

이 익 계 획

元豐産業株式會社

金 武 男

1. 利益計劃의 目的

오늘날 經營管理의 特徵은 生産管理, 原價管理 等의 部分的管理에서 利益計劃의 設定과 利益管理라 하는 總合的管理로 發展하고 있다.

그런데 利益計劃은 企業이 必要로 하는 利益을 획득하기 爲하여 樹立하는 經營計劃으로서 未來 一定期間이 企業活動을 計劃하여 綜合的으로 反映하는 計數的인 表示이며 이것을 達成하는 것이 企業第一目標이다.

企業利益은 企業全體收益과 이에 反應하는 費用과의 關係에서 實現된다. 그러므로 利益計劃은 收益計劃과 費用計劃을 包括하는데 이러한 收益計劃은 豫算이라고 하는 見積數字로 具體化하는 經營計劃으로 豫算統制를 위한 豫算編成 그 自體를 意味한다.

즉 利益計劃의 內容은 利益獲得을 위한 經營計劃이어야 하며 個個의 損益目標에 對한 計劃이 아닌 收益, 費用, 利益 및 資本의 相互關係를 總額的으로 豫定表示하는 것으로서 過去實績에 對한 經營計數와 統計材料를 土臺로 하여 利益計劃을 樹立한다.

이와같은 利益計劃은 豫算編成과 不可分의 關係가 있다.

販賣豫算, 製造豫算, 財務豫算 및 一般管理費豫算等은 利益計劃인 收益計劃, 費用計劃 및 資金計劃을 土臺로 하여 編成되는 것이다.

오늘날 利益計劃을 經營管理에 適用하는 目的은

1. 賣出計劃에 對한 利益의 測定

2. 最後利製品의 選定
 3. 最低販賣價格의 決定
 4. 稀少生産要素의 最有利使用의 計劃
 5. 販賣價格 引下에 對한 販賣促進의 檢討
 6. 固定設備投資計劃의 檢討
 7. 勞務費引上案의 檢討
- 等이라 하겠다.

2. 利益計劃의 內容

企業의 利益은 收益과 費用의 關係를 企業會計의 計算原則에 따라 計算한다.

그러므로 利益計劃中에는 收益計劃과 費用計劃을 함께 高찰하여야 한다.

즉 收益, 費用 및 利益의 相互間에는 다음의 三關係가 있다.

- a. 收益 - 費用 = 利益.
- b. 收益 - 利益 = 費用.
- c. 收益 = 利益 + 費用.

이다.

利益計劃에서 제일問題로 되는 것은 一定期間의 豫定收益에서 豫定費用을 控除한 差額으로 利益을 見積하느냐에 있다.

이 點에 있어서는 豫定收益에서 豫定費用을 控除한 殘額으로 利益을 計劃하는 從來까지의 公式이 利益의 結果의 表示에 지나지 않으며 이에 依한 利益計劃은 經營管理上의 效果가 充分치 못하였다. 그러므로 미리 豫定收益과 豫定利益을 算定하고 兩者의 關係에서 豫定費用을 見積한다.

이것은 一定限度內에서 許容費用을 計劃하는 것이므로 一益計劃에서의 利益은 將來 실현할 수

있는 最高經營政策에 따라 見積하는 것이므로 利益과 豫定收益과의 差額으로 費用을 統制하는 것이 利益統制이다.

또한 利益計劃의 設定에 있어서는 一般的으로 損益分岐表 또는 利益圖表를 많이 利用하며 이 圖表는

收益=利益+費用의 關係를 나타내며

豫定利益은 固定費와 같이 變動할 수 없는 數値로서 利益計劃에 適用되지 않으면 안된다. 이와같은 利益計劃에 있어서는 보다 適正한 豫定利益을 算定하고 이에 따라 豫定收益과 豫定費用을 見積하여야 한다.

다음 收益計劃에 있어서 目標利益을 設定하자면 資本利益率을 利用하는 것이 普通인데 이 利益率의 設定에는 利益額과 必要資本을 見積하여야 한다.

즉 利益計劃은 반드시 資金의 뒷바침이 없어서는 아니된다. 얼마만큼의 資金을 어떻게 調達하는가를 計劃하여야 하는데 이것을 資金調達이라고 한다.

또한 同時에 使用資金을 節約하고 資本回轉率을 可及적이면 크게 할 必要가 있다.

따라서 利益計劃은 資本運營計劃과도 密接한 關係를 갖고 있는데 이미 말한바와 같이 利益計劃은 收益計劃, 費用計劃 및 資金計劃과 密接한 關係를 갖는다.

3. 利益計劃의 算定方式

利益計劃에 있어서는 우선 目標利益을 見積하고 있으나 이 目標利益은 絕對額을 見積하기에는 不充分하므로 利益目標額으로서의 資本利益率을 算出할 必要가 있다.

資本利益率 및 豫定利益率에 의하여 豫定利益의 目標達成에 必要한 資本과의 關係를 明確히 하여 資金의 뒷바침을 하여야 한다.

利益計劃에서 資本利益率의 算出方法은 다음과 같다.

$$a. \text{經營資本利益率} = \frac{\text{經營利益}}{\text{經營資本}} = \frac{\text{賣出額}}{\text{經營資本}} \times \frac{\text{營業利益}}{\text{賣出額}}$$

∴ 資本利益率=經營資本回轉率×賣出額利益率로 된다.

資本回轉率의 計算은 普通 一年을 基準으로 하므로 分子의 賣出額은 1個年의 賣出額으로 한다. 또한 分母의 經營資本은 平均額을 利用한다.

理論的으로는 營業利益이 經營資金에 對한 比率을 나타내는 經營資本率보다 優位에 있다. 經營資本은 資本運營의 觀念으로서 貸借對照表의 借邊에 表示하는 諸資産中 他會社의 投資遊休未稼動等의 經營外資産을 除外하고 實際로 經營에 使用된 資産으로 算定된다.

그러나 實際로는 이들을 除外한 資産의 計算은 困難하므로 經營資本은 實用性을 缺한 點이 있다.

또한 營業利益을 計算하자면 보통 賣出額에서 營業費用을 控除하고 支拂利子와 같은 營業費用은 控除하지 않으므로 우리나라와 같이 他人資本의 依存度가 甚하여 支拂利子が 相當한 比重을 차지하는 경우에는 營業利益에서 營業外損益을 加減한 純利益을 利用하는 方法이 適當하다.

b. 總資本利益率

위와 같은 理由 때문에 實際로는 經營資本利益率보다 總資本利益率의 方法이 많이 利用되며 그 算出方法은 다음과 같다.

$$\text{總資本利益率} = \frac{\text{純利益}}{\text{總資本}}$$

c. 自己資本利益率

이것은 資本金의 利益剩餘金과 資本剩餘金을 合한 自己資本을 豫定利益率의 計算에 利用한다. 이 方法은 利益의 社內保留을 確保하고 自己資本의 蓄積에 의하여 自己金融을 行한다는 點과 新株 發行時는 自己資本의 一部로 될 수 있다.

以上과 같은 3種의 資本利益率 算定方法中에서 企業의 實情에 비추어 他人資本을 包含하는 總資本利益率이 實際의인 比率이다.

4. 損益分岐分析에 依한 利益計劃

A. 損益分岐點의 意義와 分析目的

企業은 어느 一定한 賣出額에 達하면 原材料費, 勞動費, 販賣費 등의 變動費를 넘어 減價消却費, 管理部門給與, 固定資産稅 및 保險料 등의 固定費를 吸收하는 利益을 가지고 오는 點이 存在

한다.

이 점을 超過한 賣出額에는 固定費를 吸收하였으므로 賣出額과 變動費와의 差額(즉 限界利益)만큼 利益이 發生한다.

이 一定點을 損益分岐點(break-even point)이라고 한다. 이 損益分岐點과 損益分析에 必要한 資料는 賣出額, 費用(固定費와 變動費) 및 利益과의 關係를 나타내는 利益圖表를 作成하면 容易하게 算出할 수 있다.

이 圖表를 損益分岐圖表(break-even Chart, profit graph)라고 한다.

損益分岐點은 過去를 分析하는 것 보다는 經營計劃을 樹立하기 위한 事前分析을 行하는 것이 重要하다.

즉 ① 損益分岐點分析은 豫算과 實績을 比較對照하고

② 操業度別로 單位原價를 決定하며

③ 組織編成의 影響과 經營政策 變動에 依한 效果를 評價하고

④ 各 企業間의 利益能率을 比較하고

⑤ 企業擴張과 增設의 前提條件으로 必要한 賣出額의 增加量을 決定하며

⑥ 販賣單價의 引下가 可能한가 하는 諸方案을 決定하고

⑦ 賃金과 原材料差의 變動이 利益에 어떠한 影響을 미치는가를 測定하는 等의 各種 經營計劃의 立案과 分析上 有効한 手段이 된다.

B. 損益分岐點의 基本公式

損益分岐點을 算出하는 基本公式은 다음과 같다.

a. 定義에 따라 다음 關係式이 成立된다.

$$\text{賣出額} = \text{變動費} + \text{固定費} + \text{利益} \dots\dots (1)$$

b. 變動費 = 賣出額 × 變動比率을 前式에 代入하면

$$\text{賣出額}(1 - \text{變動比率}) = \text{固定費} + \text{利益} = \text{限界利益} \dots\dots (2)$$

로 본다.

c. 限界利益 = 賣出額 × 限界利益率을 다음의 關係式이 成立하는데 利益能率 分析上 重要하다.

$$\text{變動比率} + \text{限界利益率} = 1 \dots\dots (3)$$

d. 損益分岐點의 賣出額은 利益이 0이 되는 點

이므로

$$\begin{aligned} \text{損益分岐點의 賣出額} &= \frac{\text{固定費}}{1 - \text{變動比率}} \\ &= \frac{\text{固定額}}{\text{限度利益率}} \dots\dots (4) \end{aligned}$$

로 된다.

e. 損益分岐點은 얼마만큼의 操業度에 達하면 企業이 利益算出能力을 갖는가를 測定하는데 必要하다. 그러면 安定餘有度을 設定하는데, 安定餘有度은 豫算賣出額(또는 實際賣出額)이 損益分岐點을 超過하는 金額을 말한다.

즉 賣出額이 低下되어 損益分岐點을 넘어 損失로 될 때까지를 말한다. 그러므로 企業의 算出能力의 賣出額과 損益分岐點과의 巨離에 比例한다.

安全餘有度의 算出에는 두가지 方法이 있다.

$$\begin{aligned} \text{(가)} \quad \frac{100\% \text{ 能力時의 賣出額}}{\text{損益分岐點의 賣出額}} &= \text{安全餘有度} \\ \text{(第一法)} \dots\dots (5) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{(나)} \quad \frac{100\% \text{ 能力時의 賣出額} - \text{損益分岐點의 賣出額}}{100\% \text{ 能力時의 賣出額}} &= \text{安全餘有度(第二法)} \dots\dots (6) \end{aligned}$$

이 以外의 諸公式은 위에 말한 基本式에서 派出되는 것이므로 이를 생략한다.

C. 固定費要素와 變動費要素

a. 固定費(Fixed costs)

企業을 經營하자면 建物, 設備 등 一定한 施設이 必要하다. 이 施設들은 操業 如何에 따르는 것이 아니고 항상 一定한 設備를 갖추어야 한다.

그러나 材料, 勞動力, 經費 등은 實際 製品을 製造하고 販賣하여야 所用되는 費用이다. 이와 같이 主로 事業이 가지고 있는 基礎的인 規模構造能力에 關聯하여 發生하는 費用을 固定費라 稱하고 變動費라 함은 이 基礎的인 設備를 利用하여 製造함으로써 追加的으로 發生하는 費用을 말한다.

固定費의 金額은 처음부터 決定되어 있는 것이 아니라 經營者에 의하여 決定하게되며 實際로 같은데서 생긴다.

① 固定資產의 獲得

長期 賃借契約을 締結하는 것으로서 賃借料, 固定資產稅, 減價消却費 등으로 固定費가 構成된다.

② 製造

販賣에 있어서 建物機械를 設置하여 가지고 있는 것과 같이 從業員도 어느 程度는 訓練된 사람으로 整備해야 된다. 이때에 最低限度의 從業員에 대한 勞務費는 固定費로 하여야 한다.

③ 一定한 計劃이나 政策을 決定採用하기 爲하여 操業度와는 關係없이 短期的으로 支出하는 경우가 있다. 例를 들면 調査關係費用, 廣告費, 販賣促進費, 教育訓練費 등으로 이 經費는 現在 操業度와는 直接 關係되어 發生하지 않고 將來 收益에 影響되는 것이다. 따라서 固定費을 設定함에 있어서는 다음 事項을 參考하여 決定하여야 한다.

(1) 固定費는 一定한 操業度의 範圍內에서 固定的으로 定해진다.

(2) 固定費는 이것을 構成하는 原價 諸要素의 價格이 變化하지 않는다는 前提에서 決定된다.

(3) 固定費는 使用되는 工場과 設備에 關聯한 費用으로 設定된 當該 事業組織, 方法, 政策 등에 關聯되어 發生하는 費用이다.

(b) 變動費 (Variable Costs)

變動費는 自動的으로 生産量과 比例되는 것과 經營管理體가 操業度와의 關係에서 管理하는 때에 限하여서만 變動費로 되는 것이 있다. 例를 들면 操業度 增加에 따라 勞務者數를 增加하게 된다면 勞務費는 變動費로 되나 操業度에서 變動費의 率을 設定하려면 다음과 같은 前提條件이 必要하다.

① 變動費의 諸要素는 價格이 變動하지 않아야 한다.

② 製造明細書, 製造方法, 販賣方法 등이 原價에 影響을 주어 이에 의하여 變更되지 않을 것

③ 單位當 單位原價와 製造單位原價를 設定하는데 있어 豫定된 作業能率이 維持되어야 하는 것

④ 製品의 構成은 一定하여야 한다.

5. 利益法則과 損益分岐點

A. 利益法則의 意味

利益法則이라 하면 固定費와 變動費의 變化가 損益分岐點과 利益에 어떠한 影響을 미치는가에 關한 一般原則으로서 이 法則을 잘 認識하지 않

으면 經營과 管理를 行할 수 없다. 그런데 利益法則은 簡單하게 理解하자면 損益分岐點과 그것을 構成한 固定費와 變動費의 性質을 잘 理解하면 스스로 알 수가 있다. 利益法則은 다음과 같다.

① 固定費가 變化하면 損益分岐點은 變化하나 限界利益은 變化하지 않는다.

② 變動費가 變化하면 限界利益(收益變動費)는 變化한다.

③ 販賣單價가 變化하면 損益分岐點도 限界收益도 變化한다.

④ 限界利益率의 變化는 다음 諸要素에 變化가 나타난다.

(a. 變動費의 變化, b. 販賣原價의 變化, c. 業績의 變化)

⑤ 個定費와 變化費가 같이 變化할 경우에는 兩者가 같은 方向이라면 損益分岐點에 미치는 影響은 크나 다른 方向이라면 그 影響은 相殺되어 輕微하다.

⑥ 限界損益分岐點이라는 方法을 現金支出費用이 回收된 操業度라고 定義하면 財務政策과 經營管理上 有益하다.

例를 들면 販賣單價引下의 限度도 이에 의하여 파악된다. 減價消却費는 現金支出을 수만하지 않는 費用이다.

⑦ 工場閉鎖時에 損益分岐點을 利用하여 操業을 繼續하는 것이 有利한가? 操業을 停止하는 것이 有利한가? 를 判定한다.

다시 以上の 利益法則을 說明하면 다음과 같다.

B. 利益法則의 內容

第一의 법칙

固定費가 變化하면 損益分岐點은 變化하나 限界利益은 變化하지 않는다는 法則은 固定費가 增加하면 그 性質上 當然히 費用은 固定化되었으므로 需要가 減退되어 損益分岐點의 必要가 發生할 경우 困難케 한다(別添 第1圖).

新規 投資等 固定費의 增大政策을 決定하는 경우에는 事前에 그 影響을 充分히 檢討하여야 한다.

즉 固定費의 增大原因은 積極政策에 의한 경우와 經營方針과 管理上의 차질에 의한 경우로

大別하는데 그 原因은 다음과 같다.

(a) 積極政策에 의한 固定費增大

- ① 生産能力을 增大하기 위한 固定費의 增大
- ② 新市場開拓을 위한 販賣店의 新設
- ③ 新設備의 投下, 減價消却費가 固定費로 加算된다.
- ④ 製品企劃部門과 研究部門의 設置.
- ⑤ 販賣員의 給與를 販賣手數料制度에서 固定的인 月給制度에로 轉換
- ⑥ 部門新設에 의한 組織의 擴充
- ⑦ 會計制度의 變更
- ⑧ 購入物品의 自家生産
- ⑨ 日給制에서 獎勵制에의 變更等을 말할 수 있다.

(b) 經營發展錯誤로 發生한 固定費

- ① 季節變動에 따라 企業이 需要 最低期에 熟練勞動者를 常勤시킬 때
- ② 生産繁忙期에 施設維持 補修作業을 延期하고 低操業度의 時期에 維持補修費가 計上될 때
- ③ 二交代制가 正常的인 때 生産力 增強을 위하여 三交代로 轉換하고 監督者를 增強하였을 때
- ④ 操業이 低下하는데도 不拘하고 여러 理由를 들어 現能力보다 過重한 作業을 할 때
- ⑤ 最高 受託時에 作業能力을 超過할 때
- ⑥ 守衛를 增強시키고 接待가 過大하고 通信裝置가 過大할 때 等等이다.

第二의 法則

變動費가 變化하면 損益分岐點도 限界利益도 變化한다는 法則인데 變動費의 變動에 基因하여 損益分岐點과 限界利益의 變動狀況을 長期間 注意하지 않는 것이 普通이나 每日 이것을 管理할 必要가 있다.

그렇지 않으면 第一法則에 屬하는 費用에도 影響度는 적지 않다. 또한 變動費의 增加에 依하여 損益分岐點이 上昇하여도 管理가 소홀하면 固定費 上昇에 危險性이 적지 않다.

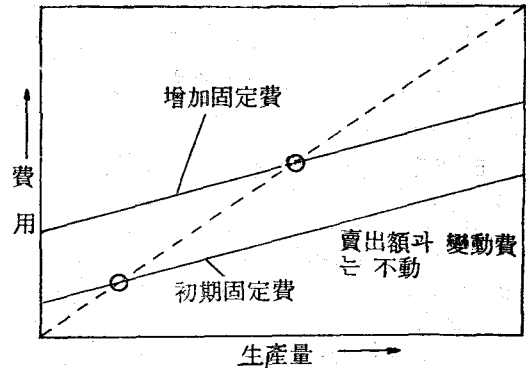
操業度가 低下한 경우 變動費도 그에 따라 減少하지 아니하면 不된다(第2圖參照).

費用의 基本的인 性格은 一般的으로 製品을 計劃하는 段階에서 決定된다. 그러므로 實績이 計

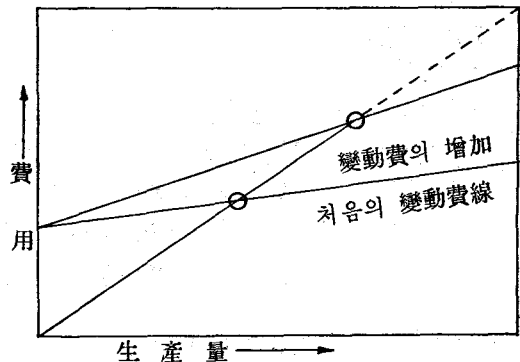
劃을 達成하자면 日常作業에 나타나는 變動比率를 維持하고 改善하는데 留意하여야 하는데 이것은 다음과 같다.

(a) 變動費에 影響을 주는 計劃決定

- ① 原材料의 品質
- ② 製品의 設計와 生産에 必要한 職種
- ③ 基礎計劃의 複雜性
- ④ 部品의 交換性
- ⑤ 原材料를 製品에 完成하는 程度
- ⑥ 設計를 變更하는 頻度(즉 設計變更이 자주 行하여 지면 實查資産이 陳腐化하며 在庫保管費의 增大라는 形態가 되어 變動費가 增大된다.)
- ⑦ 賃金制度(즉 日給制, 獎勵給制等)
- ⑧ 去來割引, 手數料의 政策, 去來割引은 請求金額과 結付되어 實際의 効果는 變動販賣費의 變化이다.
- ⑨ 製造命令書, 購入命令書, 出荷命令書 等の 寫本을 많이 하는 것, 事務節次나 原價 計算에 要하는 費用은 消耗品에서 比重이 크므로 注意를 要한다.



(第1圖) 固定費가 變動한 경우의 影響



(第2圖) 變動費가 變動한 경우의 影響

(b) 變動費에 影響을 미치는 作業決定.

① 品質管理基準의 設定

이 基準은 檢査費用, 再加工費用 또는 工損費에 影響을 미친다.

② 臨時工, 應援工과 標準作業員以外로 充當하는 것

③ 購入要求節次

④ 生産作業員에게 標準以上の 標準以上을 주는 것

⑤ 生産工程에 原資材의 利用方法

⑥ 訓練時間의 延長

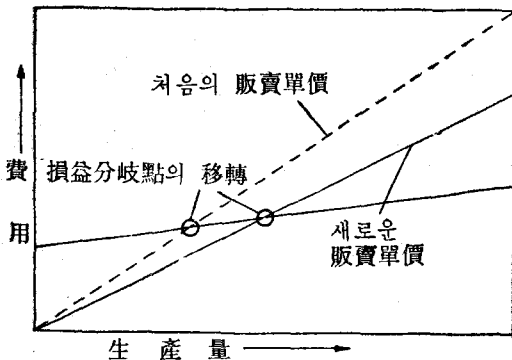
⑦ 販賣數量基準의 廣告宣傳費

⑧ 作業方法의 分析

⑨ 操業度의 低下에 따른 管理의 缺與等이다.

第三의 法則

販賣單價가 變動하면 損益分岐點도 限界利益率도 變動한다(第3圖).



(第3圖) 販賣單價가 變動한 경우의 影響

販賣單價의 變化와 損益分岐點의 變化는 反對方向으로 作用한다.

販賣單價의 變動後 從來와 같은 利益을 얻기 위하여는 얼마만큼의 賣出額이 必要한가는 다음에서 比較하기로 하고 損益分岐點에 위의 影響이 미치는 典型的인 事情은 다음과 같다.

① 競爭에 對應하기 위한 販賣單價를 引下하는 경우

② 利益이 많은 製品과 적은 製品間의 生産比率를 變化할때 內部的 關係에 依한 경우

第四의 法則

限界利益率은

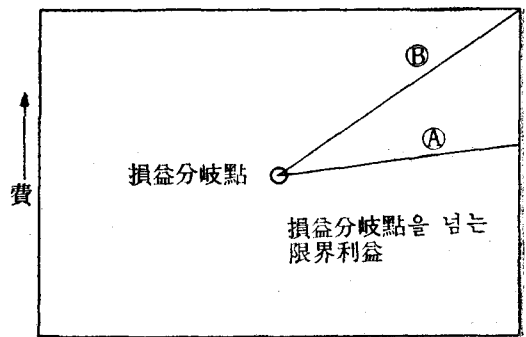
① 變動費의 變化

② 販賣單價의 變化

③ 業績에 의하여 影響을 받는다.

限界利益이 變化하는 것은 賣出額線과 變動費線의 傾斜度가 變化하는 경우이다.

즉 이것들은 반드시 利益角度에 影響을 미친다 이에 대하여 固定費가 變動하여도 利益角度는 變化하지 않으므로 限界利益은 變化하지 않는다(第4圖 參照).



(第4圖) 利益經路

위와 같은 影響이 나타나는 主된 原因은 다음과 같다.

① 管理狀況의 如何에 따라 豫定費用과 實績費用과의 相違

② 販賣單價의 變動 때문이라 하겠다.

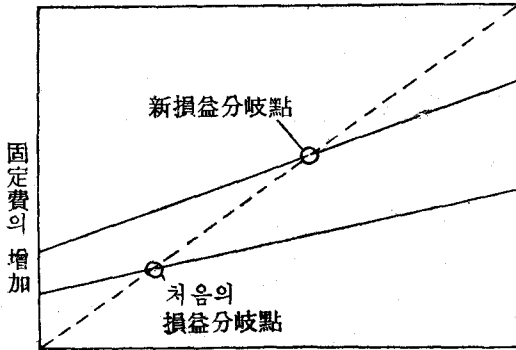
第五의 法則

固定費와 變動費가 함께 變化하는 경우 兩者가 같은 方向이라면 損益分岐點에 반드시 影響이 나타나고 兩者가 다른 方向으로 變動하면 그 影響은 相殺되어 輕微하다(第5圖 參照).

이러한 影響이 나타나는 主된 原因은 다음과 같다.

① 原價管理가 不適切하면 固定費와 變動費 또는 그의 兩者가 增加한다.

② 新施設에서 나타나는 消却費의 增大와 變動比率의 引下에의 公衡하는 減少額과 均衡問題이다.



(第5圖) 固定費, 變動費가 變動한 경우의 影響
(註: 兩直線의 傾斜度가 다른 것은 變動費의 變化를 나타낸다)

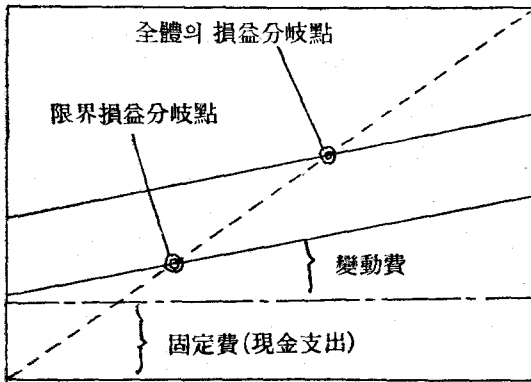
第六의 法則

限界損益分岐點(Marginal Break-even point) 이것은 現金支出費用이 回收되는 點이다.

經營者는 現金支出費用을 얼마만큼 超過하는 單價를 維持하자면 一般市場 標準價格 以下의 價格으로 受注할 수 있다. 現金支出費用을 超過하는 價格의 維持는 作業을 停止하는것 보다 注文을 받는 것이 좋다.

즉 費用의 超過金은 間接費의 負擔을 減少시키기 때문이다.

그럼으로 損益分岐點의 合致點은 當然히 上昇한다(第6圖 參照).



(第6圖) 現金支出을 隨伴하는 限界原價가 損益分岐點에 미친 影響

① 現金支出 費用을 基準으로한 價格으로 受注하여도 支障이 없는 範圍은 一般의 現 操業度의 5% 以內의 경우이다.

② 5% 以內의 規則이 들어 맞는 것은 操業度가 工場設備能力의 90%를 超過하는 경우이다.

③ 一般市場價格 以下의 價格으로 受注하기 爲해 新規投資를 行하여 能力을 擴充하지 않는것

④ 現金 支出費用과 現金支出을 가져오지 않는 間接費 배부액을 加算한 最低費用을 見積하는 경우에는 새로운 固定費가 發生하지 않는가를 充分히 檢討할 必要가 있다. 특히 新製品이 正規의 工程에서 生産되는 것이라면 固定費의 增大를 가져오기 쉽다.

⑤ 新製品이 正規의 製品에 近似하거나 또는 競爭하는 것이라면 一般市場價格 以下의 一時的인 引下에 의하여 現在の 價格體系를 崩壞할 위험이 있다. 또한 이러한 性格의 新製品은 損益分岐點을 永遠히 높여 市場을 弱화시켜 限界利益을 低下시키는 原因이 된다.

現金支出費用을 基準으로 價格設定을 行하려 면 반드시 第三法則이 作用한다.

第七의 法則

이 法則은 工場閉鎖時에 損益分岐點을 利用하여 操業을 停止하는 것이 좋은가를 決定한다.

豫想 損益計算書를 作成하여 將來의 操業狀態가 損失이 豫想된다면 工場을 閉鎖하는 것이 經營政策上 有利하다.

이와같은 要素를 考慮하지 않으면 아니될 重要한 問題는 操業을 하는 것이 工場을 閉鎖하는 것 보다 損失이 큰가 적은가에 있다.

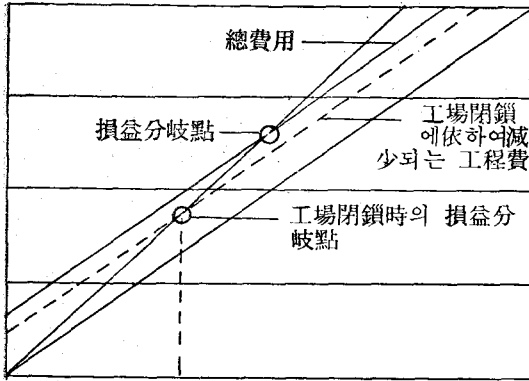
특히 考慮하여야할 要素는 工場을 閉鎖하여 除却하지 않으면 아니될 費用을 正確히 見積하는 데 있다.

예를 들면 中堅職員을 維持하는데 所要되는 費用이 時間의 經過에 따라 資本소모 내지는 陳腐化의 費用으로서 見積된다.

이것을 避할 때에는 費用을 工場閉鎖時의 費用이라 稱한다.

第7圖에서 보는바와 같이 生産을 停止하는 點은 收入線과 工場 閉鎖에 의하여 減少되는 費用 控除後의 純 總費用線과 交叉하는 點 以下로 操業度가 減少하는 경우이다.

以上에서 말한 諸法則들은 經營政策의 決定과 原價管理上 充分히 認識하지 않으면 아니된다.



(第7圖) 工場閉鎖時的損益分岐點

c. 損益分岐點이 變動하는 原因

損益分岐點은 위에서 말한 바와같이 經營能率의 總合的인 指標이다.

損益分岐點이 變動하는 原因	內部的 原因	外部的 原因
1. 限界利益의 變動	在庫資產管理의 方法 生産의 變動 豫測能力 希望의 觀測	生産全體의 週期的 變動
2. 限界利益의 變動	利益의 幅이 다른 製品間의 製品配合의 變動	1. 價格競爭 2. 原材料, 勞務費 3. 技術的 變化에 基因하는 販賣價格의 變動
3. 利益低減法則	生産, 販賣 및 資本의 非能率的인 利用	産業全體의 能率利用
4. 企業의 成長	組織能力의 增大 乃至는 現存組織의 擴大를 위하여 增加하는 固定費	新 制度에 따른 에만
5. 運轉資本의 不足	在庫資產 增大에 의한 運營資本의 不足	企業이 許用하는 金利로 資金을 借入하지 못할 때
6. 經營方針	製品의 變更, 安易한 態度	製品의 變更 安易한 態度

그런데 이 損益分岐點은 결코 정지되 있는 것이 아니고 위로는 經營方針의 決定에서, 아래론 第一線 擔當者의 作業能率의 變化에 이르기까지 各種 原因에 의하여 變動하고 있다. 다음에 損益分岐點이 變動하는 原因을 要約하면 옆의 表와 같다.

6. 損益分岐의 用途와 經營政策

이상에서 論述한 損益分岐點의 用途는 P. Sinclair, W. Rautentrauh, Parker Eastwood, G. A. Welsch 等に 依하여 여러 方面으로 利用되고 있다.

여기에 損益分岐點 分析法이 어떠한 方面으로 利用되고 있는가를 Alford는 다음과 같이 分類하고 있다.

1. 經營政策에 관한 諸問題

- a) 價格의 變動이 收益과 損益分岐點에 미치는 影響의 豫想
- b) 賃金의 變動이 利益과 損益分岐點에 미치는 影響의 豫想
- c) 工場規模와 工場施設의 變動이 損益分岐點과 限界利益에 미치는 影響의 豫想
- d) 販賣方法의 變動이 損益分岐點과 限界利益에 미치는 影響의 豫想

2. 經營管理에 관한 諸問題

- a) 製造原의 管理
- b) 販賣費 및 一般管理費의 管理

3. 財務政策에 관한 諸管理

- a) 新規投資 또는 製品開發의 可能性에 關한 調査研究
- b) 各部門 또는 各 企業間의 利益比較
- c) 利益에 미치는 租稅의 影響에 關한 分析
- d) 企業組織의 效果에 關한 分析

(A) 販賣價格의 決定

企業은 利益을 目標로 活動하고 있는 것이나 同種業間의 競爭과 其他 여러가지 理由로서 반드시 利益을 획득한다고는 할 수 없다.

여러가지 製品을 製造, 販賣할 때 어느 製品은 變動費와 固定費를 負擔하고도 남어지가 있어 利益으로 되나 어느 製品에 있어서는 固定費와 變動費의 負擔을 못하는 때가 있다. 이와 같은 때에 全體적으로 利益을 求하면 利益으로 되나 特定된 個別製品은 損失로 되는 때가 있다.

이 경우에는 不利한 製品의 生産을 中止하는 등의 方針을 決定하여야 하는 것이다. 따라서 製品別로 最低販賣價格을 決定함으로써 不利한 製品을 알 수 있으며 그 不利한 程度에 따라 生産을 中止하게 된다.

그런데 販賣價格의 決定方法은 다음과 같다.

第1段階: 製造原價, 一般管理費, 販賣費中の 變動費

第2段階: 變動費+固定費中の 現金을 따르는 費

第3段階: 總原價=(變動費 + 固定費=製造原價+一般管理費+販賣費)

第4段階: 總原價+正常利益(正當投資利益)

第5段階: 總原價+正常利益+特別利益.

① 變動費 基準價格

製造原價, 一般管理費, 販賣費中 變動費만큼을 回收하는 範圍로 販賣價格을 決定하는 方法은 原價基準에 依한 賣價決定의 最低線이다.

왜냐 하면 變動費를 回收 못하는 價格은 完全히 出血이기 때문이다. 이 價格은 不況期에 一時的으로 정할 수 있는 價格이며 永續的인 性質의 것은 아니다. 이때는 工場을 閉鎖하는 것이 有利하다.

變動原價 以上の 價格을 붙인다면 固定費를 얼마만큼 回收할 수 있는가에 따라 損失이 輕減된다.

② 現金支出費用 基準價格

變動費와 固定費中, 現金支出을 隨伴하는 費用은 당연히 回收하여야 한다는 觀點에서 決定하는 價格이다.

現金支出을 隨伴치 않는 費用은 減價消却費 같은 計算費用이다.

資金 收支의 面을 考慮하면 이 價格은 競爭價格의 最低線이다.

③ 總原價 基準價格은 固定費+變動費를 販賣

價格 決定을 基準으로 하는 것으로서 損益分岐點의 價格이다.

그러나 이 基準은 實際的이고 正常的인 것은 아니다.

왜냐 하면 企業은 損益分岐點의 價格으로는 企業活動을 영속시킬 수 없다.

④ 總價格+正常利益基準價格

이 價格基準는 競爭製品의 價格決定에 있어서 正常的인 基準으로서 競爭下에서 市場價格에 接近한다.

여기서 正常利益이라면 投資에 對한 正常利益率을 말한다.

競爭製品 生産企業의 大部分은 이 基準에 依하여 販賣價格을 決定하고 있다.

⑤ 總原價+正常利益+特別利益基準價格

이 基準은 獨占製品이나 好況期에 利用하는 價格으로 恒久的인 決定政策은 아니다.

왜냐 하면 高利益이 있으면 競爭企業의 進出로 價格引下의 競爭이 誘引되기 때문이다.

이와 같이 販賣價格의 決定方法을 圖表로 表示한다면 다음과 같다.

(第8圖) 販賣價格決定에 考慮할 費目

利 益		特別利益(新製品에 의한 特別利益 등을 包含하는 것)		損益分岐點의 最低價格(賣價)	競 爭 價 格
		正常利益(正常投資利益率)			
一般管理費	固 定 費	現金支出을 隨伴하지 않은 費用		現 金 支 出 費 用 基 準	好 況 價 格 · 獨 占 價 格
		現金支出費用			
販賣費	變 動 費	不況期에 있어서 一時인 最低價格(이 以下는 出血이다)		現 金 支 出 費 用 基 準	好 況 價 格 · 獨 占 價 格
		現金支出費用			
製 造 原 價	固 定 費	現金支出을 隨伴하지 않는 費用		現 金 支 出 費 用 基 準	好 況 價 格 · 獨 占 價 格
		現金支出을 隨伴하지 않는 費用			

(B) 多品種製品의 限界利益分析

① 限界利益分析

限界利益(Marginal income)이라 하면 賣出額과 變動費와의 差額이다.

이것은 다음 式이 成立된다.

- a. 限界利益 = 賣出額 - 變動費 = 固定費 + 利益
- b. 限界利益을 賣出額으로 나눈 것이 限界利益率이다.
- c. 限界利益率 = $1 - \frac{\text{變動費}}{\text{賣出額}} = \frac{\text{固定費} + \text{利益}}{\text{賣出額}}$

그런데 企業은 全生産能力을 完全히 動員하고 또 需要가 供給에 超過하는 때에 어느 製品에 重點을 두어 生産하는 것이 有利한가 測定하는 것이 重要한 일이다.

이 測定은 限界利益을 求하여 가장 價格이 많은 것을 選擇해야 한다. 그런데 限界利益의 金額이 많은 것으로서도 安全하지 않다. 오히려 限界利益은 적어도 그 生産속도가 많은 것을 택해야 한다.

그외에

- ㉞ 顧客의 長期的인 反應과 材料利用의 可能性과 價格差異의 繼續性 등을 생각하여야 하며
- ㉟ 多種類의 製品生産에서도 原價와 利益과의 決定은 慎重하게 處理하여야 한다.

다음 表에서 보는 바와 같이 單位當 限界利益은 A 製品이 1,800 원, B 製品이 1,334 원이므로 A가 많다. 그러나 이때 A 製品에 比하여 B 製品의 生産速度가 作業時間當 利益으로 보면

A 製品 : B 製品 1,8000 : 20,000

으로 되어 있으므로 B 製品이 더욱더 有利함을 알수 있는데 이 計算은 다음에 의하여 計算된다.

	A 製品	B 製品
製品單位當 販賣價格	₩ 7,000	₩ 5,000
費用		
變動費		
材料費	3,600	3,200
勞務費과 絕費	1,600	1,066
變動費合計	5,200	4,266
固定費	1,000	666
總費用	6,200	4,932
利益	800	668
限界利益	1,800	1,334
作業時間當製造量	10	15
利益 (800×10 : 668×15)	8,000	5,100
限界利益 (1,800×10 : 1,334×15)	18,000	20,000

㉞ 限界利益의 效果

各 製品別로 利益經路를 그리면 經營者에게 興味있는 報告書가 作成된다. 이를테면 全製品이 損失로 되어 限界利益에 미치지 못한다면 利益經路는 下降할 것이다.

따라서 이러한 圖表는 대개 地域別 販賣分析, 販賣員間의 分析, 顧客間의 分析 等에도 使用된다.

또한 販賣地域의 有利性 販賣員의 販賣活動의 效果와 能率 그리고 보다 有利한 顧客 等を 나타내는데 있어 效果的이다.

그러므로 이 方法은 販賣努力을 販賣數量에 의하여 測定하는 것이 아니고 利益達成可能度에 의하여 測定하는데 使用한다.

