

# 濟州道內 中小製造業의 經營實態 分析과 經營合理化 對策

吳 東 弦

目 次	
I 序 論	3. 販賣部門
1. 問題의 提起	4. 財務部門
2. 中小企業의 概念과 限界	IV 經營合理化 對策
II 中小製造業의 經營現況	1. 個別經營上의 對策
III 中小製造業의 部門別 經營實態	2. 經營相互間의 協力的 對策
1. 購買部門	3. 補完對策
2. 生産部門	V 結 論

## I. 序 論

### 1. 問題의 提起

急激한 經濟發展 過程에서 誘發되는 企業規模間 또는 從業員間의 摩擦을 克服하면서 國民經濟의 安定的인 發展과 工業構造의 均衡을 期하기 爲하여 中小企業에 對한 開發 乃至 그 育成策의 意義는 높이 評價되었고, 이에 따르는 새로운 視野에서의 育成策이 強化되어 왔을 뿐만 아니라 中小企業 經營者의 自發的인 努力의 集中에 따라 中小製造業은 놀라운 「템포」의 成長率을 보였으며, 生産面에서만 보더라도 1965년 부터 1969년 까지 年 平均 15.5%의 伸長率을 보이므로서 輸出 및 雇傭增大에 寄與한 役割 또한 至大하다고 하겠다.

무릇 企業의 成長 發展은 量的으로 經營規模의 擴大와 質的으로는 經營管理의 深化를 意味하는 것이므로 企業의 經營合理化 問題는 繼續的인 存續 發展을 爲한 第一的인 先決課題라고 아니 할 수 없다.

그런데 經營合理化라고 하면 一般的으로 大企業과 結付시켜 생각하는 傾向이 없지 않으나 經營의 合理化란 쉽게 말해서 企業을 좀더 잘 運營해 보려는 것이고, 따라서 이러한 意欲과 研究와 實踐은 비단 大企業에만 局限된 問題가 아닌 것은 明白한 事實이다.

우리나라는 다른 先進國보다 中小企業의 數가 大企業에 比해서 훨씬 많은 比重을 차지하고 있으며 特히나 濟州道는 다른 어느 地方보다 中小製造業의 數는 絶對多數를 點하고 있어서 1968년 鑛工業「센서스」에 依하면 99%이상, 그러니까 本道의 企業體의 거의 全部가 中小企業으로 構成되고 있는 實情이다.

그러므로 經營合理化의 問題는 大企業을 中心으로 생각하는 것 보다 오히려 企業의 많은 比重을 차지하고 있는 中小企業의 經營問題에 좀더 關心을 갖어야 할 것으로 생각되며 近來에 와서는 政府에서도 中小企業基本法을 마련하는등 中小企業의 合理的인 育成策을 講究하고 있다.

즉 中小企業의 成長 發展을 促求하고 中小企業의 構造改善과 國際競爭力의 強化를 圖謀하여 國民經濟의 均衡있는 發展을 期 할 수 있도록 하기 爲하여 中小企業基本法은 그 第10條에서 “政府는 中小企業의 經營管理를 合理化하기 爲하여 經營診斷 및 指導, 經營管理者의 研修, 經營指導機關의 設置 또는 整備補強等 必要한 諸般 施策을 講究토록 한다.” 라고 하여 經營合理化를 技術, 施設과 더불어 中小企業의 育成 發展을 爲한 三大 經營施策의 하나로 들고 있다.

그러므로 中小企業 經營者는 經營의 合理化로 企業의 體質을 改善하고 競爭力을 強化함은 勿論 消費者保護에 寄與 할 수 있도록 漸新한 經營者 姿勢를 確立하여야 할 것이다.

中小企業이 熾烈한 競爭에서 이겨 나가는 方法은 品質의 向上과 原價의 切下밖에 없으며 이것은 오직 經營合理化에 依해서만 可能한 것이라고 생각한다.

그런데 經營의 合理化는 全 經營에 適用되는 課題이면서도 企業의 業種, 規模, 屬性, 經營政策等の 相異에 따라 合理化 能力의 差異와 合理化 形態上的 差異가 있고, 또한 專門化에 依한 職能의 高度的인 分化, 發展하고 있으므로 이것을 一律적으로 斷定하고, 그 具體的인 對策을 指示한다는 것은 거의 不可能한 것이다.

따라서 本稿에서는 筆者가 直接的인 面接과 「앙케이트」調査에서 얻어진 資料와 商工部에서 實施한 中小企業 實態調査를 中心으로 濟州道內 中小製造業體의 經營實態를 分析檢討하고 나아가서 共通의 問題點을 바탕으로하여 普遍的이고 基本的인 經營合理化 對策을 摸索하므로써 本道 中小企業의 育성과 政策樹立에 參考가 되게 하고자 한다.

## 2. 中小企業의 概念과 限界

中小企業이라는 말은 우리가 恒常쓰고 있지만 따지고 보면 매우 莫然해서 一定한 基準이 있는 것이 아니고 大企業에 對한 相對的인 言語에 不過한 것이다.

大企業 그 自體도 質과 量을 中心으로 해서 어떠한 基準을 세우고 거기에 達하면 大企業이라고 하는것이 아니고 産業革命 以後 機械文明의 發達과 더불어 從前에 手工業 및 家內工業이 所謂 工場에 依하여 多量生産을 하게 되었고, 多量生産을 하는 이러한 企業體가 大企業으로 불리워 졌다.

資本蓄積으로 말미암아 企業의 規模는 더욱더 커져가고 따라서 어찌까지는 그 社會에서 最大規模이든 것이 오늘은 그 보다 더 큰 規模의 企業과 對立하게 되곤 하였다.

그리고 自由企業의 原則은 企業間의 競爭을 熾烈하게 만들었고 大企業과 大規模企業이

아닌 企業間의 競爭을 熾烈하게 만들어 政治的, 經濟的, 社會的으로 重大한 問題가 되었다. 그러기 때문에 中小企業의 用語는 時代의 變化와 더불어 政治的, 經濟的, 社會的 影響을 받지 않을 수 없고 사람 또는 政府에 따라서 解釋이 區區하다.

美國 商務省은 100名 以下の 從業員을 가진 工場, 賣商高 20萬弗 以下の 都賣商 그리고 賣商高 5萬弗 以下の 小賣商 및 「서비스」업을 中小企業이라 했고,<sup>(1)</sup> 美國 中小企業廳 (Small Business Administration) 에서는 다음과 같이 規定하고 있다.<sup>(2)</sup>

① 그 産業分野에서 支配的인 位置에 있지 않은 것.

② 從業員 250名 以下の 製造業

但 業種에 따라서 250名 以上の 從業員을 가져도 中小企業으로 認定될 수 있으나 從業員 100名以上이던 大企業이다.

③ 年間 賣商高 500萬 弗이하의 都賣商

④ 年間 賣商高 100萬 弗이하의 小賣商

⑤ 年間 收入高 100萬弗 以下の 「서비스」業

한편 「오하이오」州立大學 經營學部 企業研究所에서 行한 勞務管理의 調查에서는 從業員 300名 以下の 기업을 中小企業이라고 하였으며<sup>(3)</sup> 日本에서는 中小企業의 限界를 一部에서는 從業員數 500名 程度까지로 보고 있기도 하나<sup>(4)</sup> 200名 以下로 보는 것이 普通인 것 같다. 우리나라에서도 解釋이 區區하다. 中央工業 研究所에서는 資本金 1,000萬圓 以下の 企業體를 中小企業이라고 하는 것이 通例라고 하였으며,<sup>(5)</sup> 商工部에서는 從業員 및 資產額을 基準으로 하여 製造業에 있어서는 從業員 5名以上 50名以下 鑛業에서는 從業員이 5名以上 100名以下로서 資產額 1,000萬圓 以下를 中小企業으로 規定하였고, 大韓商工會議所와 產業銀行에서는 中小企業의 範圍를 製造業에서는 5名 以上 100名 以下の 從業員을 가진 企業體, 鑛業은 5名 以上 200名 以下の 從業員을 가진 企業體를 中小企業으로 보고 있다.<sup>(6)</sup>

中小企業 協同組合法 施行令 2條에서는 資產總額 2,000萬圓 未滿의 企業體로서 製造業은 5名 以上 200名 以下の 從業員을, 鑛業에서는 5名 以上 200名 以下の 從業員을 가진 企業體를 中小鑛業이라고 規定하고 있다.

以上과 같이 考察해 볼 때 中小企業의 範圍는 100名 以下の 從業員을 가진 製造業과 200名 以下の 從業員을 가진 鑛業을 中小企業으로 보는 것이 妥當 하다고 생각한다.

## II. 中小企業經營의 現況

濟州道の 中小企業은 資本의 零細性, 市場의 狹少等의 要因에 依하여 大部分이 零細規模

1) E.Martin, Management for Smaller Company, American Management Association, 1959, P. 15

2) Op.Cit, P. 362

3) A.W.Baker, Personnel Management in Small Plants, Ohio University, 1955, PP. 23~24

의 企業體로서 1966년 鑛工業「센서스」에서 224個 業體였던 것이 1968년에 246個 業體로서 增加했으나 規模別로 보면 5名 乃至 19名인 零細規模에서 增加 現象을 보였고, 業種別로는 靴類, 衣類 및 裝身品 製造業과 食料品 製造에서 약간 增加했는데, 靴類 衣類 및 裝身品 製造業의 增加는 道民所得 增加와 人口의 增加에 依한 需要의 增大에 依한 것이고 食料品 製造業의 增加는 高구마를 原料로하는 澱粉製造業의 增加와 油菜를 原料로 하는 食油製造業의 增加에 依한 것으로 생각된다.

從業員 規模別 企業體現況

[表 1]

業 種	從 業 員	1 ~ 9	10~19	20~49	50~99	100~199	200~499	計
食 料 品		8	11	68	2	1	1	91
飲 料 品		9	3	2	—	1	—	15
織 雜		4	1	1	—	—	—	6
靴類 衣類 裝身品		35	—	—	—	—	—	35
製 材 및 木 材 品		5	2	—	—	—	—	7
家 具 및 裝 置 品		10	2	1	—	—	—	13
印 刷 및 出 版		9	3	—	1	—	—	13
化 學		—	—	1	—	—	—	1
石 油 및 石 炭		9	10	1	—	—	—	20
土 石 및 유 리		13	1	2	—	—	—	16
金 屬		4	1	1	—	—	—	6
機 械		2	—	2	1	—	—	5
運 送 機 械 器 具		5	1	5	1	—	—	12
其 他		5	1	—	—	—	—	6
計		118	36	84	5	2	1	246
構 成 比		48.3	14.5	33.6	2.4	0.8	0.4	100

資料: 産業銀行, 鑛工業「센서스」 1968 에서 作成

本道の 企業體를 從業員 規模別 事業體構成을 보면 5~9名인 零細規模가 48.3%, 10~19名 規模가 14.5%, 20~99 規模의 企業體가 33.6%, 50~99名이 2.4%, 100名以上の 企業體는 不過 1.2%를 차지 하므로써 이를 全國 平均値와 比較해 보면 5~9名인 零細企業體는 13.7%가 낮은 편이나 10~29名인 企業體는 10.2%가 높고 50~99名인 경우는 8%가 낮은 現象을 나타내고 있으며, 이는 企業의 規模가 적을 수록 構成比重이 높으며, 50名未滿인 企業體가 全體의 96.4%를 點하고 있어 濟州道內 企業體의 零細性을 示顯하고 있는 것으로 業種別로 施設의 擴張 乃至 現代化와 市場 開拓等을 위한 中小企業 育成策이 切實하게 要請되는 實情이다.

4) 末松玄六, 中小企業의 經營學, 다이아몬드社, 1959, P. 22

5) 中央工業研究所, 中小企業經營實態 및 經營分析(I) 1959, P. 61

6) 商工會議所, 商工月報, 1963, 9, 10月號. P. 30

한편 本道の 中小企業을 企業形態別로 보면 [표2] 個人企業이 88.2%의 높은 比率을 차지하고 있으며, 現代 經濟社會에서 代表的인 位置를 차지하고 있는 株式會社는 겨우 9.5%에 不過하며 其他 法人도 2.3%에 不過한 實情이다.

(表 2) 企業形態別 構成 單位: %

區 分	株 式 會 社	其 他 法 人	個 人 企 業	計
中 小 企 業	9.5	2.3	88.2	100

資料: 筆者調査에 依함(1971. 10. 31현재)

따라서 本道 中小企業의 大部分이 個人에 依하여 所有되고 經營되는 前 近代的인 企業形態로서 所有, 經營 및 支配가 所有者 個人에게 集約되고 있다.

이와같은 現象은 本道 企業의 市場狹少에 의한 規模의 零細性 때문이라고 생각할 수 있으나, 그 以外에 企業 經營者들의 保守的인 性向에도 적지 않은 영향을 받고 있는 것으로 생각된다. 即 傳統的인 社會風習과 權威主義 意識이 所有와 經營의 分離를 許容하지 않은 前 近代的인 思考方式 때문에 個人的인 單獨의인 能力과 勞力에 依한 經營方針이 支配되고 있으나, 一人經營에는 嚴然한 限界가 있음을 再認識하고 現代的인 經營方針으로 指向해야 할 것이다.

다음 經營方針을 보면 [表3] 家計와 經營이 分離된 事業體는 本道 全體企業의 64.3%에 不過한 實情이며 分離하지 않은 事業體는 35.7%를 點有하고 있다.

이와같은 現象은 規模가 적을수록 經營과 家計의 分離 狀況이 不進하고 있으며, 이것은 本道 企業의 零細性을 감안할 때 家計의 經營方式의 變을 벗어나지 못하고 있음을 斷的으로 示顯하고 있다.

(表 3) 經營과 家計의 分離狀況 單位: %

規 模 別 項 目	5 ~ 9名	10 ~ 29名	30 ~ 99名	100 ~ 199名	平 均(計)
分離하고 있다	27.9	52.0	83.8	93.5	64.3
分離하지 않는다	72.1	48.0	16.2	6.5	35.7
計	100	100	100	100	100

資料: 商工部, 中小企業 實態調査 報告書, 1969 에서 作成

한편 1968年度 中小企業 實態調査 報告書를 中心으로 本道 中小企業의 經營管理的인 側面을 考察해보면 [표4] 複式簿記의 使用이 14.4%, 單式簿記 27.1%, 其他 58.5%로서 近代的인 企業 會計制度의 導入이 극히 미미한 形便이다.

다음으로 經營計劃의 實施 狀況을 보면 [표4] 綜合計劃의 實施가 30.4%, 一部實施 53.8%, 全然 實施하지 않은 事業體가 15.8%를 나타냄으로서 本道の 企業體 大部分이 單純한 推測이나 주먹구구式의 經營方法을 取하고 있는 實情으로 經營方法의 時急한 改善이 要望된다.

[表 4] 經營計劃 實施狀況 單位: %

規模別 項目	5 ~ 9 名	10 ~ 29 名	30 ~ 99 名	100 ~ 199 名	平均 (計)
綜合計劃	10.0	16.2	34.0	61.7	30.4
部分計劃	67.0	62.4	52.0	33.9	53.8
未實施	23.0	21.4	14.0	4.4	15.8

資料: 商工部, 中小企業 實態調查 報告書 1968 에서 作成

綜合計劃은 比較的 規模가 큰 企業體에서 單 導入 實施하고 있는 形便인 바, 經營活動에 對한 計數的인 把握과 計劃化의 履行으로 참다운 意味의 經營管理를 爲한 態勢의 整備가 切實하게 要請되는 바이다.

以上에서 概括的으로 考察한 바와 같이 本道 中小企業의 特性은 ① 規模의 零細性 ② 所有와 經營의 未分離 ③ 家計와 經營의 未分離 ④ 企業會計制度의 未備 ⑤ 無計劃的인 前 近代의 經營管理等으로 集約시킬 수 있다.

따라서 經濟單位로서의 企業은 存在하고 있으나 經營은 不在 乃至 유치한 段階에 있다고 할 수 있는 實情이다.

이와같은 實態에 있는 本道の 中小企業 經營者들이 提示하는 當面한 經營上의 問題點은 筆者의 標本調査에 依하면 다음과 같다.

[表 5] 當面한 經營上의 問題 單位: %

項目 年度	資金	販賣	競爭	原料	技術	施設	税金	其他	計
1969	30.1	25.9	16.1	10.7	1.7	5.8	3.0	6.7	100
1970	28.5	26.1	17.8	11.2	2.3	4.9	4.3	4.9	100

資料: 筆者의 標本調査에 依해 作成

以上에서 보는 것과 같이 經營上의 問題點은 資金不足이 28.5%로 가장 높은 比重을 차지하고 있으며 다음으로 販賣不進(市場狹少)이 26.1%, 競爭 17.8% 등의 三代 問題點으로 登場되고 있는 것은 前年인 1969년과 같으나 資金不足이 相對的으로 낮아지고는 있으나, 역시 首位를 點하고 있으며, 反面 販賣와 競爭의 比重이 높아지고 있다는 것이 特記 할 만한

사실이다.

첫째로 資金不足이 가장 높은 比重을 이루고 있는 것은 本道 中小企業의 主宗을 이루며 本道 全體企業의 約 33%인 82個 業體가 澱粉 製造業으로서 그의 資金零細性和 不足때문으로 생각된다.

그러므로 이의 一時的인 解決은 어려우며 本道 中小企業의 長期的인 課題라고 할 수 있으며 이것을 克服키 爲해서 經營者는 ① 資本 節約的인 經營方式의 採擇으로 資本所要量을 減縮 할것은 勿論 資本所要量의 適正化, 資本使用 期間의 適正化, 固定資產의 適正規模 維持 등으로 調達資本의 效率的인 通營으로 資本效率을 最大限으로 할 것이며 ② 利益의 社内留保 減價償却의 徹底와 留保, 積立金の 轉用 등으로 因하여 自己金融(Self-Finance)의 길을 模索하고 ③ 家計와 經營을 分離시키므로서 企業資金의 非生産的 部分에 流出을 防止할 것이며 ④ 企業會計制度의 整備와 適正한 會計處理의 實施로 企業資本의 維持強化를 期하므로서 當面한 資金 不足을 多少나마 緩和시킬 수 있는 것으로 생각한다.

둘째의 販賣不進은 本道 企業의 零細性和 市場狹少에 依한 것으로 생각되나 이것은 運轉資金의 枯竭을 招來케 하고 나아가서는 資金不足을 加重시키는 要因이 되므로 ① 市場 調査의 實施을 通하여 販路의 開拓 및 確保를 期하고 ② 經營의 多角化로 季節性에 對한 저항력을 培養하므로서 ③ 販賣促進策의 強化로 需要를 創造하고 ④ 信用政策의 合理化 등으로 그 克服策을 講究해 나가야 할 것이다.

셋째 過度競爭은 이미 이루어진 本道 燒酒合同製造株式會社나 觀光案内業과 같이 企業合併에 依해서 零細性을 脫皮하고 施設의 近代化와 革新動機를 誘發시키므로서 品質向上 및 原價切下를 通하여 企業體質을 改善 強化시키므로서 競爭力을 培養시켜야 할 것으로 생각된다.

## Ⅱ. 中小企業의 經營實態

企業은 人的要素와 物的, 資本的 要素의 有機的인 結合에 依하여 所期の 企業目的을 達成하기 爲하여 相互協力 및 補完 關係를 形成 維持하면서 運營되는 것이나 現代의 經營活動은 高度로 分化되어 職能的인 專門化와 部門活動으로 遂行되므로 經營活動의 實態把握도 各 部門活動을 相互關聯시켜서 綜合的으로 判斷되어야 할 것이나 여기서는 資本을 中心으로해서 本道 中小企業의 實態를 考察해 보고져 한다.

### 1. 購買部門

購買活動은 生産과 販賣活動에 密接한 關係가 있으며 必要한 時期와 場所에서 適切한 品質, 數量의 原材料를 저렴한 價格으로 購入할 것이 要望된다.

原材料의 合理的인 利用으로 資源의 浪費를 막고 濠用資源을 最大限으로 利用하므로서

企業의 收益性을 增大시키고 나아가서 生産性 向上을 期하기 爲해서 原料에 對한 適正한 管理가 先行되어야 할 것이다.

그런데 原材料의 管理는 購入, 保管, 消費에 局限할 것이 아니라 財務管理, 販賣管理를 총망라한 多角的인 面을 充分히 考慮하여 綜合的인 管理가 이루어져야 할 것으로 생각한다.

1) 原材料의 調達

購入處別 原材料의 調達狀況을 보면 [表6] 注文購入 55.2% 市場購入 44%로서 食料品, 製材 및 木材, 家具 및 裝置品, 金屬製品을 除外하면 全部가 注文購入에 依存하고 있는 實情이다.

[表 6] 業種別 購買處別 原材料調達 單位: %

業 種	購 買 處		
	市 場 購 入	注 文 購 入	自 家 生 產
食 料 品	80.4	19.2	0.4
飲 料 品	46.8	53.2	—
纖 維	35.3	64.7	—
靴類 衣類 裝身品	34.1	65.9	0.1
製材 및 木材品	79.8	20.2	—
家具 및 裝置品	73.4	26.4	0.2
印刷 및 出版	80.3	19.7	—
化 學	29.5	71.5	—
石 油 및 石 炭	20.5	79.5	—
土 石 및 유 리	37.0	60.0	3.0
金 屬	60.9	39.1	—
機 械	16.7	83.3	—
運送 機械器具	20.5	79.5	—
其 他	44.6	54.9	0.5
構 成 比	44.0	55.2	0.8

資料: 商工部, 中小企業 實態調査 報告書 1969

이와같이 本道 中小企業이 注文購入을 많이 하는 理由는 原料市場의 狹少에도 큰 原因이 있다고 보겠으나 그 보다는 販賣市場의 狹少와 企業規模의 零細性에 있다고 보는 것이 妥當하다고 생각한다.

業種別로 보면 飲料品 53.2%, 纖維 64.7% 靴類 衣類 裝身品이 65.9%, 化學 71.5%, 石油 및 石炭 79.5%, 土石 및 유리 60.0%, 機械 83.3%, 運送機械器具 79.5% 등이 注文購入에 依存하고 있으며 食料品, 製材 및 木材, 家具 및 裝置品, 인쇄 및 출판 金屬製品이 市場購入에 依하여 原料를 購入하므로써 本道 中小企業의 大部分이 注文에 依하고 있어 注文購入이 大宗을 이루고 있다.

原材料의 調達은 그에 따르는 市場條件이 容易하고 安定狀態에 있는 경우에는 市場購入에 依하는 것이 購入條件이나 資金面에서 有利하겠으나 本道는 原材料의 調達이 順調되지 못하고 市場條件이 不利하기 때문에 注文購入에 依하는 것이 原材料의 確保面에서 有利하기 때문인 것으로 分析된다.

따라서 購入處의 決定에는 經營外的인 要素 即 市場條件, 去來條件, 原材料의 質과 量 등을 充分히 考慮함과 同時에 企業의 特殊性, 規模, 資產狀態, 流動性, 資金의 效率性 등의 經營內的인 要因들을 감안해서 가장 經濟的인 方法을 擇하여야 할 것이다.

다음으로 規模別 原材料의 調達狀況을 보면 [表7]과 같다.

規模別 購入處別 原材料調達

〔表 7〕

單位: %

購入處	規模			
	5 ~ 9名	10 ~ 29名	30 ~ 99名	100 ~ 199名
市場購入	45.7	48.3	53.2	53.7
注文購入	54.3	51.5	45.6	45.9
自家生産	—	0.2	1.2	0.4
計	100	100	100	100

資料: 商工部, 前掲書

規模別 調達處를 보면 注文購入이 5~9名 企業體는 54.3%, 10名~29名 規模 51.5% 30~99名 規模 45.6%, 100名 以上の 事業體는 45.9%로서 規模間的 큰 差異點을 찾아 볼 수 없으나 그 規模가 커질수록 市場購入의 依存度가 커지는 것을 볼 수 있는데 이와같은 現象은 市場購入이 낮은 小規模의 企業體는 相對的으로 去來量이 적고 또한 資金力이 貧弱한데 그 原因이 있는것으로 보인다.

## 2) 原材料 確保率

原材料의 確保는 市場성과 또한 購買條件때문에 原料調達事情이 比較的 어려워졌다는 것이 本道 中小企業 經營者들의 共通的인 見解로 나타나고 있다.

이는 全國的 現象으로 中小企業의 成長에 따르는 需要增大에 起因하는 것이라고 생각할 수 있으며 이것은 生産의 增加뿐만 아니라 物價의 安定을 期하는 點에서도 原材料 生産 業體에 對한 보다 積極的인 育成策이 要望된다.

原材料의 確保率을 國產原材料와 輸入原材料를 區分해서 考察해 보면 [表8]과 같다.

國產原材料의 確保率은 79.3%, 輸入原材料 確保率은 72.9%로서 國產原材料 確保가 보다 容易함을 보여주고 있다.

한편 輸入原材料의 使用率은 1968년에 19.6%였던 것이 1969년에는 16.3%로서 2.8%가 減少되어 輸入原料의 依存度가 多少 緩和되는 現象을 示顯하고 있다.

業種別 原材料 確保率

[表 8]

單位: %

業種	項目	原料 確 保 率	國 產	輸 入	輸入原料使用率
食 料 品		71.0	69.1	66.2	25.3
飲 料 品		82.0	81.9	83.1	1.8
織 維		81.2	81.6	79.1	—
靴類衣類裝身品		74.0	73.9	76.4	3.3
製 材 및 木 材		77.4	81.0	72.3	29.0
家具 및 裝置品		87.4	89.6	60.1	6.1
印 刷 및 出 版		82.5	82.5	72.4	0.3
化 學		66.4	63.6	72.2	33.9
石 油 및 石 炭		77.9	78.9	76.9	—
土 石 및 유 리		92.0	92.5	81.2	3.1
金 屬		77.9	81.2	86.5	—
機 械		82.6	83.6	81.5	16.7
輸送 機械 器具		78.7	80.2	72.6	20.7
其 他		79.3	79.1	84.9	13.2
平 均 計		76.1	79.3	72.9	16.3

資料: 商工部, 中小企業 實態調查 報告書, 1969.

또한 業種別로 보면 家具 및 裝置品 製造業이 87.4%, 土石 및 유리製品 92.0%로 原料確保가 容易하고 食料品이 71.0%, 化學 66.4%의 確保率을 나타내므로서 比較的 困難한 形便이다. 食料品製造業이 原料確保率이 낮은 것은 고구마 生産이 急激한 減少에 그 原因이 있는 것으로 分析된다.

規模別로 보면 [表9]와 같이 100~199名の 比較的 規模가 큰 企業體가 가장 높고 5~9名, 30~90名, 10~29名 規模의 順으로 나타나고 있는데 5~9名인 零細企業에 있어서는 原料의 需要量이 적고 國產原材料의 使用이 比較的 容易한데 比하여 規模가 擴大되고 原材料使用量이 增加되는 경우에는 資本을 비롯한 企業의 能力에 左右되기 때문으로 풀이된다.

## 2. 製品管理

在庫品에 對한 賣出額의 比率로 算出되는 製品回轉率은 一定期間에 있어서 製品에 投下된 資本의 利用性을 測定하는 指標로서 製品管理能率의 適否를 判定하는 하나의 基準이 된다.

製品回轉率은 높을 수록 良好함을 나타내는 것이나 그 判斷에 있어서는 同一業種의 年度別 推移에 依한 期間比較와 他業種과의 相互比較等에 依하여 綜合的으로 考察 되어야 한다.

[表 9] 規模別 原材料 確保率 單位: %

項目	規模			
	5 ~ 9名	10 ~ 29名	30 ~ 99名	100 ~ 199名
原材料 確保率	82.3	73.9	76.4	82.7
國 產	82.7	75.3	77.2	80.2
輸 入 品	72.4	69.2	74.7	76.1

資料: 商工部, 前掲書

[表10] 業種別 製品回轉率 單位: 回數

業種 項目	全 國	本 道	食 料	飲 料	織 維	靴類 衣類	製材 木 材	家具 裝 置	印刷 出 版	化 學	石 油 石 炭	機 械	운송 기 기	其 他
	回轉率	35.2	38.1	46.3	44.8	40.5	65.0	27.9	36.5	44.7	30.3	37.3	31.8	38.3

資料: 商工部, 中小企業 經營指標, 1969.

本道 中小企業의 製品回轉率은 [表10]에서 보는 바와 같이 38.1로서 全國平均 35.2회보다 2.9의 上昇을 보이므로 本道企業體의 良好性을 나타내고 있다.

製品回轉率이 높은 業種은 靴類 衣類 및 裝身品製造業이 65.0, 食料品이 46.3, 飲料品 44.8, 印刷및出版 44.7로서 全國平均보다 높거나 比等한 位置에 있으며 製品에 對한 投下資本의 效率性이 比較的 良好한 편이다.

한편 底調한 業種은 製材 및 木材 27.9, 家具 및 裝置品 36.5, 石油 및 石炭 37.3等으로 比較的 季節性의 影響을 많이 받고 있는 業種으로 生産 및 製品管理上 季節性의 克服이 時急한 基本課題라 하겠다.

[表11] 主要業種別 製品回轉率 推移 單位: 回

年度	食 料 品	飲 料 品	家具 裝置品	印刷 出版	石 油 石 炭
1965	36.9	32.9	26.7	35.1	31.3
1966	39.4	32.0	33.3	34.3	35.5
1967	41.0	35.2	35.3	41.1	36.1
1968	46.3	44.8	36.5	44.7	37.3

資料: 商工部, 中小企業 經營指標, 1969.

主要 業種의 推移를 보면 [表11] 1965年度에는 26~35회 사이에 있었으나 1966년에는 32~39회, 1967년에는 35~41회로 向上되었으며 1968년에 와서는 36~46회로 食料品은 46회를 上廻하고 있는데 對하여 家具 및 裝置品은 36회를 維持하고 있으나 全般의 面에서 볼때 크게 向上되었다고 볼수있다.

### 3. 販賣部門

販賣은 投下資本을 回收하고 企業利潤을 實現하는 過程이므로 企業活動中 特히 重要할 뿐만 아니라 今日的 生産은 市場生産이며 모든 消費도 市場消費이므로 企業經營의 中心點도 또한 生産에서 販賣로 移行하고 있다고 할수 있다.

販賣部門의 能率은 販賣管理 如何에 左右되며 販賣管理는 販賣準備로서의 市場調査로부터 販賣計劃, 價格政策, 販賣政策, 販賣促進等에 이르기까지 매우 廣範하고 多様하며 그 技法은 날로 高度化하고 專門化되어 가고 있다.

本稿에서는 販路, 販賣價格, 販賣促進을 中心으로하여 販賣部門의 實態를 分析해 보려고 한다.

#### 1) 販賣處別 販賣實態

販路의 決定은 市場構造, 企業規模, 製品의 性格等에 따라 이루어진다. 本道 中小企業의 販路는 直賣, 代理 또는 特約店, 都賣商 및 小賣商, 納品 受託修理等の 經路가 있다

(表12) 販路別 販賣實態 單位: %

業種	販路	直 賣 店	都賣 및 小賣 +	代理 및 特約店	納 品	受託 修理
食 料 品		51.6	33.4	13.2	1.8	—
飲 料 品		18.9	55.3	22.1	2.7	—
織 雜		4.2	95.8	—	—	—
靴類 衣類 裝身品		99.2	0.2	0.6	—	—
製 材 및 木 材		97.3	2.7	—	—	—
家 具 및 裝 置 品		99.0	—	—	—	1.0
印 刷 및 出 版		4.8	—	2.4	92.8	—
化 學		10.8	44.8	27.8	26.6	—
石 油 및 石 炭		85.5	10.3	4.1	0.1	—
土 石 및 유 리		22.8	39.6	13.7	23.7	0.2
金 屬		98.2	—	—	—	1.8
機 械		14.2	40.1	6.3	34.5	4.9
輸 送 機 械 器 具		16.7	28.7	4.1	23.5	27.0
其 他		8.0	34.5	26.1	30.1	2.2
計 (平 均)		35.2	34.2	12.3	21.1	7.2

資料: 面接調査에 依據 筆者作成.

本道 中小企業의 販路別 販賣實態는 [表12] 直賣店이 35.2%로 가장 많은 比重을 차지하고 있으며 그 다음으로 都賣 및 小賣商이 34.2%, 納品 21.1%, 代理 및 特約店 12.3%, 受託修理 7.2%의 順으로 나타나고 있는데 이와같은 現象은 全國水準과 比較해 볼때 거이

비슷한 構成比를 나타내고 있다.

그런데 이와같은 實態를 分析해 보면 中間商人을 排除하므로써 流通上의 「마진」을 吸收할수 있는 比較的 安定的인 生産活動을 하기 爲한 것이며 또 하나의 重要的 原因은 市場의 狹少로서 大量生産이 不可能하기 때문에 直賣가 販路의 大宗을 이루고 있는 것으로 分析된다.

本道の 中小企業은 市場에서의 地位가 陸地部 企業에 뒤떨어지므로 競爭에서 脫落되지 않고 그 地位를 確保維持하기 爲해서는 될수있는限 自己系列의 販路를 갖는 것이 有利할 것이다.

業種別로 販賣經路의 特徵을 보면 食料品, 靴類 衣類 및 裝身品, 石油 및 石炭, 金屬等은 直賣가 60%以上을 차지하고 있는데 이와같은 現象은 本道 食料品の 主宗을 이루는 澱粉製造業과 石油 및 石炭製品은 거의 全部가 直賣方法을 擇하고 있으며 靴類, 衣類는 99%以上 注文生産에 依存하기 때문이며 飲品, 化學, 纖維製品은 都散賣에 의하여 中間商人에의 依存度가 높으며 이들 業種은 大體로 大衆消費의 市場生産에 置重하는 것이 特徵으로 나타 나고있다.

## 2) 販賣價格의 決定

販賣價格은 販賣實現을 爲한 가장 重要하고도 基本的인 要素이므로 販賣價格의 決定은 企業의 目標利益을 實現시킬수 있어야 하며, 同時에 消費者들이 支拂能力에 알맞아 購入할수 있어야 하며, 또한 競爭者와의 價格競爭에서 이길수 있는 水準의 價格이어야 한다.

따라서 價格決定에는 企業家도 有利하고 消費者의 利益도 保護해야 한다는 二律排反的인 原則이 作用하고 그 위에 競爭에서 이겨야한다는 複雜한 問題가 介在한다.

이와같은 價格決定方法을 要約하면 다음과 같다(7)

$$\text{價格} = (C + P)M \cdot Co^1 \cdot Co^2 \cdot Cu.$$

C...單位當 總原價

P...單位當 利潤

M...一般的 經濟情勢에 起因하는 市場壓力

Co<sup>1</sup>...企業競爭의 強度

Co<sup>2</sup>...競爭製品의 強度

Cu...消費者의 必要度

이와 같은 諸要素中에서 企業家の 힘이 미치는 範圍는 C 即 總原價에 限한다.

總原價는 要素別 原價의 合計值인 製造原價와 一般管理費로서 構成되는데 特히 製造原價의 正確한 計算이 要望된다.

7) 中小企業銀行, 中小企業論集 1970, P. 016

販賣價格의 決定要素

單位: %

[表 13]

業 種	項 目	原 價 計 算	市 場 時 勢	協 定 價 格	去 來 商 과 約 定	其 他
食 料 品		21.3	41.3	20.4	14.0	3.0
飲 料 品		20.0	8.1	88.9	0.6	0.4
織 雜		15.7	51.0	9.4	23.1	0.8
靴類衣類장신품		19.2	42.6	30.2	7.2	0.8
製 材 및 木 材		18.8	33.2	34.3	13.6	0.1
家 具 및 裝 置 品		33.1	43.2	12.2	11.5	—
印 刷 및 出 版		26.6	6.8	29.4	36.8	0.4
化 學		29.1	39.7	19.0	11.0	1.2
石 油 및 石 炭		7.7	21.2	70.2	0.4	0.5
土 石 및 유 리		17.5	45.5	27.4	9.5	0.1
金 屬		26.3	40.0	9.8	21.2	2.5
機 械		34.9	25.5	6.7	32.8	0.1
輸 送 機 械 器 具		26.1	23.7	18.6	31.1	0.5
其 他		30.3	44.6	10.6	14.2	0.3
構 成 比		20.9	42.4	21.1	15.0	0.6

資料: 面接調査에 依據 筆者作成

本道 中小企業의 價格決定 要素를 筆者가 調査한 것을 [表13] 各 要素別로 分析해보면 原價計算 20.9%, 市場時勢 42.4%, 協定價格 21.1% 去來商과의 約定 15.0%, 其他 0.6%로 나타나고 있다.

그런데 近代經營에 있어서는 從來의 財務會計의 分野로 發展하고 있으며 原價計算製도에 있어서는 標準原價에서 直接原價製도로 發展하고 있는데 反해서 本道の 中小企業은 事後原價計算의 범주에 屬하는 計數的 管理를 實施하는 企業이 不過 20.9%程度며 大部分의 企業은 市場時勢나 協定價格, 去來商과의 約定 등의 前近代的인 方法에 依하여 價格을 決定하는 實情이다.

따라서 本道 中小企業의 經營合理化를 위해서 原價計算制度의 時急한 導入이 매우 重要한 課題라 하겠다.

3) 販賣促進

販賣促進은 販賣活動 그 自體는 아니나 販賣活動을 積極化하고 能率의으로 遂行시키기 爲한 補助手段 이다.

生産者 優位의 經營에서 消費者 優位의 經營으로 企業經營의 性格이 變化된 近代的 經營 活動에 있어서 生産만으로는 企業의 所期目的을 達成할 수 없으며 販賣活動을 調整하고 補完하는 方策이 講究되어야 할 것이다.

即 中間商人의 販賣增進을 爲한 指導와 援助, 消費者의 關心을 喚起시키기 爲한 活動의

展開, 製品廣告의 實施等에 努力을 아끼지 않아야 할 것이다.

그런데 本道의 製品廣告 實施狀況은 [表14]와 같다.

[表 14]

販賣促進 實施狀況

單位: %

區分 比率	實 施					未 實 施	計
	販 賣 員	新 聞	라디오, T.V	其 他	小 計		
構成比	3.9	4.5	2.6	3.6	14.6	85.4	100

資料: 「양케이트」 調査에 依하여 筆者作成

筆者가 調査한 바에 하면 [表14]에서 보는바와 같이 販賣員에 依한 廣告가 3.9%, 신문 4.5%, 라디오 및 T.V. 2.6%, 其他 3.6% 등으로 겨우 14.6%에 不過하며 나머지 85.4%는 廣告를 하지 않은 業體로 나타나고 있다.

이와같은 現象은 經營上의 問題點으로 販賣不進이 26.1%로(表5) 莫重한 比重을 찾아하고 있으면서 販賣促進活動을 展開하는 企業은 겨우 14.6%로 販賣促進이 不進한 상태에 있으며 「메스. 미디어」의 利用度가 극히 낮은 實情이다.

따라서 變動없는 販路를 確保維持하고 賣出額의 增大로 企業目的을 達成하고 Going Concern으로서의 安定을 維持하면서 繼續인 發展을 하려면 能動的이고 보다 積極인 販賣促進活動이 多角적으로 展開되어야 할 것이다.

#### 4. 財務部門

企業의 經營目的을 合理的이고 有效하게 達成할 수 있도록 資金을 時間的, 量的, 場所的으로 圓滑하게 調達할 使命을 갖고 있는 財務部門은 資產管理, 資本管理, 收益管理等 多角적으로 檢討되어야 한다.

企業活動의 最終目標인 收益性和 繼續企業으로서의 安定性を 維持하기 爲해서는 資本의 效率인 運用, 即 資本의 適正配分이 要請되는 바 이에에는 다음과 같은 一般原則이 있다.

첫째 財務固定性 (over-capitalization) 防止

企業의 規模가 擴大됨에 따라 自己資本 以外에도 經營資本의 一部로서 他人資本의 利用이 불가피하나 이러한 경우, 적어도 固定設備에 投下되는 部分은 自己資本으로 調達되어야 하며 他人資本은 償還期間이 되면 반드시 償還해야하고 그 代價인 利子를 支給해야 되므로 原則적으로 他人資本은 運營資金으로 投下되어야 한다.

둘째 流通性(Liquidity)

他人資本에 對한 支給能力을 갖기 爲하여 充分한 準備資產을 確保해야 한다.

셋째 安定性(stability)

景氣變動, 物價變動, 市場狀況 등과 같은 經濟情勢의 變化에 對應할 수 있는 能力을 갖추어야 한다.

넷째 收益性(Profitability)

企業의 最終目的은 利潤追求에 있으므로 收益性이 保障돼야 한다.

以上の 財務原則을 中心으로 本道 中小企業의 財務部門을 分析 檢討해 보려한다.

1) 資本의 運用狀態

(1) 財務固定性

投下資本에 對한 固定性의 分析은 固定資產의 過多 與否, 固定資產의 利用性, 在庫資產의 適否 등이 中心課題이며 固定比率, 在庫資產回轉率, 固定資產回轉率 등이 많이 利用된다.

業種別 財務固定性

[表15]

業種	項目	固 定 比 率	在 庫 資 產 回 轉 率	固 定 資 產 回 轉 率
食 料 品		89.3 %	8.2 回	1.5 回
飲 料 品		76.0	14.7	3.2
織 維		88.0	10.9	2.2
靴類 衣類 裝身品		69.9	7.9	2.9
製材 및 木材		77.4	5.8	1.9
家具 및 裝置		77.9	6.1	1.6
印刷 및 出版		84.2	16.4	1.3
化 學		81.5	7.3	2.2
石油 및 石 炭		71.5	9.3	3.6
土 石 및 유 리		84.8	6.9	1.7
金 屬		87.7	8.5	1.8
機 械		94.3	8.6	1.5
輸送 機械 器具		86.8	10.0	2.1
其 他		85.9	7.5	2.0
平 均		82.1	8.6	1.9

資料: 商工部, 中小企業 經營指標, 1969.

自己資本의 固定化 程度 即 固定資產의 調達에 있어서 自己資本의 投下程度를 表示하는 固定比率은 [表15] 本道 中小企業 平均이 82.1%로서 全國 平均比率 84.3%보다 2.2%가 낮으며 標準比率 100% 보다 7.9%나 未達되는 것으로 이는 本道 企業體 財務構造의 健全性을 나타내는 것으로 생각되나 한편 이와같이 固定比率이 낮은 理由는 本道 企業體의 屬性에서 비롯되는 零細性 과 市場의 狹少 等에 依하여 長期 他人 資本이 設備投資에 利用되지 못하고 있다는 重要한 事實을 內包하고 있는 것으로 생각 된다.

[表 16]

規模別 財務固定性

規 模					平 均
項 目	5 — 9名	10 — 29名	30 — 99名	100 — 199名	
固 定 比 率(%)	82.8	82.8	79.2	84.8	82.1
在 庫 資 產 回 轉 率(回)	9.5	11.3	11.3	8.0	8.6
固 定 資 產 回 轉 率(回)	1.4	1.2	2.4	2.9	1.9

資料: 商工部, 中小企業 經營指標, 1969

規模別로 보면 [表16] 5-29名까지는 82.8%로 같은 狀態를 나타내고 있으나 30~99名規模는 79.2%, 100~199名은 84.8%로서 資金調達이 보다 容易한 比較의 規模가 큰企業體

가 相對的으로 施設投資가 많고 他人資本의 利用度가 높기 때문인 것으로 分析된다.

業種別로는 機械, 食料, 纖維等이 높고 石油 및 石炭, 製材 및 木材, 家具 및 裝置가 比較의 낮은 편이다.

한편 投下된 設備資產의 利用度를 보는 固定資產回轉率은 1.9회로서 全國平均 2.1회보다 0.2회가 낮은 것으로 나타나고 있다. 이와같은 現象은 本道 中小企業의 零細性和 販賣市場의 狹少 때문에 生産量이 적고 따라서 販賣量이 적은데서 오는 結果로 생각하며 또 하나는 澱粉業과 油菜를 原料로 하는 食油工場等 季節的 生産이 많기 때문으로 풀이 된다.

다음으로 在庫資產에 投下된 資本의 利用度를 보면 在庫資產回轉率이 8.6회로 全國平均値인 8.7회와 비슷한 水準을 나타내고 있다.

(2) 財務流動性

一般的으로 流動性이란 短期負債에 對한 支給能力을 意味하는 것으로 現金, 預金, 外上賣出金, 製品等과 같이 短期間에 現金化할 수 있는 資產이 얼마나 되느냐에 따라서 判斷 된다.

流動分析은 現在の 支給能力, 將來의 支給能力에 對한 豫測, 賣出債權의 回收期間과 買入債務의 支給期間과의 均衡與否, 賣出債權의 過大投資 與否等を 檢討하는 것으로 그 判斷基準으로서는 流動比率, 當座比率, 現金比率, 賣出債權回轉率, 買入債務回轉率等の 指標가 利用된다.

[表17]에서 보는바와 같이 本道 中小企業의 短期支給能力은 理想比率 200%를 훨씬 上廻하고 있으며 全國平均 206.2%보다 1.5%를 上廻하는 207.7%를 나타내므로서 良好한 狀態라고 할 수 있다.

業種別로 보면 家具 및 裝置가 236.3%로 가장 높고 纖維, 製材 및 木材를 除外한 全業種이 標準比率인 200%를 上廻하고 있어 全般的으로 良好한 편이다.

다음으로 當座比率도 理想比率인 100%를 넘고 있어 良好한 狀態나 다만 製材 및 木材

97.3%, 家具 및 裝置가 88.9%로 標準率에 多少 未達하고 있으나 本道 平均値는 102.2%로 全國平均 103.3%와 비슷한 水準을 維持하고 있다.

業種別 財務流動性

[表 17]

業種	項目	流動比率	當座比率	賣出債權回轉率	買入債務回轉率
食料品		206.6 %	100.9 %	12.6 回	14.5 回
飲料品		206.5	104.1	10.3	22.3
織維		170.8	101.3	11.1	20.2
靴類 衣類 裝身品		203.5	100.9	14.5	18.3
製材 및 木材		180.0	97.3	8.1	12.0
家具 및 裝置		236.3	88.9	9.8	17.8
印刷 및 出版		209.1	104.5	9.2	14.1
化學		205.6	101.3	6.5	10.6
石油 및 石炭		11.6	101.5	16.9	18.5
土石 및 石炭		203.5	102.7	10.1	20.0
金屬		207.8	107.5	8.5	11.4
機械		203.4	104.2	9.2	15.6
輸送機械器具		203.9	103.2	10.3	17.3
其他		206.3	105.3	9.5	16.2
平均		207.7	102.2	9.7	15.8

資料: 商工部, 中小企業 經營指標, 1969에서 作成

그런데 賣出債權回轉率과 買入債務回轉率은 一定한 標準은 없으나 높을수록 좋으며 支給能力 判斷의 立場에서 볼때 兩比率은 均衡狀態를 維持하는것이 좋는데 本道 中小企業의 이比率을 分析해 보면 賣出債權回轉率 9.7회, 買入債務回轉率은 15.8회로 나타나고 있는데 이러한 現象은 賣出債權의 回收는 充分치 못하면서 買入債務의 支給은 順調롭게 進行시키고 있음을 나타내고 있는것으로 이는 販賣不進을 克服키 爲하여 無理한 外上賣出을 하고 있기 때문으로 풀이된다.

이와같은 不均衡이 繼續되면 流動比率이나 當座比率이 아무리 良好하다 해도 支給準備 資產이 不足을 招來하고 나아가서 運營資金의 결핍을 낳게 하므로서 資本의 合理的 構成을 위협하게 되므로 經營者는 이兩比率의 均衡維持를 爲해서 各별한 注意를 傾注해야 할 것이다.

(3) 財務의 安定性

資本構成의 安定性을 把握하는데는 負債比率과 資本回轉率이 利用되는데 여기서는 調査의 難點으로 便宜上 負債比率만으로 本道 企業體의 安定性을 判斷해 보려고 한다.

本道 企業體의 資本構成 比率을 보면 [表18] 自己資本이 86.9%, 他人資本 13.1%로서 이것은 全國 平均値인 76.1%보다 10.8%가 낮은 것으로 이와 같은 現象은 財務의 健全

性乃至安定性이라는 觀點에서 볼 때는 좋은 現象이라고 할 수 있으나 企業의 成長의 側面에서 볼 때는 극히 消極的인 姿勢라고 아니할 수 없다. 飲料品이 7.5%로서 가장 낮고 다른 業種에서도 他人資本 依存度 即 負債比率이 20% 以下로 規模의 縮少 乃至 均衡的인 狀態를 示顯시키고 있다.

[表 18]

主要 業種別 資本構成

單位: %

業種 比率	食料	飲料品	製材, 木材	家具, 裝置	印刷, 出版	石油, 石炭	운송기계	平均(計)	全 國
自己資本	88.0	90.5	81.0	87.8	89.9	85.1	83.5	86.9	76.1
他人資本	10.0	7.5	18.8	10.0	10.1	14.9	16.5	13.1	13.9
計	100	100	100	100	100	100	100	100	100

資料: 面接調査에 依據 筆者 作成

이러한 狀態의 原因은 市場의 狹少 때문에 分析되나 本道 中小企業 經營者들은 이런 點들을 時急히 改善토록 最善을 다해야 할 것이다.

2) 收益狀態

財政狀態가 恒常 安定性を 維持하는 事業體는 收益性を 確保維持할 수 있고 또한 收益性은 企業의 安定性を 뒷받침하는 相關關係에 있다.

企業의 收益性은 損益計算書에 表示되므로 따라서 收益性 把握은 損益計算書에 依한 分析이 中心이 될 것이나 本道 中小企業의 경우는 會計制度의 未備와 計數의 非公開로 損益計算書 項目의 調査가 不可能하므로 여기서는 筆者가 「양케트」에 依해 調査한 主要業體의 資本利益率을 中心으로 檢討해 보려 한다.

[表 19]

本道 主要 業種別 利益率

單位: %

業種 比率	食料品	飲料品	製材, 木材	家具, 裝置	印刷, 出版	石油, 石炭	運送機械	平 均
資本利益率	13.4	14.8	13.5	10.6	16.4	13.3	14.7	13.8

資料: 筆者가 「양케트」調査에 依해서 作成

本道 中小企業의 收益性を 보면 1970年度가 平均 13.8%로 1969年の 10.4%보다 3.4%가 上昇하고 있으며 全國平均 11.3% 보다 2.5%나 上廻하므로서 매우 좋은 實績을 나타내고 있으며 業種別로 보면 [表19] 印刷 및 出版이 16.4%로 가장 良好한 狀態를 보여주고 있으며 家具 및 裝置品이 10.6%로 가장 낮은 比率을 보여주고 있으나 1969年度에 가

장 良好했던 印刷 및 出版業의 10.5%와 同一水準으로 全般的으로 本道 中小企業의 收益性이 大幅的으로 向上되었다고 分析할 수 있다.

## IV. 經營合理化 對策

### 1. 個別經營上の 對策

#### 가. 基本對策

여기서는 本道 中小企業의 經營現況에서 台頭되고 있는 問題點을 中心으로 本道 中小企業의 經營合理化를 期할 수 있는 對策을 講究해 보려 한다.

#### 1) 會計制度의 導入 및 整備

企業이 綜合的인 財務狀態 및 經營成果의 正確한 計算을 하고 나아가서는 近代的 經營에 要請되는 多角的인 判斷 即 經營政策의 올바른 指針을 얻기 爲해서도 企業會計制度의 導入 및 整備가 先行되어야 할 것이다.

따라서 企業의 特徵과 規模에 알맞는 帳簿組織과 計定體系를 確立하고 原價管理나 利益計劃等에 最大限으로 活用하므로서 비로서 經營管理의 合理化가 可能한 것이다. 그리고 會計上의 誤謬 發生을 防止하므로서 企業資產을 保護하고 會計資料의 正確性和 信賴性을 檢閲하고 經營能率을 향상시키기 爲해서도 會計制度를 導入하고 따라서 Internal control system의 導入이 반드시 必要한 것이다.

#### 2) 經營者의 養成

經營者의 養成은 經營的 資質을 갖춘 人員의 確保와 既存 經營者의 能力向上이라는 兩面에서 試圖되어야 할 것이며 또한 近來에 와서 經營管理技術의 複雜化는 經營職能을 專門化 시키게 되므로 專門的인 技術과 知識을 具備한 經營者가 더욱 切實히 要請되며 經營者의 養成에 부수되는 自發的인 人間關係의 助成은 企業發展에 크게 寄與할 것이다.

따라서 經營의 現實的인 維持를 爲해서 뿐만 아니라 時代의 變遷에 適應할 수 있는 經營者의 創造的 機能과 革新動機의 誘發을 爲해서도 既存 經營者의 開發은 勿論 나아가서 더욱 有能한 經營者를 確保키 爲해서 長期經營計劃의 一環으로서의 經營者 養成이 時急한 課題라 아니할 수 없다.

#### 3) 經營管理上の 計劃과 統制

現代經營은 計劃과 統制를 手段으로 하는 目標에 依한 管理를 特徵으로 하고 있는데 本道の 中小企業은 經營計劃이 거의 導入되지 못하고 前近代的이고 非科學的인 “주먹구구식”經營을 하고 있다.

따라서 本道 中小企業의 經營合理化를 爲해서는 事前的 計劃과 調整 및 統制에 依한 經營을 緊急히 達成시킬 수 있도록 모든 經營者들은 最善을 다해야 할 것이다.

計劃이란 方針設定을 具體化한 것으로 經營上의 基本的 事項은 基本方針으로 確立되고 具體적인 執行을 爲해서는 執行方針이 設定 되어야 한다.

또한 基本方針은 長期的인 眼目에서 長期計劃으로 構成되고 執行方針은 短期計劃으로 具體化하여 實現하되 長期計劃과의 有機적인 關聯성을 維持할 수 있도록 해야 한다.

그리고 經營의 現實을 正確히 判斷하고 이에 立脚해서 보다 發展적인 次元을 求하기 爲해서는 統制의 手段을 빌리지 않을 수 없는데 具體적으로 豫算統制, 原價管理, 品質管理等의 方法으로 遂行 되어야 한다.

#### 나. 部門別 對策

##### 1) 生産管理의 合理化

첫째, 3S의 導入

生産管理의 一般原則이라고 생각되는 單純化 (simplification), 標準化 (standardization), 專門化(specialization)의 3S를 導入시키므로서 品質의 向上, 生産의 增加, 生産力의 增大 및 原價의 切下를 期하여야 할 것이다.

둘째, 作業組織의 整備

生産形態에 따라 注文生産形 作業組織 市場生産形 作業組織等의 相異한 作業組織이 있으나 業種, 規模, 生産樣式, 管理方針에 따라 적절한 作業組織을 마련해야 할 것이다.

셋째, 革新動機의 誘發

經營者는 競爭에서 優位성을 갖고 繼續企業으로서 育成, 發展하기 爲해서는 革新動機 (Innovation Motive)를 誘發시키므로서 從來의 生産方式을 止揚하고 새로운 生産方式을 採用함으로써 보다 많은 利潤追求가 可能할 것이다.

따라서 經營者는 消極적인 活動에서 그치지 말고 새로운 生産方式의 導入, 새로운 商品의 開發, 既存商品의 改善等を 通하여 市場의 開拓等 보다 積極적인 創造精神에 立脚한 技術革新을 爲해서 不斷히 努力해야 할 것이다.

##### 2) 販賣管理의 合理化

販賣管理를 合理化하기 爲해서는 過度競爭의 排除, 市場調査, 販賣計劃等의 對策이 수반 되어야 한다.

첫째, 過度競爭의 排除 乃至 緩和

企業의 경쟁을 排除 乃至 緩和하는 方法은 企業의 個性을 強化하는 方法과 協同적으로 調整하는 方法이 있으나 여기서는 前者를 중심으로 考察 해 보려 한다.

他企業과 販賣競爭에서 優位를 確保하기 爲해서는 ① 自己系列의 販賣處 確保 ② 質品, 「디자인」 등의 改善 ③ 原價切下 ④ 販賣技術이나 「서비스」改善 등이 필요하다

둘째, 販賣準備로서의 市場調査

① 消費者의 數, 市場圈의 把握, 購買力 調査 등으로 需要의 動向을 把握하고 ② 需要의 現在性, 安定性, 代替性, 強力性 및 希望하는 商品의 質 또는 拒否하는 理由 등의 需要의 質을 把握하고 ③ 同種의 製品을 供給하는 競爭企業의 種類, 數, 規模, 價格, 販賣 등의 供給擔當者를 파악하는 등 모든 市場調査의 內容을 綜合 分析하여 販賣市場의 特質 및 未來를 豫測하고 또한 一般經濟動向 및 販賣商 등에 對한 市場豫測을 正確히 해야 한다.

Buyer's Market인 近代市場에 있어서 市場調査는 生産을 뒷받침 할 뿐 만 아니라 販賣促進의 基本이 되므로 經營者들은 各種 統計資料, 市場情報等 利用할 수 있는 모든 方法을 活用하여 販賣豫測을 實施해야 만 市場需要나 景氣變動, 季節的인 變動에 신속히 適應하면서 보다 많은 利潤獲得과 繼續企業으로서의 安定的인 發展을 圖謀할 수 있을 것이다.

#### 다. 財務管理의 合理化

財務管理는 營業年度를 中心으로 係數的 管理, 計劃의 樹立 및 執行活動으로 이루어지는 計劃的 管理의 二大 側面으로 區分할 수 있으며 그 合理化 對策을 論하기 爲해서는 모든 經營 活動이 正確히 係數化 되어야 하는데 本道의 中小企業은 會計制度의 未備와 非公開性 때문에 그 자료 수집이 不可能함으로 一般的인 財務管理의 原則에 依한 方向을 提示함으로서 代替코져 한다.

첫째, 管理 會計的 接近

企業會計는 財務會計의 機能과 管理會計의 機能을 갖고 있는 바 會業會計制度가 高度化 됨에 따라 管理會計의 機能이 점차 重要視되어가고 있거니와 經營者는 財務數値를 單純히 企業의 財政狀態의 把握이나 損益計算에 만 利用할 것이 아니라 原價管理, 豫算統制, 利益管理, 經營分析 등에 活用함으로서 近代의 財務管理로 發展시켜야 할 것이다.

둘째, 資本不足의 克服과 資本蓄積의 經營

經營者는 依他心을 버리고 資本運用을 合理化하고 資本蓄積을 爲하여 努力해야 할 것이다. 即 ① 資本節約의 經營으로 資本 所要量을 最少로 줄이며 ② 製品回轉率과 設備投資(固定資產)回轉率의 向上과 操業度를 높임으로서 投下資本의 效率性을 提高시키고 ③ 賣出債權과 買入債務에 對한 比率를 均衡의 으로 調整함으로서 運轉資本의 不足을 防止하며 ④ 利益의 社內留保에 依한 自己金融(self-finance)策을 講究하고 ⑤ 健全한 會計處理의 履行으로 資本의 浸食을 防止함으로서 企業資本을 維持, 擴大시켜야 할 것이다.

셋째 設備投資의 合理化

施設近代化를 통한 企業의 競爭力 強化를 爲해서 設備投資가 불가피한 實情이나 追加資本의 投入은 自動的으로 企業의 損益分岐點을 높은 點으로 移動시키며 固定費의 增加는 恒久的인 것이므로 企業은 經營規模의 變更에 따르는 生産, 販賣, 費用, 收益等の 變化和 市場事情等에 걸친 正確한 情報를 바탕으로 하여 實現可能한 計劃을 樹立하여 目標에 따라 管理, 執行하고 調整해야 할 것이다.

#### 라. 購買管理의 合理化

正常的인 經營活動을 遂行하고 나아가서 目標利益을 達成하기 爲해서는 適正量의 原材料 確保가 필요하다.

適正量을 超過하는 原材料의 保有는 財務流動性에 惡影響을 超來하고 運轉資金의 不足을 誘發시키며, 한편 適正量에 未達하면 原材料의 不足으로 正常的인 經營活動을 遂行하는데 次要因素가 되므로 適正量의 原材料確保에 努力해야 할 것이다.

### 2. 經營相互間의 協力的 對策

#### 가. 協同活動의 展開

一般的으로 中小企業은 規模의 零細性으로 因하여 經營上 莫大한 困難을 받고 있는데 中小企業의 組織化를 통하여 競爭을 排除하고 相互扶助精神에 立脚하여 共同課題를 協力的으로 推進하기 爲하여 企業相互間의 協同活動을 해야 할 것이다.

특히 ① 生産, 販賣等에 對하여 相互間에 調整을 加함으로서 不必要한 過度競爭을 피하며 ② 施設의 共同投資와 利用으로 所要資本量을 節約하고 資本의 效率性을 높이며 ③ 製品의 規格統一과 共同檢査制의 實施로 品質의 向上과 費用을 節約하므로써 製品原價를 切下시키며 ④ 經營指導 및 技術教育의 強化 ⑤ 情報수집의 強化等이 要請된다.

#### 나. 經營規模의 適正化

本道 中小企業의 規模와 資本의 零細性을 補強하기 爲해서는 ① 濟州道內 6개소주제 조합체의 合併과 같은 企業 상호간의 合併 乃至 個人企業의 法人化等으로 經營規模를 擴大하거나 ② 中小企業의 協業化로 規模의 零細性을 補強하여 社會間接資本의 造成 乃至 利用의 容易, 既存施設의 有效適切한 活用을 期하며 ③ 系列化의 促進으로 大企業과의 補完關係를 增大 시키므로써 有機的인 結合關係를 強化하여야 할 것으로 믿는다.

### 3. 補完對策

本道 中小企業을 育成시키므로써 濟州道 經濟事情의 安定的이고 均衡的인 成長을 促進시키기 爲해서는 ① 施設近代化를 爲한 中小企業 育成資金의 適切한 配定 ② 本道 企

業의 市場確保를 爲한 陸地部企業의 動態 및 市場情報의 提供 ③ 經營 및 技術指導 強化 등의 政策的인 뒷받침이 있어야 할 것으로 생각한다.

## V. 結 論

以上으로서 濟州道內 中小製造業의 經營實態 調査에서 나타난 問題點을 中心으로 分析해 보았거니와 本道 中小企業이 合理的인 發展을 圖謀하기 爲해서는 企業經營者는 勿論 消費者, 勞務者等 모든 利害關係者에 依한 總力的인 努力이 集中되고 그 위에 政策當局의 보다 積極的이고 長期的인 支援과 모든 指導機關의 使命이 充分히 發揮되어야 할 것이다.

왜냐하면 濟州道內 中小製造業은 1970年 平均 13.8%의 收益率을 나타내므로서 全國平均值인 11.3%보다 2.5%나 上廻하고 있는데도 規模의 零細性과 前 近代的인 經營管理方法을 脫皮하지 못하고 있는 것은 經營合理化에 對한 經營者의 無關心과 當局의 政策的인 配慮의 欠如와 指導力의 貧弱이 濟州道內 中小製造業의 發展과 合理化를 阻害하는 要因들이기 때문이다.

그러므로 急轉하는 經濟情勢에 適應하면서 安定的인 發展과 成長을 이룩하기 爲해서는 보다 巨視的이고 長期的인 視野에서 經營의 綜合的인 管理에 最善을 다하고 새로운 經營管理方法의 導入을 爲한 事業情報蒐集에 敏感해야 할 것이며 나아가서 從業員의 士氣仰揚, 消費者保護等 企業家에게 賦課된 經營者의 社會的 責任을 完遂해야 할 것이다. 그리고 濟州道內 中小製造業의 經營合理化를 爲한 方法은 여러가지가 있겠으나 그중 몇가지만을 提示해보면 다음과 같다.

### 첫째, 經營規模의 擴大

道內 各 地域에 散在하고 있는 小規模의 企業을 系列化 혹은 企業合併을 通하여 經營規模를 擴大시키므로서 零細性을 脫皮함과 同時에 經營의 合理化 乃至 近代化를 圖謀할 수 있을 것이다. 왜냐하면 本道の 企業은 大部分이 個人에 依하여 所有되고 管理되는 前 近代的인 企業形態로서 所有, 經營 및 支配가 一致되고 있으므로 規模의 零細性을 助長하고 合理化를 阻害시키는 가장 큰 要素이기 때문이다.

### 둘째, 會計制度의 導入 및 經營計劃의 實施

本道 中小製造業의 經營方式은 家計的인 經營의 테두리를 벗어나지 못하고 있는 實情이므로 會計 制度를 時急히 導入함으로써 家計와 經營의 分離는 勿論 計數에 依한 經營管理를 함과 同時에 計劃的인 經營을 實施함으로써 本道企業이 當面하고 있는 資本의 不足을 克服하고 企業資本을 維持強化함으로써 資本의 有機的 構成의 高度化를 期해야 할 것으로 생각한다.

### 셋째, 有能한 經營者의 養成

現代的인 가장 有能한 經營者는 企業의 內外 諸條件을 企業目的에 가장 有效하게 對

應, 活用해 나갈 意思決定을 할수 있는 充分한 資質을 갖추어야 하는데 그 중에는 先天的인 素質도 있겠지만 後天的인 經營者 啓發에 依한 養成이 더욱 重要한 것으로 생각한다.

그런데 濟州道の 企業經營合理化를 爲한 經營者의 養成에는 적어도 다음과 같은 內容이 強調되어야 할 것이다. ① 近代의 經營管理에 充分한 能力을 갖추는 同時에 企業觀, 經營哲學을 確立해야 한다. ② 前 近代적인 經營管理方式을 改善할 수 있는 革新的인 資質을 갖추어야 한다. ③ 高度로 發展하는 經營技法을 過敢히 導入, 實踐하는 主體가 되어야 한다.

以上과 같은 諸問題가 解決될때 本道 企業의 經營合理化는 이룩될 수 있을 것이며 經營者는 近代經營이 資本主義經濟 發展에 따른 社會的 環境의 變化和 企業自體의 發展에 따라, ① 經營의 大規模化 ② 經營技術의 專門化, 高度化 및 複雜化 ③ 經營의 民主化 ④ 資本과 經營의 分離 ⑤ 利潤觀의 變遷 ⑥ 專門經營者의 出現等 많은 特徵을 가지고 있음을 充分히 認識하고 새로운 企業風土에 適應할 수 있는 次元 높은 經營觀을 갖고 經濟發展의 旗手로서의 使命을 다 할때 經營合理化가 이룩될 것이다. 끝으로 本稿가 처음 意圖했던 것 보다 모든 資料의 未備로 貧弱한것이 되었으나 濟州道內 中小製造業의 經營合理化에 對한 政策樹立 및 企業育성과 企業經營者들이 經營合理化를 圖謀하는데 參考가 되었으면 한다.