

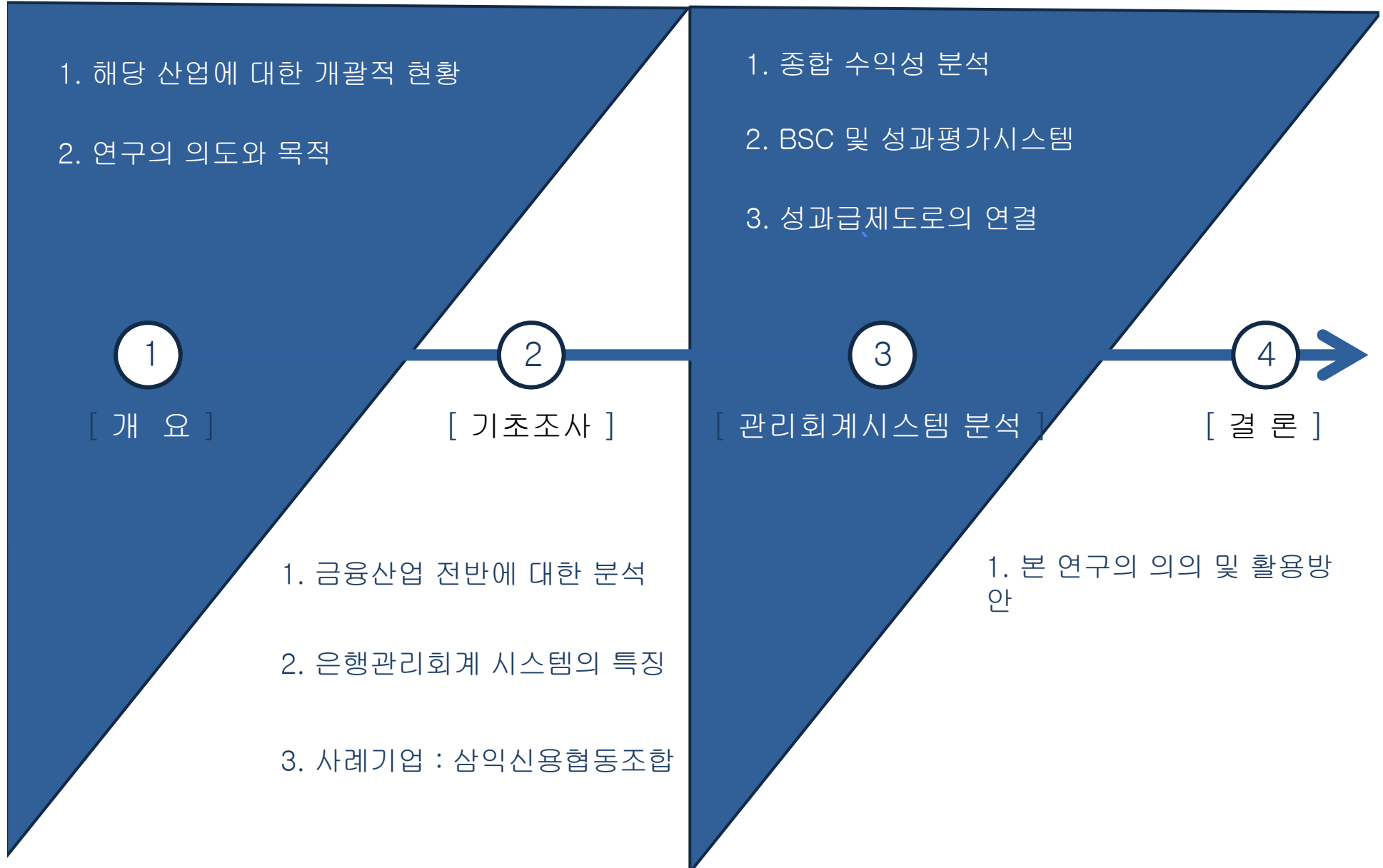
MAC

Managerial Accounting Case-development

삼익신협 관리회계실무 조사 및 개선 방안

Team Objective 삼익신협의 수익성 강화를 위한 관리회계측면의 접근과 대응

2015. 12. 12



개 요

1. 해당 산업에 대한 개괄적 현황
2. 연구의 의도와 목적

[개 요]

1. 해당산업에 대한 개괄적 현황

- 금융산업 다변화로 인한 상호 간 경쟁의 확대
- 모바일을 통한 은행 업무연계로 은행산업 구조 개편
- 금융소비자 보호 강화 및 사회적 공공성 요구 증대
- 미국의 금리 인상 가능성 등으로 인한 금융시장 변동성 확대

[개 요]

2. 연구의 의도와 목적



기초조사

1. 금융산업 전반에 대한 분석
2. 은행관리회계 시스템의 특징
3. 사례기업 : 삼익신용협동조합

[기초조사]

1. 금융산업 전반에 대한 분석

1) 국내 은행 영업점 현황

(금융감독원, 2015 은행경영통계 : 2014년 말 기준)

은행명	시중은행			은행명	지방은행			은행명	특수은행			은행명	비은행금융기관		
	지점	출장소	계		지점	출장소	계		지점	출장소	계		지점	출장소	계
우리	874	119	993	대구	187	70	257	산업	83	-	83	신협	1,671	-	1,671
한국 SC	239	44	283	부산	205	66	271	기업	566	53	619	새마을금고	1,372	-	1,372
하나	573	34	607	광주	127	18	145	수출입	11	3	14	우체국	3,437	105	3,542
외환	313	32	345	제주	32	5	37	농협	876	300	1,176	저축은행	298	34	332
신한	798	103	901	전북	94	5	99	수협	116	4	120				
한국씨티	129	5	134	경남	161	-	161								
국민	1,036	120	1,156												
시중은행	3,962	457	4,419	지방은행	806	164	970	특수은행	1,652	360	2,012	비은행금융	6,778	139	6,917

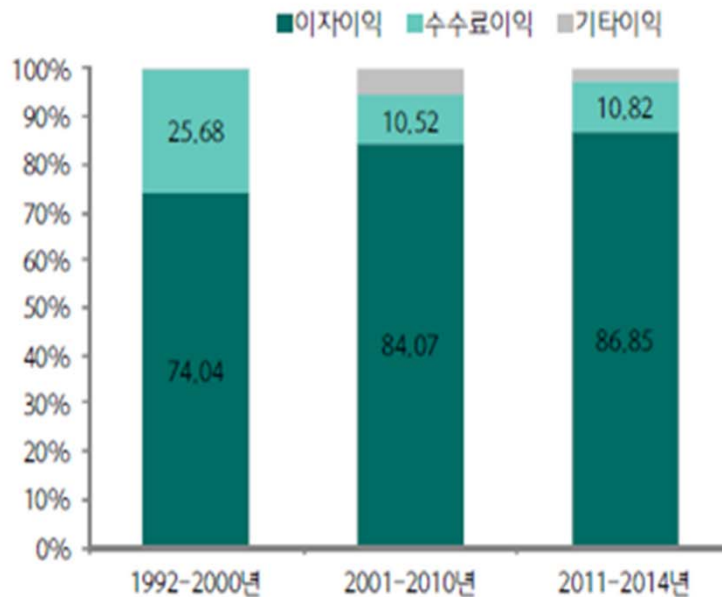
● 시중은행 및 지방·특수은행 합 7,401개 / 비은행금융 5개기관 6,917개

[기초조사]

1. 금융산업 전반에 대한 분석

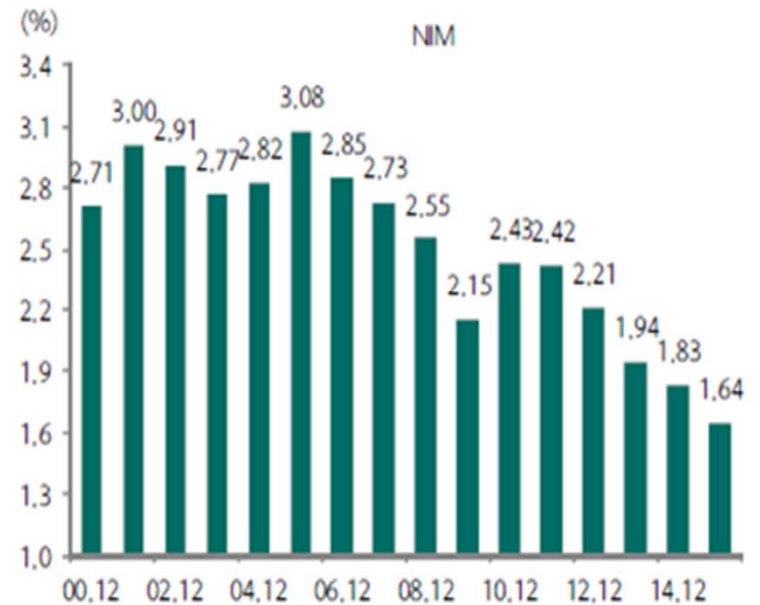
2) 은행업계의 수익구조와 수익성 지표의 추세

그림 31. 국내 일반은행의 이익 비중



자료: 하나금융투자

그림 32. 국내 일반은행의 NIM 추이



자료: 하나금융투자

[기초조사]

2. 은행관리회계 시스템의 특징

1) 이익계획 / 원가회계 / 예산통제 / 책임회계 등의 분야로 적용

- 각 영업점을 이익중심점으로 하는 독립채산제의 영업, 이익계획의 수립

2) 은행의 관리회계 시스템

- 수익성 분석
 - 이자수익 및 이자비용 집계
 - 조직별 혹은 다차원적 수익성 정보 제공
- 자금 사내거래
 - 사내 자금이동에 대한 사내 거래 수익과 비용인식
- 업무원가의 계산
 - 발생한 업무원가를 지정 단위별로 분석
 - 금융서비스 과정에서 발생한 일종의 서비스 원가

[기초조사]

2. 은행관리회계 시스템의 특징

3) 재무상태표와 손익계산서가 거의 상세 계정 수준에서 90% 대응

주요 상품군	재무상태표	손익계산서
여신 상품	주택담보대출	주택담보대출 이자수익
수신 상품	정기예금	정기예금 이자비용
자산 운용 상품	단기매매증권_상수도공채	단기매매증권_상수도 공채 이자수익
		단기매매증권_상수도 공채 처분이익
	만기보유증권_국민주택채권	만기보유증권_국민주택채권 이자수익
		만기보유증권_국민주택채권 처분이익

표 7-1. 은행업 재무제표간 대응 구조 사례

[기초조사]

2. 은행관리회계 시스템의 특징

4) 은행의 주요 상품별 손익 구조

여신	수신	자산 운용	서비스
이 자 수 익	FTP 이자수익	채권 이자수익	수수료 수입
(-) FTP 이자비용	(-) 이 자 비 용	(+) 주식 배당수익	(-) 업무원가
<hr/>		(±) 평가 손익	<hr/> 영업손익 <hr/>
이 자 마 진	이 자 마 진	(±) 처분 손익	
(+) 수수료 수익 <small>계좌당</small>	(+) 수수료 수익 <small>계좌당</small>	(-) 업무원가	
(-) 업무원가	(-) 업무원가	<hr/> 영업손익 <hr/>	
<hr/> 영업손익 <hr/>			

[기초조사]

3. 사례기업 : 삼익신용협동조합

1) 개괄적 소개

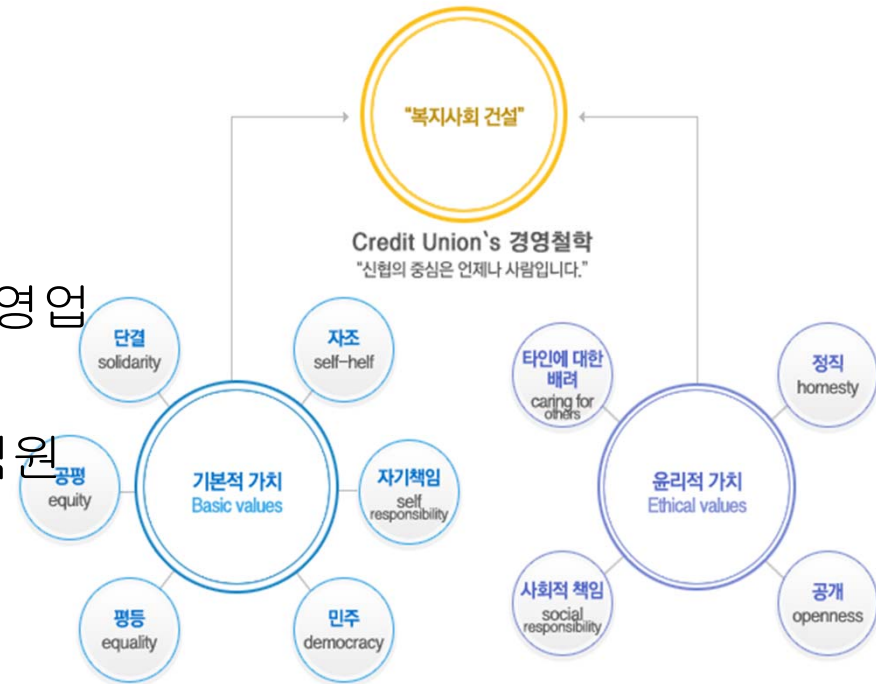
· 1979년 6월 5일 창립

· 본점을 포함한 5개의 영업점

· 8명의 임원, 31명의 직원

· 조합원 15,907명

· 15년 6월 말 기준 자산규모 2,770억



[기초조사]

3. 사례기업 : 삼익신용협동조합

2) 내부적 경영특성

- 복지사회 지향
- 이익 구조 상 제한사항이 존재
 - 방카슈랑스 등의 금융상품 판매에 제한
 - 상호금융조합으로써,
기본적으로 주식과 같은 유가증권에 대한 투자이익을 얻을 수 없다.
- 주주가 아닌 조합원제도를 통한 자본출자 등 운영
- 조합원 관리, 개인별 실적관리 등을 통한 성과평가

[기초조사]

3. 사례기업 : 삼익신용협동조합

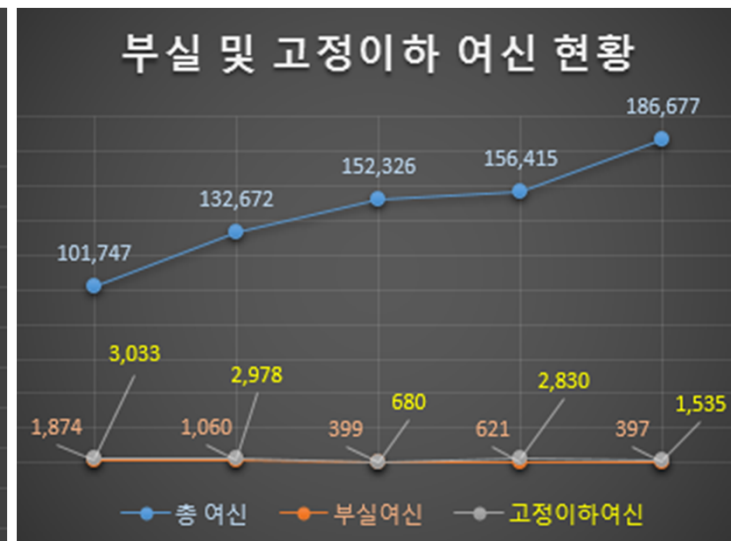
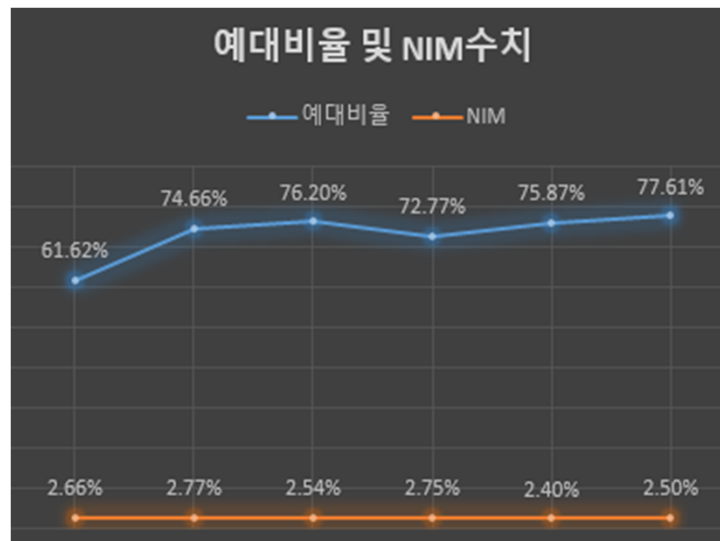
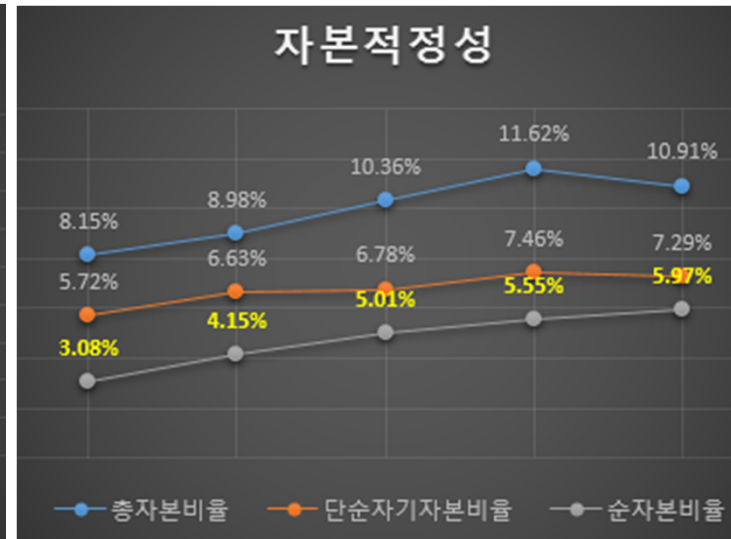
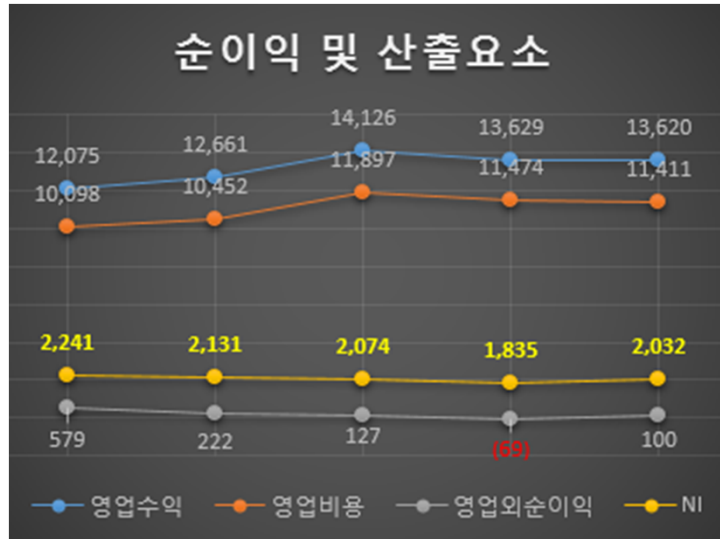
3) 재무적 경영성과

- **순자본비율** : 상호협동조합 평균 2%, 사례기업 5%
- **총 여신** : 큰 폭으로 증가. But, 당기순이익은 감소 및 소폭증가
- **예대비율** : 75% 수준을 유지. 최적 예대비율인 80%수준에 근접
- **NIM지수** : 2.5% 수준을 유지. 국내은행의 NIM지수 1.81%로 감소
- **ROA와 ROE** : 지속적인 감소추세

(ROA : 1.23% → 0.77%, ROE : 22.32% → 10.55%)

[기초조사]

3. 사례기업 : 삼익신용협동조합



관리회계시스템 분석

1. 종합 수익성 분석
2. BSC 및 성과평가시스템
3. 성과급제도로의 연결

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

1) 지점별 수익성 분석

- 15년 상반기 기준으로 **지점별 대출금 지급 규모와, 자산 규모,**

순이익 규모의 비교를 통한 수익성 진단

(단위 : 백만원)

지 점 별	자 산		대출지급		순 이 익	
	금액	비중	금액	비중	금액	비중
본 점	60,000(140,000)	22%	80,000	40%	2,500	103%
두 류	56,000	21%	30,000	16%	30	1%
상 인	70,000	26%	52,000	26%	500	20%
신 당	20,000	7%	12,000	6%	-390	-16%
용 산	64,000	24%	24,000	12%	-200	-8%
총 계	270,000		198,700		2,440	

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

2) ABC를 통한 업무원가 산정 및 상품별 수익성 분석

(1) ABC 활동기준원가

- 도입 목적 · 활동 자원들의 원가 계량화
 - 보다 정확한 재무적정보 제공
 - 경영의사결정을 향상시킬 수 있는 가치 있는 정보의 취득

(2) 사례기업의 현 문제점

- 상품별 관리시스템의 부재
- 세부단위별 원가와 수익성 분석시스템의 부재

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

2) ABC를 통한 업무원가 산정 및 상품별 수익성 분석

(3) 업무원가 산정

① 담당 업무 별 직원 수

업무총괄	총무/기획	수신/출납, 공제	파출/채권	여신/상담	기타
5	2	9	4	3	6

② 각 직원의 활동시간 비율

	업무총괄	총무/기획	수신/출납, 공제	파출/채권	여신/상담	기타
예적금활동			80%	20%		20%
신규대출활동	50%			30%	80%	20%
대출사후관리				30%	10%	20%
여유자금운용		10%				
공제상품판매			15%	10%	5%	20%
부대서비스활동	10%	5%	5%	5%	5%	20%
조직관리활동	40%	85%		5%		
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

2) ABC를 통한 업무원가 산정 및 상품별 수익성 분석

(3) 업무원가 산정

③ 각 활동별 인건비 배부

(단위 : 천원)

	업무총괄	총무/기획	수신/출납	파출/채권	여신/상담	기타	총계
직원수	5	2	9	4	3	6	29
인건비 총계	331,200	66,000	288,000	134,400	124,800	143,677	1,088,077
예적금활동	0	0	230,400	26,880	0	28,735	286,015
신규대출활동	165,600	0	0	40,320	99,840	28,735	334,495
대출사후관리	0	0	0	40,320	12,480	28,735	81,535
여유자금운용	0	6,600	0	0	0	0	6,600
공제상품판매	0	0	43,200	13,440	6,240	28,735	91,615
부대서비스활동	33,120	3,300	14,400	6,720	6,240	28,735	92,515
조직관리활동	132,480	56,100	0	6,720	0	0	195,300

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

2) ABC를 통한 업무원가 산정 및 상품별 수익성 분석

(3) 업무원가 산정

④ 활동원가의 계산

(단위 : 천원)

	총비용	예적금활동	신규대출활동	대출사후관리	여유자금운용	공제상품판매	부대서비스활동	조직관리활동
인건비	1,088,077	286,015	334,495	81,535	6,600	91,615	92,515	195,300
여비	66,959	13,391	20,087	6,695	1,115	5,579	5,579	14,507
회의비	19,117							19,117
교육홍보비	129,765							129,765
사무비	92,829	18,565	27,848	9,282	1,547	7,735	7,735	20,112
유지비·감가상각비	290,632	58,126	87,189	29,063	4,843	24,219	24,219	62,970
보험료	5,262							5,262
제세공과금	1,060,760							1,060,760
총 활동원가	2,753,405	376,099	469,621	126,577	14,107	129,150	130,050	1,507,798

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

2) ABC를 통한 업무원가 산정 및 상품별 수익성 분석

(4) 상품별 수익성 분석

① 금융상품별 활동원가 배부

(단위 : 천원)

활동	활동원가	요구불예수금	저축성예수금	일반대출금	예탁금대월	범위내대출금	정책자금대출금
예적금활동	376,099	25,077	351,022				
신규대출활동	469,621			460,369	7,023	1,154	902
대출사후관리	126,577			124,083	1,892	311	243
부대서비스활동	130,050	4,906	68,672	55,380	844	138	108
조직관리활동	1,507,798	56,880	796,181	642,072	9,794	1,610	1,258
계	2,610,147	86,864	1,215,875	1,281,905	19,555	3,215	2,511

[관리회계]

1. 종합 수익성 분석

2) ABC를 통한 업무원가 산정 및 상품별 수익성 분석

(4) 상품별 수익성 분석

② 대출 및 예적금 상품별 수익성 분석

(단위 : 천원)

<대출상품별 수익성 분석>

구 분	일반대출금	적금대출금	예탁금대월	범위내대출
이자수익	9,943,377	223,785	24,637	35,842
이자비용	6,061,592	92,470	15,204	11,877
대손상각비	1,419,776	21,658	3,561	2,781
관리비배부액	1,281,905	19,555	3,215	2,511
순이익	1,180,102	90,099	2,656	18,671
대출평잔	179,222,781	2,734,078	449,549	351,170
ROA	0.66%	3.30%	0.59%	5.32%

<예적금상품별 수익성 분석>

구 분	요구불예수금	저축성예수금
순이자비용	55,494	6,085,006
관리비배부액	86,864	1,215,875
총 자금비용	142,359	7,300,881
예적금평잔	15,877,220	222,239,287
총자금비용율	0.90%	3.29%

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가시스템

1) 금융기관에의 BSC 적용목적

첫째, 구성원들의 참여와 통합 유도

- 조직 내,외 다양한 이해관계자들의 의견 반영

둘째, 조직을 젊게 만드는 혁신의 도구

- 관료제적 경직성 제거
- 혁신적 변화를 위한 발판을 마련

셋째, 조직 전략의 일체화 유도

- 성과측정시스템과 통제시스템의 결합

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가지스템

1) 금융기관에의 BSC 적용목적

그 외에도,

목표달성에 필요한 자원을 축적,

미션, 비전과 전략목표를 가지고 성과목표와 핵심성과지표 등으로 유연성을 발휘,

정부의 금융정책에 대해서도 탄력적으로 대응



최근에 각광받고 있는 균형적인 전략실행체계의 프레임워크를 제공하는
BSC(Balanced Score Card) 의 도입이 필요하다.

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가시스템

2) BSC 선행 적용사례 : KB국민은행

- 평가제도의 단순화
 - 환경변화의 적응 용이, 전략연계성 강조
- 지표균형성을 강조한 평가시스템의 도입
 - 4가지 관점(재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장)의 지표 수립
- 성과측정표를 바탕으로 한 보상체계
 - 팀 별 차등 성과급 지급
 - 성과측정요소들을 다양한 관점에서 세분화하여 설정해야 함
- 조직 평가의 전사적 계획 수립
 - CSF(핵심성공요인)와 KPI(핵심성과지표) 도출 방식

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가시스템

3) 사례기관에의 적용

● 기존 평가 제도

"성과평가, 인사평가, 경영평가" 3가지의 평가 제도

- 성과평가 : 공제, 상조, 신용카드 등의 처리건수 등 객관적 지표
- 인사평가 : 고객응대, 능력, 태도 등 주관적지표 추가
- 경영평가 : 요구불예금 성적, 예대마진비율, 조합원증대 등

BUT,

재무적인 요소와 비재무적인 요소, 결과와 과정, 단기와 장기, 내부와 외부의

다양한 시각의 포괄적이고 균형적인 평가제도가 다소 부족

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가시스템

3) 사례기관에의 적용

● BSC 적용 평가 제도 도입

관점	핵심 전략 과제	핵심 성과 지표	INITIATIVES
재무	영업 수익 강화	영업 수익	대출금 장려 방카슈랑스 판매 증대
	불건전자산 최소화	신용불량자 대출을 대출금 연체를	여신감리반 운영
고객	조합원 증가	신규고객 수	사회공헌활동 강화
	고객 서비스 강화	상담 대기 시간 불만접수건수	직원 교육 강화
내부프로세스	내부통제제도 강화	내부통제의 충실도	영업점 검사 및 평가방법 개선
	HR정보기술 활용 강화	정보기술 활용도	BSC시스템 구축 통합 DB의 업무활용 증대
학습과 성장	조직평가 및 보상개선	관련 직원 만족도	집단인센티브제도 강화
	능력주의 인사		공정한 평가제도 마련

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가시스템

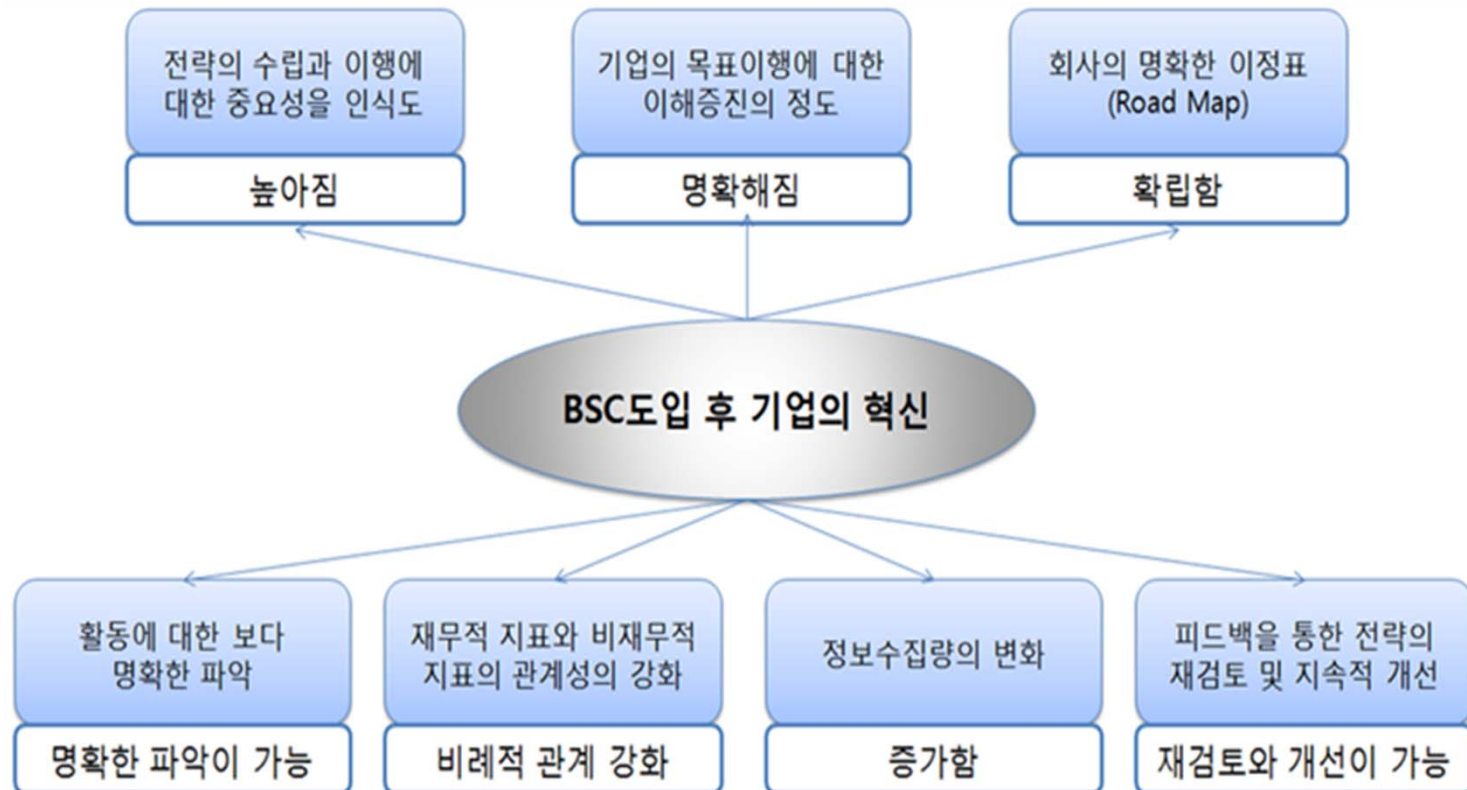
4) 기대효과

- 전략수립과 이행에 대한 중요성 인식
- 기업 활동에 대한 목표가 보다 명확
- 재무적 지표와 비재무적 내용에 대한 정의 확립
- 전략의 실질적 수행과 지속적인 개선

[관리회계]

2. BSC 및 성과평가시스템

4) 기대효과



<홍미경, BSC가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 2001>

[관리회계]

3. 성과급제도로의 연결

1) 성과급제도의 도입목적

종업원의 작업에 대한 노력 및 능률의 정도를 고려하여 능률이
높은

종업원에게 높은 보상을 지급함으로써 그들의 생활을 보장함과
동시에

노동생산성을 향상시키고자 하는 임금형태

반면, 금융업의 성과주의 제도 확산에 대한 부정적인 면도 7

은행의 특성을 충분히 감안하여, 직원들이 납득할만한

공정한 평가시스템을 우선적으로 마련한 이후 실시하는 것이

[관리회계]

3. 성과급제도로의 연결

2) 성과급제도 선행 적용사례 : 국민, 외환, 하나, 신한, 우리은행

은행	특징
국민	<ul style="list-style-type: none"> - 팀별 평가에 따라 400-600% 보너스 차등지급 - 투자금융 등 전문 직무에 대해 연봉 수준의 성과급 - 자사주 100만주 전 직원에 배분예정
외환	<ul style="list-style-type: none"> - 전체인원의 10% 주식평가차액 교부권 부여 - 스톡옵션 본부장 선까지 확대 - 전 직원에 2년 후 교부하는 자사주 교부 프로그램 시행
하나	<ul style="list-style-type: none"> - 3직종 50직렬 분류로 차별보상제도 도입
신한	<ul style="list-style-type: none"> - 팀 내 목표달성 따라 팀별 인센티브 제공
우리	<ul style="list-style-type: none"> - 스타 인센티브제도 실시 - 투자금융직군에 대한 성과급 실시

<출처 ; 서울경제신문 2005.4.15.>

[관리회계]

3. 성과급제도로의 연결

3) 사례기관의 현황

(단위 : 만원)

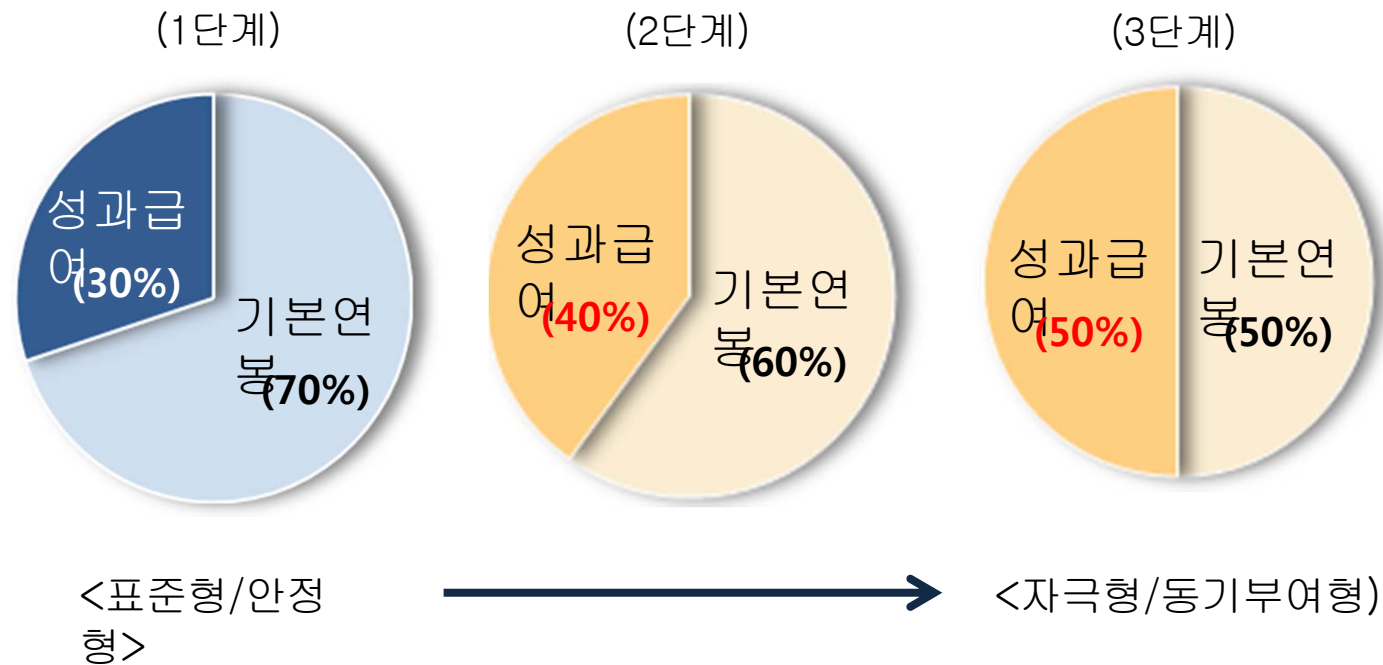
구 분		2012		2013		2014	
		금액	비중	금액	비중	금액	비중
삼익신협 (38 / 35 / 38)	총 급여	122,470	100%	142,844	100%	142,062	100%
	본봉	107,095	87%	123,522	86%	104,478	74%
	상여금	6,126	(5% / 6%)	9,496	(7% / 8%)	7,962	(6% / 8%)
	제수당	3,249	3%	3,226	2%	2,727	2%
	복리후생비	20,800	17%	20,800	15%	18,000	13%
달구벌신협 (41 / 43 / 43)	총 급여	147,439	100%	150,000	100%	162,345	100%
	본봉	80,090	54%	83,107	55%	84,453	52%
	상여금	15,251	(10% / 19%)	19,844	(13% / 24%)	17,285	(11% / 20%)
	제수당	35,047	24%	30,056	20%	41,108	25%
	복리후생비	25,000	17%	27,000	18%	28,000	17%
청운신협 (86 / 87 / 96)	총 급여	314,804	100%	357,576	100%	347,968	100%
	본봉	131,129	42%	162,778	46%	167,470	48%
	상여금	21,295	(7% / 16%)	29,250	(8% / 18%)	6,670	(2% / 4%)
	제수당	156,940	50%	159,148	45%	148,274	43%
	복리후생비	68,500	22%	80,000	22%	83,000	24%

[관리회계]

3. 성과급제도로의 연결

3) 사례기관의 현황

- 고정급과 변동급의 구성 비율

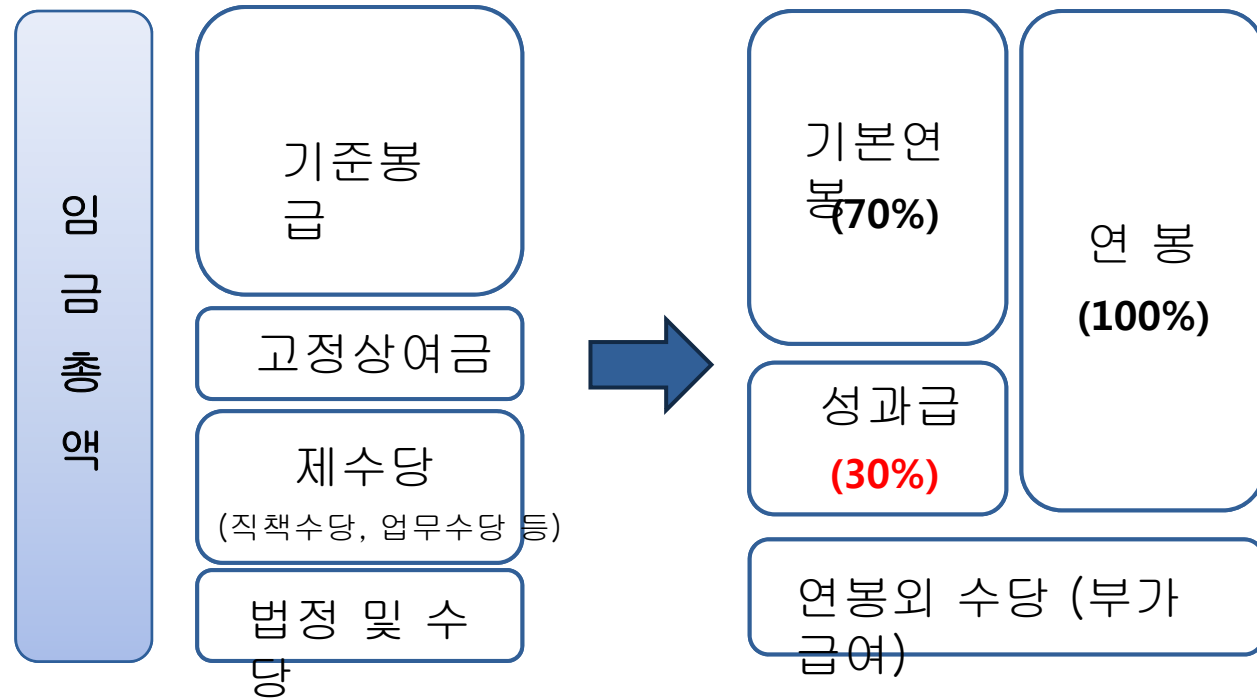


[관리회계]

3. 성과급제도로의 연결

3) 사례기관의 현황

- 신협의 기존 급여체계와 이상적 급여체계



[관리회계]

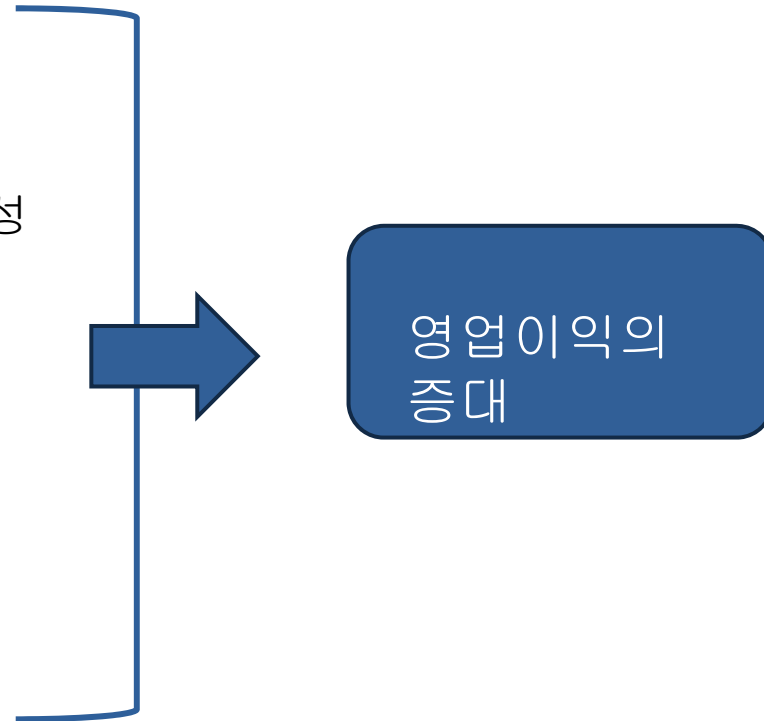
3. 성과급제도로의 연결

4) 기대효과

- 생산성 향상
- 협력적 노사관계 형성
- 노동의욕 제고



고객유인 증대



결론

1. 본 연구의 의의 및 활용방안

[결 론]

1. 본 연구의 의의 및 활용방안

- 내부관리관점에서 당사의 현황과 취약점 조사 및 개선방안 모색
- 지점별 수익성 분석 및 ABC를 통한 업무원가, 상품별 수익성 분석
- ABC, BSC, 성과급제도의 도입 및 개선안 제시
- 각 대안의 도입 및 보완을 통해 사례기업의 관리회계 부문 개선