여 수시로 그 健全性을 확인하기 위해 하나의 체크시스팀에 의거한 현상파악이 가능하다면 일단은 그것으로 좋다.

그러나 現實은 항상 流動的이어서 오늘의 안정이 반드시 未來의 生存을 보장하는 것도 아니다. 그렇기 때문에 現在의 상황을 정확히 파악하면서 과거의 實態에까지 소급해 올라가 오늘까지의 발자취를 線的으로·面的으로 變化한 그대로 判斷함으로써 미래에 대한 대책을 강구하려는 것이다.

예를 들면 融資時 金融機關이, 혹은 業務指名時에 發注側이 直接 2期, 3期의 決算書=제출을 바라는 것도 알고 보면 경영체질과 경제적 측면을 판단하는 구체적, 법적자료로서의 意味와 경영활동의 규모를 경제적인 면에서 판단하기 위한 것이다.

우선·재무·경리를 위한 原則論부터 서술하겠다. 前項과 다소 중복하는 부분도 있겠으나 重要한 것이기 때문에 생략하지 않고 그대로 記述한다.

1. 경영규모에 맞는 경리조직을 택할 것.

2. 자기자본 비율은 60% 이상, 그리고 固定資産을 상회하는 액수일 것. 자기자본(자본금·이익준비금·별도적립금·이월이익금 등)이 고정자본을 상회하는 상태가 아니면 회전자금은 자연히 借入金, 未拂金, 前受金 등으로 마련하지 않을 수 없게 된다.

그 上限이 총자본(유동부채, 고정부채, 자본금, 잉여금 등) 등의 40% 이하이면 우선 타당하다고 말할 수 있다. 또한 다른 측면에서 본다면 貸借對照表에 있어서의 「固定資産」은 設計事務所로서의 설비투자에 상당하기 때문에 月商의 4倍까지는 타당할 수 있으나 6倍 이상은 위험하다.

더구나 그 이상의 설비투자(自社社屋의 확보 등)가 필요한 때는 所長個人, 株主 등이 별도 출자를 해서 취득하는 것이 현명할 것이다.

3. 流動比率은 100% 이상을 확보할 것.

유동비율이란 유동자산을 유동부채로 나눈 것을 말하는데 이것은 평상시 경제운영의 安定性과 支拂能力을 가르키는 것이다. 個人으로 말하면 주머니 속에 있는 돈보다 支拂하지 않으면 안될 돈이 많다면 변통할 수밖에 없는 것과 같은 이치이다. 따라서 유동비율은 理想的으로는 120% 이상이 바람직하다.

유동비율 체크에 있어서 주의할 점은 유동자산 안에 불량채권이나 불량재고가 있거나 또 이상있는 대부금이나 拘束預金이 있을 경우에는 이것을 수정해서 계산하지 않으면 안된다.

4. 損益分岐点比率은 80%를 목표로 할 것.

損益分岐点이란 収支額이 동등하게 되는 賣上高를 말한다. 또한 損益分岐点比率이란 損益分岐点의 賣上高와 現實賣上高의 비율을 말하다.

損益分岐点比率이 낮다는 것은 그만큼 경영의 安定度가 높다는 것이며 이윤을 낳는 능력이 높은 것을 의미하지만 설계사무소의 프로패션에서 생각하건대 그렇게 기대할만한 것이 못된다.

그렇다고 해서 이것이 100%에 접근하는 것은 손실발생의 위험성이 증대하는 것을 의미하며 경영체질이 약하다는 것을 나타내는 결과로 된다.

가령 年間실제가동월수에 따라 설명한다면 먼저 항에서 試算한 10.5개월은 87.5%에 相當하게 되어 다소 무리한 數字로 된다. 受注的 性格이 강한 업무이므로 본래는 9개월내지 10개월 쯤으로 目標를 두어야 하며 9.5개월에 80%라는 수치가 나온다.

그리고 당국의 告示에 따라 試算했을 때, 표준보수율을 직접인건비의 225%라 하면 180%가 損益分岐点比率目標로 된다.

가장 알기 쉬운 表現을 한다면 年間가동 9.5개월에 實収入이 직접인건비의 1.8倍의 상태라면 利益이 제로이고 損失도 제로라는 目標設定이다.

5. 경영자 및 담당자는 항상 原價

意識을 가질것.

原價計算의 종류에는 個別(업무별) 原價計算과 종합원가계산이 있는데 各自는 現實에 입각한 간편한 方式을 연구해야 할 것이다.

6. 借入利息은 年間收入의 3%를 상회하면 안된다.

이것은 設計事務所의 표준이익을 고려한 바탕 위에서 건전성과 부담능력과의 밸런스의 문제이다.

● 貸借對照表와 損益計算書 / 貸借對照表란 법인이 상법에 의해서 결산일 현재의 재산상태를 나타낸 것으로 會社의 재산, 부채, 자본의 내용을 표시하고 있다.

財産內容의 經年變化를 보고 경영체질의 消長, 流動性, 支拂能力 등을 판단, 내일의 戰略을 연구하고 수립하기 위한 有力한 기초자료가 되는 것이다. 그를 위하여 貸借對照表상 單年度에 있어서의 分析과 아울러 3년내지 5년의 經年比較에 따른 分析이 중요하다.

손익계산서는 每事業年度의 기업활동에서 얻어진 總收益과, 收益實現을 위해서 발생한 총비용을 對照表示하여 收益(利益)과 費用(損失)의 差額으로서의 純利益을 결정하고 경영성적에 대한 정보를 利害關係者에게 전달하는 機能을 가지는 것이다.

경영진단을 目的으로 한 經理的 分析을 行하기 위해서는 商法이 규정하는 손익계산서의 형식을 자기체질에 알맞게 약간 손질해서 다음과 같은 「年間收支一覽表」를 作成한다.

먼저 말한 바와 같이 경영의 경제적 추이를 판단하기 위해서는 5년의 經年比較表의 方式을 취하고 各費目의 비율을 퍼센티지로 附記하면 직감적인 비교판단을 용이하게 할 수 있다.

● 經營診斷의 要点 / 以上의 記述에 따라서 경영진단의 要点을 整理, 集約하면 다음과 같은 要素에 의해서 구성된다.

- 經營診斷
  - 收益性의 분석
    - 收益과 비용의 분석
    - 資本 收益性의 분석
  - 安全性의 분석
    - 資產 流動性의 분석
    - 資本 安全性의 분석
  - 原價의 분석
  - 生產性의 測定
  - 設備活用정도의 測定
  - 未來의 豫測 분석

年間收支一覽表에 의한 경영분석요령

(例—제19회 결산)

1. 總資本回轉率(돈의사용방법) = 年收6,308万円 / 總資本2,345万円 = 2.7倍

註 : 가동력은 그다지 높지 않다. 原因은 영업능력이나, 업무효율의 검토가 필요하다. 理想은 4~5倍

2. 流動比率(지불능력·安定性) = 流動資產1.271万円 / 流動負債1.243万円 = 102%

註 : 가까스로 合格, 理想은 120%이상

3. 自己資本比率(安全性) = 借邊合計2,345万円 / 自己資本 794万円 = 2,96倍 = 34% (逆數)

註 : 퍼센티지가 많을수록 좋다. 우리나라에 있어서 일반기업(2部上場以上)의 平均은 22% 미국에서는 약 55%이다. 理想은 60%이상

4. 人件費比率 = 人件費3,078万円 / 純收入5,748万円 = 53.5%

註 : 理想은 40% 上限은 60%

5. 1人當純利益(收益性·成長性) = 純利益404万円÷13人 / 12개월 = 26,000円/月/人

註 : 利益으로서는 過少. 1人當 업무량의 上下에 따라 큰 변동이 발생한다.

6. 1人當年間稼動額 = 순수입5,749 / 所員數13人 = 442万円 / 年 / 人……1974년

註 : 建築事務所의 平均收入을 약간 上廻하는 정도, 다른 近似業種과 비교해서 상당히 下廻한다. 〈*〉

三大不正심리를
추방하자!
* 부정부패심리
* 물가오름세심리
* 무질서심리