

경영관리란?



나 현 채
 (주)에그리텍이앤씨(E&C)
 대표컨설턴트

지난 월간낙농육우 10월호를 통해, 낙농경영이란 무엇이며 낙농경영의 특성과 손익분기점을 분석하는 방법 등, 그리고 투자분석 방법, 감가상각, 원가 등에 대한 내용을 설명하였다면 이번에는 장부기장, 세무관련, 경영의 위기관리(부채관리) 및 차입금 등에 대해서 이야기 하고자 한다.

세무관련 내용은 본지 10월호에 보다 자세한 내용이 담겨져 있어서 일부는 생략하고, 공통적이고 일반적인 참고사항만 기술하려고 한다.

경영에 있어서 무엇보다 중요하고 기본적인 것이 “기록”이라는 것은 이제 모두가 잘 알고 있는 사실일 것으로 믿고 몇 가지 원칙이나 방법을 정리해본다.

1. 경영관리를 위한 장부 기장방법

1. 기본개념

경영기록은 경영진단 및 분석의 전제조건으로 경영합리화를 위한 필수적인 경영활동이다. 경영기록을 통하여 경영상의 문제점을 파악하고 차기의 경영계획을 수립하기 위한 손익상태, 생산성과 등의 경영성과를 분석하고 경영자의 경영능력을 분석하기 위한 자료를 제공함으로써 경영개선을 가능하게 하는 등의 역할을 수행한다.

2. 기록의 종류 및 기장방법

경영기록은 크게 나누어 생산성 분석을 위한 물량적인 기록과 재무상태 및 경영성적 등을 분석하기 위한 금전적인 기록으로 분류될 수 있다.

생산성 분석을 위한 물량적 기록은 노동일지, 생산일지, 출하일지, 사료급여일지, 번식일지 등 주로 생산관리와 관련된 부분으로 노동생산성, 사료요구율, 사고율, 번식성적 등을 파악할 수 있도록 매월 또는 분기별, 연간 집계 가능하도록 작성해야 한다.

재무상태 및 경영성적을 분석하기 위한 금전적 기록은 단식부기와 복식부기가 있으며, 단식부기는 수입과 비용항목으로 구성되며 현금 흐름이 있을 경우만 기록을 하는 방법이다. 회계에 관한 지식이 없어도 간편하게 작성할 수



있다는 장점을 지니고 있다. 그러나 단식부기로 작성할 경우 미수금 등의 항목은 기장이 이루어지지 않는 등 경영성과와 재무상태의 파악이 완전하게 이루어지지 못한다. 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 복식부기를 이용해야 하나 복식부기는 전문적인 회계지식이 필요하며 작성이 복잡하다는 문제점을 안고 있다.

현재 국제청에서는 종합소득세 신고와 관련하여 축산업의 경우 연간 수입금액이 3억원 이상인 경우에는 복식부기에 의한 기장을 실시하도록 하고 있으며, 3억원 미만인 경우에는 간편장부(단식부기의 형태를 수정하여 국제청에서 특별히 고안한 것으로 문구점에서 구입가능)에 의한 기장을 실시하도록 하고 있다.

○ 물량적 기록 유형(예시)

- 업무일지 : 개체별 현황, 작업현황 등으로 구분하여 개체별 현황에는 각 사육단계별 착유두수 및 건유두수, 우유생산량, 사료급여량, 발정 및 분만, 질병의 발생 및 치료 등을 기록하고, 작업현황에는 각 작업별로 사용한 농기구와 노동시간을 기록한다. 업무일지는 일일기록부로 매일 발생하는 목장 내의 전반적인 상황을 파악하고 내일의 작업계획에 이용한다.
- 사료보유현황 및 급여량 기록부 : 생산 또는 구입한 사료를 각 개체별로 급여량 총량을 기록하고, 구입량, 자급량 및 이월량 등을 기록하여 사료조달계획 수립에 이용될 수 있도록 월별로 기록한다.

○ 간편장부 작성요령(예시)

일자	거래내용	거래처	매출(수입)		비용		고정자산증감		비고
			금액	부가세	금액	부가세	금액	부가세	
1.5	사료구입	A사			○○	○○			
1.7	우유판매		○○	○○					
1.8	농기계구입	B사					○○	○○	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

- 거래일자 순으로 매출(수입) 및 비용관련 내용을 모두 기재
- 부가가치세 간이과세자 및 면세업자의 경우는 매출(수입)란의 금액란에 부가가치세를 포함한 공급가를 기재
- 세금계산서 수취분에 대해서는 간이과세자, 일반과세자 모두 매입가액과 부가가치세를 구분하여 기재
- 세금계산서, 계산서, 신용카드, 영수증의 발행분과 수취분에 대해서는 거래내용란 하단 또는 비고란에 명확히 기재
- 고정자산의 매각분에 대해서는 매각금액을 붉은색으로 기재하거나 금액 앞에 '△' 표시



3. 응용방안

- 생산성 분석 및 경영성과 분석을 통한 경영계획수립에 활용
- 종합소득세 신고에 활용

2. 세무관련 경영기준 및 신고요령

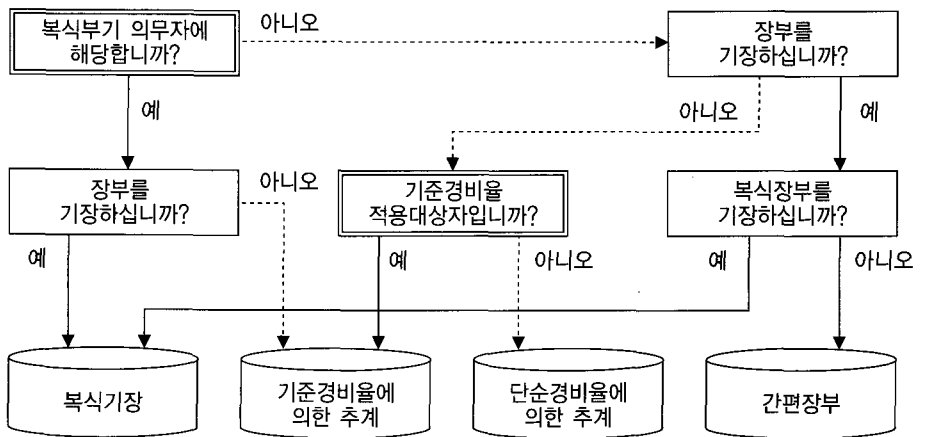
1. 기본개념

부가가치세는 거래단계에서 소비자로부터 징수한 간접세인 반면, 소득세는 개인의 소득에 대하여 과세하는 직접세로 자영업자는 부가가치세와 별도로 사업소득에 대한 소득세를 납부하여야 한다.

2. 신고기준 및 소득추계

- 규모별 장부기장의 종류(직전년도 수입금액 기준)

- 축산업의 경우 3억원 이상이면 복식부기 대상자이며, 3억원 미만이면 간편장부 대상자



〈그림 1〉 규모별 기장 및 추계과세 흐름

- 기장을 하지 않는 경우 기준경비율 또는 단순경비율에 의해 소득금액을 추산하게 되며, 농업부문의 기준경비율 적용대상자는 직전년도 수입금액이 6,000만원 이상인 경우가 해당됨.



○ 기준경비율에 의한 소득 계산

- 장부를 기장하지 않은 경우에 소득금액을 추계하기 위하여 마련된 제도로 주요경비(매입비용, 임차료, 인건비)는 증빙서류에 의하여 확인되는 금액으로 하고, 기타 보조적인 경비를 기준경비율에 의하여 산출하여 소득금액을 계산(농·축우 사육의 기준경비율은 2010년 기준 16.3%)
- $\text{소득금액} = \text{수입금액} - \text{주요경비} - (\text{수입금액} \times \text{기준경비율})$

○ 단순경비율에 의한 소득 계산

- $\text{소득금액} = \text{수입금액} - (\text{수입금액} \times \text{단순경비율})$
- 농·축우 사육의 단순경비율은 96.9%

3. 응용방안

○ 장부기장에 따른 혜택

- 적자가 발생한 경우 그 사실을 인정받으며, 이월결손금 공제 가능
- 간편장부 대상자의 경우
 - 기장세액공제 : 산출세액의 20%를 공제(연간 100만원 한도)
 - 이월결손금 공제 : 결손이 발생한 경우 앞으로 10년 내 발생한 소득에서 공제
 - 기타 필요경비 인정 : 감가상각비나 준비금 등을 필요경비로 인정받을 수 있다.
 - 기장 상 오류나 미비점이 다소 있더라도 장부대로 인정
 - 부가가치세 매입매출장 작성은 면제

○ 기장하지 않은 경우의 불이익

- 기장을 하지 않으면 결손이 났더라도 이를 인정받지 못하며, 그 외에도 다음과 같은 불이익을 받게 된다

 - 1) 무기장가산세 부과 : 직전년도 수입금액이 4,800만원 이상인 사업자가 기장을 하지 않는 경우에는 산출세액의 20%에 상당하는 무기장가산세를 물어야 한다.
 - 2) 신고불성실가산세 부과 : 복식부기 의무자가 기장을 하지 않고 추계로 신고한 경우에는 신고를 하지 않은 것으로 보아 산출세액의 20%(또는 40%)와 수익금액의 0.07%(또는 0.14%)중 큰 금액의 신고불성실가산세를 물어야 한다.
 - 3) 이월결손금 공제 배제 : 소득금액을 추계 신고 또는 결정하는 경우에는 공제가능한 이월결손금이 있더라도 공제를 받을 수 없다.

- 기장을 하는 경우에도 증빙서류가 있어야만 혜택을 받을 수 있으며, 기장을 하지 않더라도 주요경비에 대한 증빙서류는 반드시 보관
- 국제청 홈페이지를 활용하여 기준경비율 및 단순경비율 등의 변경 내용을 확인



3. 경영의 위기관리 및 부채관리 요령

1. 기본개념

경영위기(management risk)는 장래의 불확실성에 기인하는 부분이 크며, 이에 대한 관리는 리스크의 발생 원천에 대한 분석과 경영자의 리스크 수용능력, 그리고 리스크 평가를 통한 대처방안의 제시라는 흐름에 따라 이루어진다.

먼저 리스크의 원천은 가격변동 등에 따른 시장리스크, 자연재해 등에 따른 생산리스크, 투자 및 자금관리를 둘러싼 재무리스크, 기술도입에 따른 기술적 리스크 등으로 분류될 수 있다.

경영자의 리스크 수용능력은 시간의 흐름 및 경영여건의 변화에 따라 변화할 수 있으나 일반적으로 리스크 부담능력 및 허용범위를 이용하여 관정하게 된다. 마지막으로 리스크 평가를 통한 대처방안의 제시 역시 경영목표, 재무상황 등에 따라 변화할 수 있으나, 일반적으로 관리 가능한 각각의 리스크에 따라 발생하는 손실 가능성을 파악하고, 불확실성의 발생확률과 손실규모를 예측한 후 복수의 리스크 관리전략을 비교 평가하여 결정하게 된다.

예를 들어 생산 및 시장측면의 리스크가 경영위기를 초래하고 있다면 시장 정보를 수집하고, 가격의 하락에 대해 공동마케팅을 통한 출하조절을 실시하거나, 수익의 상관관계를 고려하여 사업부문을 다각화하는 방안도 검토될 수 있으나 이 경우 새로운 부문의 도입에 따른 기술적, 재무적 리스크를 고려하여야 한다.

2. 분석방법

재무측면의 리스크는 주로 규모 확대, 신기술의 도입 등과 같은 투자계획과 밀접한 관련을 지니고 있으나, 우리나라의 경우 이와 같은 농업생산용 부채 이외에 가계용 부채도 큰 비중을 차지하고 있는 실정이다.

재무리스크의 측정에는 여러 가지 방법이 있을 수 있으나 여기에서는 안정성 측면에서 자금의 조달, 운용, 지불능력의 3가지 관점에서 이용되고 있는 지표들을 중심으로 살펴보고자 한다.

먼저 자금조달과 관련해서는 부채비율(부채/자기자본×100)이 주로 이용되고 있으며, 일반적으로 100% 이하가 바람직한 수준으로 보고 있다. 부채를 고



정부채와 유동부채로 구분하여 이용하는 경우도 있으며 비율이 높을수록 자금 유통이 곤란하다는 것을 의미한다.

자금운용과 관련해서는 고정비율(고정자산/자기자본×100)이 이용되고 있으며, 자금 회전이 낮은 고정자산에 얼마나 투자되어 있는가를 나타내는 지표로 일반적으로 100%를 최저 안전한계로 보고 있다.

지불능력 측면에서는 유동비율(유동자산/유동부채×100)과 당좌비율(당좌자산/유동부채×100)이 이용되고 있으며, 유동비율은 일반적으로 200% 이상 유지되는 것이 바람직한 수준으로 보고 있다. 당좌비율은 유동비율보다 한층 더 엄격한 지표로 볼 수 있으며 일반적으로 100% 이상이면 양호하다고 보고 있다.

○ 재무리스크 측정을 위한 체크포인트

- ① 농가의 고정자산과 유동자산의 현황은?
- ② 유동자산 중 당좌자산의 수준은?
- ③ 농가부채 중 농업용 부채와 기타 가계용 부채현황은?
- ④ 1년 이내에 상환해야 할 유동부채의 수준은?
- ⑤ 농가소득의 구성현황은?

3. 부채관리 요령

- 철저한 투자계획에 의거하여 불필요한 규모, 시설확대는 지양

- 사전적인 투자분석을 통하여 규모, 시설 변경 및 확대에 따른 경제성 평가

- 생산성 향상을 통한 수익증대로 부채 지불능력 향상
- 소모성 가계용 부채는 지양

4. 자금 차입시 유의사항

1. 기본개념

자금의 차입은 부채의 증가를 의미하며, 부채의 증가는 경영의 안정성을 위협하는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 생산성 향상이나 수익증대를 목표로



한 타인자본의 조달은 철저한 투자계획에 의해서 이루어져야 하며, 투자자본이 차입자본인 경우에는 차입금의 이자율과 투자자본의 이익률과의 관계, 즉 자본이익이 차입금의 이자율을 상회하는 경우에만 도입을 고려해야 한다.

2. 분석방법

자금의 차입과 관련해서 경영의 안정성을 고려한 평가지표는 현재 낙농경영의 경영구조에 따라 다르게 나타날 수 있으나, 일반적으로 부채비율(부채/자기자본×100)을 이용하고 있다. 판단기준은 100% 이하가 바람직한 것으로 보고 있다.

이상과 같이 우리가 현재 농장을 경영함에 있어서 어렵거나 혹은 몰라서 또는 알지만 실천하지 않고 그냥 넘어갔던 부분들을 정리하였으니 참고해서 목장을 잘 경영하실 수 있기를 바란다. ☺

