

시장경쟁원리 도입에 대비한 원가관리 개선방안 (2)



李 秉 泰

연세대 경영학과 교수
경영학 박사

전략적 원가관리가 지향하는 바는 원가관리를 통해서 경쟁우위를 확보해 나가는 것을 의미하는데 단순히 원가만을 절감하는 것을 의미하지는 않고 무한경쟁, 대량고객화의 시대에서 품질 수준을 확보하면서 가격경쟁력을 갖추게 하는 것이 원가관리의 진정한 목표라 할 수 있다.

그러나 최근까지도 민수산업, 방산업체 가릴 것 없이 우리 나라 기업에서는 체계적인 원가관리의 노력이 부족한 실정이고 아직도 초보적인 단계에 머물고 있다고 할 수 있다.

최근 방위산업 분야의 변화된 환경하에서 시장경쟁체제로 전환된다고 할 때 각 기업이 전략적으로 원가관리를 하지 못한다면 경쟁력 상실 가능성이 높다.

계약제도상의 문제점 및 개선방안

우리 나라 방산 계약 제도 측면에서의 문제점으로서는 첫째, 전문화·계열화 제도에 따른 문제점, 둘째, 발생비용 보상형 원가제도 셋째, 원가절감 및 기술축진을 유인할 수 있는 계약 방식의 미흡, 넷째, 분할계약 및 일괄계약 결정의 불명확한 기준, 다섯째, 장기계약 운영 미흡 및 다년도 계약 규정 불비 등으로 요약할 수 있다.

이에 대한 해결방안으로는 첫째, 전문화 계열화 업체의 점진적인 확대, 둘째, 개산계약의 대폭적인 축소 또는 폐지, 셋째, 유인부 계약의 적극적인 도입 및 활용, 넷째, 군수품 규격완화 및 상용품 조달

확대, 다섯째, 분할 및 일괄계약 결정의 원칙수립, 여섯째, 장기계약 운영의 회계 특례 제정 등을 들 수 있다.

• 계약제도의 규정 및 현황

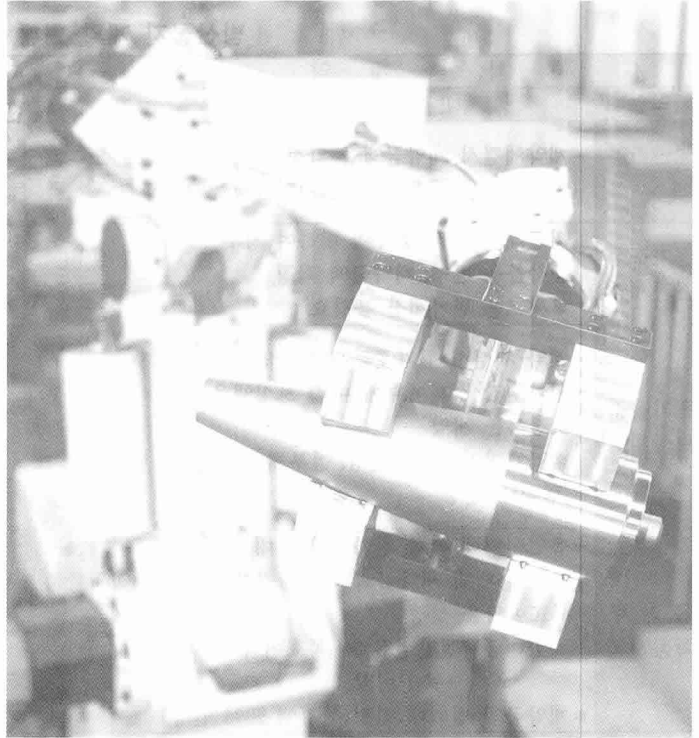
현행 정부와 업체간의 계약관계에 적용되는 규정으로는 방위산업에 관한 특별 조치법·시행령·시행규칙을 들 수 있다.

방위산업에 관한 특별조치법·시행령·시행규칙은 법(25조), 시행령(45조), 시행규칙(10장 72조)으로 구성되었으며, 총칙을 포함하여 총 10장으로 구성되어 있다.

이 조치법은 1973년에 방위산업의 합리적인 지도육성과 효율적인 진흥발전을 위해 제정 되었는데 1973년부터 지금(1998. 12. 31)까지 11차에 걸쳐 개정되었다.

특히 2장에서는 방위산업 육성·지원과 관련하여 방산물자의 지정, 방산업체의 지정 및 관리, 방산물자 및 방산업체의 전문화·계열화 조항을, 7장에서는 방산물자 등의 국산화와 관련된 규정을 포함하고 있다.

방산물자의 계약은 국가계약법을 관련법규에도 불구하고 국가계약법만으로는 소기의 목적을 충분히 달성할 수 없어 계약형태를 다원화하고 있으며,



계약의 종류, 내용, 범위 및 절차 등에 관해서는 계약특례사항으로 방위산업 특별조치법 관련규정에 별도로 규정하고 있다.

방산물자가 계약당사자간의 상호 독점적 관계에 있을 뿐만 아니라 조달대상 품목이 고도로 정밀하고 고액품목이라는 특수성으로 인하여 국방부에서 조달하는 물자는 일반 물자와 방산물자로 구분되며 계약제도도 각기 상이하다.

계약제도 분야의 문제점 및 개선방안

문 제 점	개 선 방 안
- 전문화·계열화 제도의 업체 유인책 부재	- 전문화 계열화 업체의 점진적인 확대
- 발생비용 보상형 원가제도	- 개선계약의 대폭적인 축소 또는 폐지
- 원가절감 및 기술축진 유인계약 방식의 선택 및 절대적 부족	- 유인부 계약의 적극적인 활용
- 동일성능의 상용품 사용부족	- 군수품 규격의 완화와 상용품으로 규격확대
- 분할계약 및 일괄계약 결정의 명확한 원칙이 없음.	- 분할 및 일괄계약 결정의 원칙수립
- 장기계약 운영 미흡 및 다년도 계약 규정 불비	- 장기계약 운영의 회계 특례 제정

방산물자 계약 형태

확 정 계 약		개 산 계 약	
계약형태	내 용	계약형태	내 용
일반확정 계약	- 계약체결시 계약금액을 확정 - 계약조건 이행후 확정된 계약금액을 지급	중도확정 계약	- 계약 체결시 예정가격 결정이 곤란 - 계약이행 중도에 비용발생 실적을 기초로 계약금액 확정
물가조정 단가계약	- 최근계약 실적 품목에 대하여 지수 등락률을 반영, 계약금액 확정 * 새로운 원가계산 불필요	특정비목 불확정계약	- 원가산정이 가능한 비목만 확정 - 원가계산 곤란 비목은 계약 이행후 정산하여 확정
원가절감 보상계약	- 계약 체결시 원가절감계획 확인 - 원가절감 성과여부에 따라 보상액을 지급 보장하는 계약 * 업체제안 100% 인정, 정부제안 25% 범위내 인정	유인부 원가계산 계약	- 계약 체결시 계약금액을 확정할 수 없으나, 실제원가의 변동범위를 예측 가능 - 사업 특성상 계약상대자의 국산화 개발 및 원가절감을 유도하기 위해 목표원가 설정 - 계약이행 이후 원가절감실적에 따라 지급 되는 유인이익을 합하여 계약 금액을 결정
유인부 확정계약	- 유인이익에 의한 원가절감 기대 가능한 사업에 대해 계약금액과 목표원가, 목표이익을 설정 - 계약대금 = 실발생원가 + 목표이익 + 유인이익 * 계약금액 범위내 인정(절감액 50% 인정)	원가정산 이익확정 계약	- 계약 체결시 이윤만 확정 - 원가는 계약이행후 정산하여 계약금액 결정
		일반개산 계약	- 원가자료 확보곤란 - 계약이행후 정산하여 계약금액을 확정

일반물자의 계약시에는 “국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률” 제7조에서 규정하는 바와 같이 일반경쟁이 기본 원칙이다.

방산물자의 계약시에는 이러한 기본원칙은 적용되지 않고 방위산업 특별조치법을 모범으로 하는 “방위산업에 관한 계약사무처리 규칙” 제3조에 의거하여 계약이행중 발생하는 비용에 대한 계약 상대자의 책임부담 정도, 계약금액 확정의 시기, 계약 상대자에게 제공되는 유인이익의 성격 등을 고려하여 계약상대자에게 적절한 위험부담과 효율적인 계약이행의 유인을 제공할 수 있는 계약 방법을 선택할 수 있도록 규정하고 있다.

정부는 방위산업을 보호 육성하기 위하여 계약관련 법규를 제정하고 수차례에 걸쳐 개정하여 왔으나 아직도 그 실효성에 대해서는 많은 의문이 제기되고 있는 상황이다.

현재 허용되고 있는 방산물자 계약 형태는 9가지

가 있다. 이 중에는 원가를 절감하고 품질을 향상시킬 수 있는 유인부확정계약, 원가절감 보상계약 및 유인부 원가정산 계약 등이 포함되어 있으나 실제로는 활용이 매우 미미한 상황이다.

위의 표에서 알 수 있듯이 주로 활용되고 있는 계약 형태(짙은 음영부분)는 일반확정계약, 중도확정계약, 특정 비목 불확정 계약, 일반 개산계약이다.

● 방산 계약제도의 문제점

* 기술개발 촉진의 유인 부족

현행 전문화·계열화 제도는 과당경쟁과 중복 투자를 방지하고 기술개발 촉진을 목표로 하고 있으나 이 2가지의 목표를 동시에 달성하기는 상당히 어려운 것으로 알려져 있다.

현행 제도하에서 ‘업체간 과도한 경쟁 예방 및 중복투자 방지’ 목표는 방산 시장 진입규제와 경쟁규제로 어느 정도 달성할 수 있었다고 판단된다. 하

지만 '방산업체의 기술개발 촉진' 목표는 성과가 미진하다고 할 수 있다.

현행 방산 계약제도도 기술개발을 촉진하는 유인부 계약이 거의 활용되지 못하고 있는 실정이다.

방산물자와 관련된 기술개발을 위해서는 업체에서 막대한 자금을 연구개발에 투자하여야 함에도 불구하고 정부에서 기술개발에 소요된 자금을 충분히 보상 해주지 못함으로써 현행 방산계약 제도 하에서는 업체가 자발적으로 기술개발에 막대한 자금을 투자하기가 어려운 상황이다.

***발생비용 보상형 계약**

방산 물자의 생산과정에서 사용하는 발생비용을 100% 보상해 주는 발생비용 보상형 개산가 계약 제도는 역시 방산업체에 원가절감 등에 대한 유인을 제공해 주지 못하기 때문에 이러한 제도하에서는 자발적인 원가절감 노력을 기대하기 어렵다.

예를 들어 신기술 도입을 통해 생산원가를 절감시킨다 하더라도 발생 비용이 낮으면 낮은 대로 정산이 이루어지기 때문에 방산업체의 입장에서는 득

이 되지 않는다고 할 수 있다.

확정계약의 경우도 방산업체의 원가절감에는 어느 정도 한계를 지니고 있다고 할 수 있다.

그 이유는 확정계약에 사용되는 예정가격이 과거의 비용 자료에 의거하여 산정되므로 업체 입장에서는 1회의 원가절감을 통하여 단기적인 이익을 얻는 것도 중요하지만, 현재의 비용 절감의 결과로 미래의 계약가격이 낮아지는 점도 동시에 고려하게 되므로 장기적인 관점에서 기술진보 또는 효율적인 생산자원의 배분에 의한 원가절감 유인이 적다고 할 수 있다.

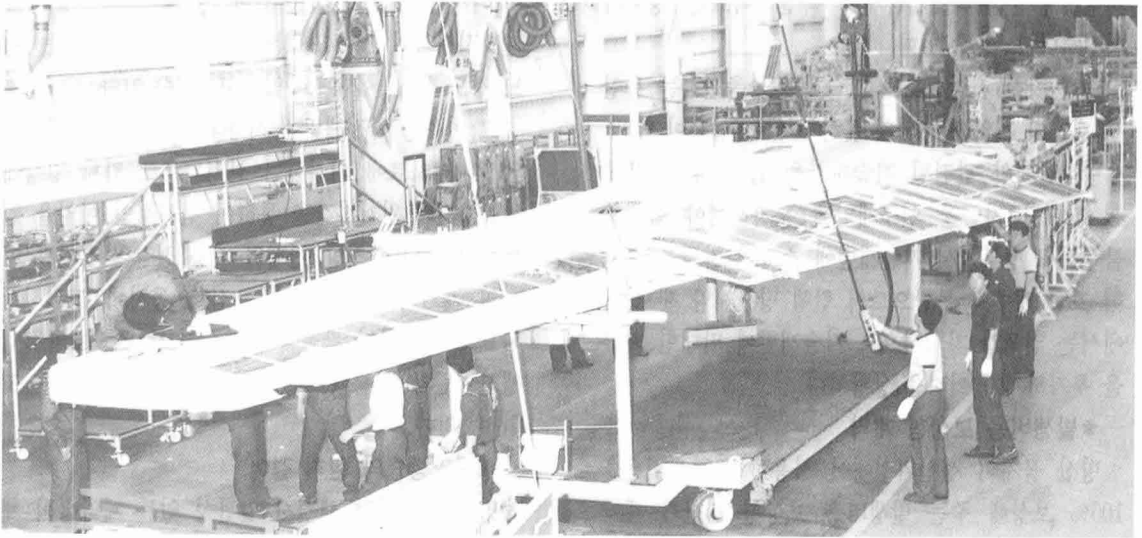
***계약방법의 원칙 결여**

업체와의 계약 체결시 일관성 있는 계약방식 체결 기준을 엄격하게 적용하기보다는 사업 담당관의 주관적인 판단에 의해 계약방식이 결정되는 경우가 빈번하게 발생한다.

이는 계약업체에게 불신의 원인을 제공하는 결과를 초래하기도 한다. 일례로 같은 종류의 방산물자 계약시에 어떤 경우는 분할계약을, 또 다른 경우에는 일괄계약을 체결하는 경우가 발생하는 것을 들 수 있다.

또한 계약이행에 차질이 없도록 생산요소 소요기간을 충분히 고려하여 계약체결시에 반영하여야 하





나 이러한 점이 반영되지 않는 경우가 종종 발생하고 있다. 예를 들면 동일한 생산 기간이 소요되는 장비임에도 불구하고 계약기간이 상이한 경우가 있을 수 있다.

***기타 운영상의 문제점**

이 밖에도 방산계약제도 운영상의 문제점으로는 다음의 3가지를 들 수 있다.

첫째, 개산계약의 문제점으로 개산계약은 계약 이행기간중 실제 발생한 비용을 정산하여 금액을 확정하는 것으로 사업종료 후 계약금액 결정시 원가 보상 상한선을 적용함으로써 미 보상분이 발생한다.

둘째, 원가절감 보상계약 운영상의 문제점으로 원가절감 보상계약의 개념과 취지는 타당하나 실시절차 및 절감액의 인준절차가 까다롭고 유인제공 기간이 3년으로 기간이 너무 짧다.

셋째, 유인부확정계약의 문제점으로 유인부 확정계약은 목표가격이 합리적으로 책정된다면 효과가 매우 큰 계약방식이나 조달본부의 관행상 예가 조정을 거친 가격이 목표가격이 될 것이기 때문에 운영의 효과가 축소될 수 밖에 없다. 유인부계약이 활성화되기 위해서는 목표원가 산정시 업체의 의견이

충분히 반영되어야 할 것이다.

• 방산계약제도의 개선방향

정부와 방산업체간에 갈등과 마찰의 원인이 되고 있는 방산계약제도를 효율적으로 개선하기 위해서는 첫째, 개산계약제도의 최소화, 둘째, 유인부 계약의 활성화, 셋째, 계약 방식의 명확한 원칙 적용, 넷째, 기타 운영상의 개선방안을 들 수 있다.

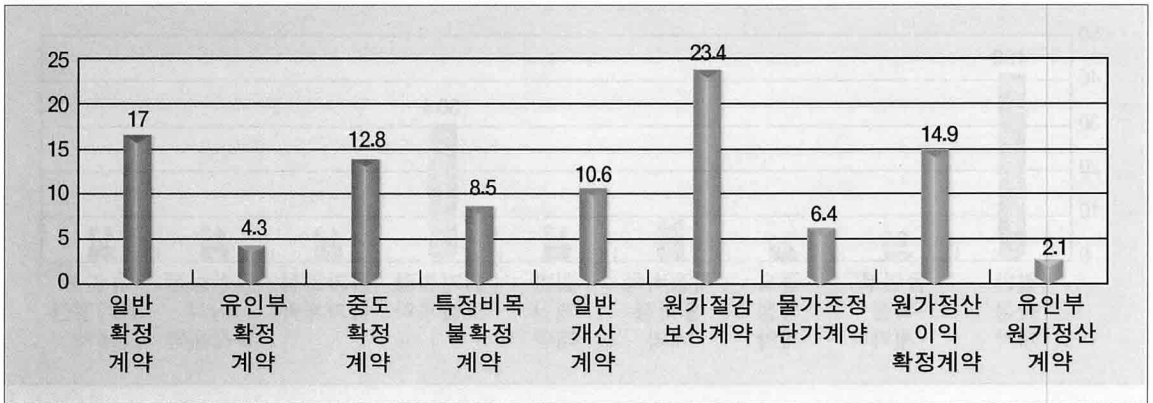
***개산계약제도의 최소화**

계약제도의 개선은 객관성과 신뢰성 그리고 정확성을 기초로 한 원가계산이 기초가 되어야 한다. 그러나 대부분의 원가계산 담당자들이 산더미같이 많은 원가 기초자료를 검토하는 데에는 한계가 있으며, 따라서 원가산정과정과 그 정확성에 대해서 정부와 업체간에는 항상 마찰이 발생된다.

미국은 이러한 폐해를 방지하기 위하여 이미 1940년도부터 이러한 개산계약방법을 금지하고 있다.

이러한 개산계약으로 인한 마찰을 사전에 방지하기 위해서 개산계약제도를 최소화하고 유인부 확정 계약 확대해 나가는 것이 바람직하다. 즉 개산

신기술 개발 유인 계약 방식



계약은 연구, 시제생산품, 초도 대형사업과 같이 사전 원가산정을 할 수 없는 불가피한 경우로만 제한하여야 할 것이다.

유인부 확정계약 제도의 적용실적이 미비한 것은 원가를 정확히 산출할 전문인력의 부족과 원가산정을 위한 자료 미비가 가장 큰 원인으로 지적되고 있는데 이를 해결하기 위해서는 예가 산정을 위한 원가데이터의 D/B구축 등이 선행되어야 할 것이다.

***유인부 계약의 활성화**

방산업체에게 신기술 개발 혹은 원가절감에 대한 유인을 제공해 주는 유인부 계약방식으로는 유인부 원가절감 보상계약과 유인부확정계약이 있다. 그러나 현재 적용상의 여러 가지 문제점으로 인해 거의 활용되지 못하고 있는 실정이다.

방산업체에서 자발적으로 기술개발을 통한 원가절감을 유인할 수 있는 원가절감 확정계약 형태는 원가 절감시 추가 이익을 주고도 예산 절감이 가능하게 하고 원가상승시 해당업체에 불이익이 가도록 하여 강력한 원가절감 유인을 제공할 수 있도록 해야 할 것이다.

설문조사 결과 신기술 개발을 통해 품질경쟁력을 확보할 수 있는 유인을 제공하는 계약방식으로는 원가절감 보상계약(23.4%), 일반확정계약(17.0%)의 순으로 나타났다. 이는 원가절감 보상계약은 신

기술 개발에 대한 유인도 제공하고 있음을 시사해 주고 있는 것이다.

또한 원가절감을 통한 가격경쟁력을 유지하는 유인을 제공하는 가장 적합한 계약방식으로 일반확정계약(41.3%), 원가절감 보상계약(30.4%) 순으로 나타나 원가절감을 위해서는 일반확정계약과 원가절감 보상계약이 적합함을 보여 주고 있다.

이러한 설문결과를 종합해 볼 때 방산계약에 있어 중요성을 어디에 맞출 것인가에 따라 계약방식도 달라질 수 있다는 점을 알 수 있다. 즉 품질 경쟁력 확보에는 원가절감 보상계약, 일반확정계약, 원가경쟁력 확보를 유인하기 위해서는 일반확정계약, 원가절감 보상계약이 적합한 것으로 나타났다.

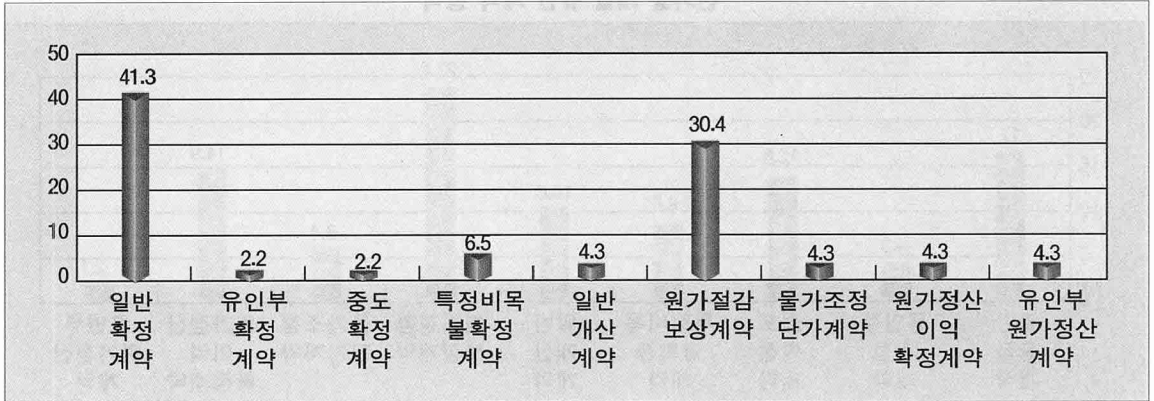
***계약방식의 명확한 원칙 적용**

사업에 따라 계약방법과 선정기준이 명확하지 않아 계약체결시 정부와 업체간에 신뢰감이 떨어지고 있는데 이에 대한 명확한 규정을 제정하여 투명성을 제고시켜야 한다. 이를 위해서는 일괄계약과 분할계약 방법의 일관성 있는 명백한 규정을 작성하여 적용함으로써 사업 담당관의 주관적인 판단에 의해 결정되는 것을 방지해야 한다.

그러면 신속한 계약체결은 물론 업체간의 불신풍토도 상당부분 사라지게 될 것이다.

또한 계약방법의 결정과 업체의 결정시 위원회

원가절감 유인 계약 방식



등을 설치하여 1인 혹은 소수에 의해 중대한 사업이 결정되는 오류를 방지할 수 있어야 한다. 그것이 가능할 때 잘못된 의사결정으로 인한 예산낭비를 최소화할 수 있을 것이다.

***기타 운영상의 개선사항**

효율적인 방산계약제도의 운영을 위해서는 다음과 같은 운영상의 문제점을 개선해야 한다.

첫째, 군수품의 규격을 완화하여 군사표준의 내용과 상용표준을 도입하여야 한다. 민수품과 유사한 성능과 품질을 갖는 군수품목을 상용화하여 민수와 군수품이 동시 생산을 가능하게 하여 계약업체의 원가를 줄이고 동시에 무기획득의 비용을 줄여서 방위산업의 경쟁력을 강화할 수 있어야 한다.

둘째, 방산 기술 연구개발 투자를 유도해야 한다. 계약체결시 연구개발에 일정 부문 투자할 수 있도록 의무화 규정을 마련하고 정부가 이를 보상 감독함으로써 방산업체의 기술개발력을 한층 증대시켜야 한다.

셋째, 적격 심사제를 적극 활용해야 한다. 방산계약 체결시 가격경쟁력 뿐만 아니라 품질경쟁력을 위하여 회사의 신인도, 제품생산능력 등을 충분히 감안하여 업체를 선정하는 적격심사제도를 보다 활성화시켜야 한다. 또한 계약시 업체의 능력, 품질, 민간제품 소비자 만족도 등을 고려할 수 있는 종합

낙찰제 및 적격 심사에 의한 입찰제를 병행하는 것도 하나의 대안이라 할 수 있다.

원가관리상의 문제점 및 개선방안

이제까지 방위산업의 원가계산 및 계약제도상의 문제점 및 개선방안에 대해서 살펴보았다.

정부와 방산업체의 관계에서 원가계산과 계약제도가 중요한 문제이듯이 방산업체 내부에서는 원가관리가 경쟁우위 확보를 위한 중요한 요소이다.

지금부터는 원가관리상의 문제점 및 개선방안에 관해서 고찰해 보고자 한다.

● 원가관리의 필요성 및 의미

***환경변화 및 원가관리 필요성**

최근의 전세계적 무한경쟁, 신기술의 빠른 발전 등 급격한 경영환경의 변화는 기업경영의 패러다임을 변화시키고 있다.

원가경쟁력만을 중시했던 소품종 대량생산의 개념에서 고객이 원하는 제품을 적시에 저가, 고품질로 제공하는 다품종 소량생산의 대량고객화(mass customization) 개념으로 변화되고 있다.

특히, 생산공정에의 자동화 도입은 생산현장에 큰 변화를 일으키고 있으며 자동화의 도입으로 제조원

원가관리 분야의 문제점 및 개선방안

문 제 점	개 선 방 안
<ul style="list-style-type: none"> - 관리회계 시스템의 미흡 - 체계적인 원가관리 노력 부족 - 원가관리 동기 부족 미흡 - 계약가격을 위한 원가계산으로 체계적인 원가관리 불가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 사전적 원가관리 시스템 도입 - 전문적인 원가관리팀 확보 - 전사적 원가절감 노력 경주 - 원가 자료의 D/B 구축 및 정보공유 - 간접비의 정확한 배분 - 목표원가 관리 제도 채택 - 공급업체와의 긴밀한 유대관계

가 중 간접비의 비중이 증가하였고 이에 따라 간접비 관리가 특히 중요한 현안 문제로 떠오르기 시작하였다.

이러한 급격한 경영환경의 변화는 기업의 경쟁우위 확보를 위해 원가절감과 원가통제에 초점을 맞춘 원가관리를 더욱 중요하게 만들고 있다.

이러한 변화로 최근 원가절감과 원가통제를 기업의 전략적 차원에서 수행하는 『전략적 원가관리』의 중요성이 강조되고 있다.

전략적 원가관리가 지향하는 바는 원가관리를 통해서 경쟁우위를 확보해 나가는 것을 의미하는데 단순히 원가만을 절감하는 것을 의미하지는 않고 무한경쟁, 대량고객화의 시대에서 품질 수준을 확보하면서 가격경쟁력을 갖추게 하는 것이 원가관리의 진정한 목표라 할 수 있다.

그러나 최근까지도 민수산업, 방산업체 가릴 것 없이 우리 나라 기업에서는 체계적인 원가관리의 노력이 부족한 실정이고 아직도 초보적인 단계에 머물고 있다고 할 수 있다.

최근 방위산업 분야의 변화된 환경하에서 시장경쟁체제로 전환된다고 할 때 각 기업이 전략적으로 원가관리를 하지 못한다면 경쟁력 상실 가능성이 높다.

즉, 신기술의 발전, 전세계적 경쟁, 제품수명주기 단축 등의 변화하고 있는 경영환경에서 과거와 같이 단순히 원가구성요소를 파악하고 계산하는 것만으로는 효과적인 결실을 얻기 어렵다. (다음호에 계속)

참 고 자 료

- ▲ 국방부, 「방위산업에 관한 특별조치법·령」, 1998.
- ▲ 국방부조달본부, 「원가실무교육교재」, 1998. 4.
- ▲ 김광수, 「방산물자 원가계산의 ABC시스템 도입에 관한 연구」, 석사학위논문, 국방대학원, 1998.
- ▲ 김순기, 이진영, 「한국의 원가관리」, 홍문사, 1995.
- ▲ 김일운 외 5인, 「전략적 원가관리」, 비봉출판사, 1997.
- ▲ 김기영, 「우리 나라 제조기업의 생산전략」, 박영사, 1998.
- ▲ 김철환, 「군수포조달체제의 개선방향」, 21세기 국방운영과 국민경제, 한국방위산업학회, 1999. 9. p.53.
- ▲ 김철환, 「방위산업 활성화와 구조조정」, 국가안보와 방위산업, 한국방위산업학회, 1998. 9. p.15.
- ▲ 문재현, 「방산물자 원가계산제도 개선에 관한 연구 - 원가계산 제비용 적용의 실증적 분석과 유인부원가개념을 중심으로 -」, 석사학위논문, 국방대학원, 1992.
- ▲ 송자외, 「원가회계 - 경영관리적접근 -」, 대영사, 1996.
- ▲ 이정태, 정문중, 「제조기업의 관리회계 실태분석과 평가 - 새로운 환경에 적합한 효율적 생산방식과 관련하여 -」, 한국상장회사협의회, 1998.
- ▲ 정주영, 「원가계산에 의한 계약금액결정에 관한 연구 - 정부회계 일반 및 방산물자 원가 계산을 중심으로 -」, 석사학위논문, 중앙대학교, 1996.
- ▲ 최성빈·이호석·정중섭, 「방산물자 원가계산 및 계약제도 개선방안」, 1995.
- ▲ 한남성, 임금순, 「방산물자 획득시의 경쟁확대에 관한 소고」, 1998.
- ▲ 한국방위산업진흥회, 방산물자 계약 및 원가관계법규
- ▲ 한국방위산업진흥회, 방위산업 현안과 향후 정책구상, 1997. 12.
- ▲ 한국방위산업진흥회, 방위산업 현안정책 연구, 1998.
- ▲ 한국경제학회, 국방부, 21세기 국방운영과 국민경제, 1999.