

## Improvement Plan for the Cost Management System of Military Executive Agencies in supply field

Kim, Gakgyu\* · Lee, Hojun\*\* · Cho, Yongju\*\*\* · Won, Kyoungchan\*\*\*\*

### ABSTRACT

This paper presents an improvement plan for the cost management system of a military executive agency in the supply field. The military introduced an executive agency system to improve the efficiency of defense operations. As of 2022, 18 units, including the land, sea, and air general supply depots, are being operated as military executive agencies. The first step in improving management efficiency is establishing a cost management system. It is necessary to eliminate inefficient processes, redundant or unnecessary work, and cost information is an approach to improve work efficiency. Currently, military executive agencies manage costs based on arbitrary standards set by the cost manager of each institution instead of systematic standards. Consequently, cost management is superficial and has not led to cost reduction. Furthermore, because the cost management standards are inconsistent, it is impossible to use them for comparing and analyzing the cost information of each institution. In particular, it is recommended that cost information be synthesized and utilized without data omission by establishing a common standard according to the guidelines for calculating corporate logistics costs announced by the Ministry of Land, Infrastructure, and Transport and using the national defense-integrated financial information system. Finally, the application of data-based analytical procedures can improve the efficiency of military operating agencies by identifying abnormal areas and eliminating inefficient processes.

**Keywords** : military executive agency, cost management, guidelines for evaluating corporate logistics costs, national defense-integrated financial information system

\* (First Author) CAAS (Center for Army Analysis & Simulation), Simulation Analysis Planning Officer, keyperson78@naver.com, <https://orcid.org/0000-0003-3199-5656>

\*\* (Co-Author) CAAS, Chief of Simulation Analysis Section, jikimy72@naver.com, <https://orcid.org/0000-0002-4575-7686>

\*\*\* (Co-Author) CAAS, Director of CAAS, yjcho1202@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4018-6810>

\*\*\*\* (Corresponding Author) CAAS, Force Requirement Analysis Officer, popdin@naver.com, <https://orcid.org/0000-0002-3101-3440>

## I. 서론

책임운영기관은 행정서비스를 제공하는 기관으로서 보통의 행정기관과 달리 인사, 조직, 예산 등 운영에 있어 자율성을 갖는 기관으로(Kim, C. S., Lee, D. S., & Lee, D. W., 2021) 자율적 운영을 통해 행정 효율성, 생산성과 국민 서비스 향상에 목적을 두고 있다.<sup>1)</sup> 게다가 책임운영기관은 민영화나 민간위탁 또는 공기업과 다른 특성을 갖고 있다. 예를 들어 책임운영기관은 보통의 행정기관과 같으나, 기관장에게 기관 운영에 관한 상당한 자율성이 부여되어 그 운영결과에 대한 보상이나 책임이 수반되는 차이가 있다. 이런 책임운영기관은 1980년대 영국 대처(Thatcher) 정부의 정부혁신 사업 추진을 위해 도입되었고, 여권사무소 등 13개 기관을 책임운영기관(executive)로 지정하여 현재까지 운영하고 있다.<sup>2)</sup> 이후 다양한 국가가 자율적인 운영을 통해 행정의 효율성, 서비스 효과성, 우수한 산출물의 양과 질 등의 생산성 향상을 위해 정부조직에 책임운영기관 제도를 도입하여 운영하고 있다. 우리나라는 1998년 외환위기를 극복하기 위해 정부조직에 자율과 책임에 기반한 성과주의 관리방식을 도입하여 생산성을 향상시키기 위해 2000년에 국립의료원, 한국정책방송원, 국립중앙과학관 등 10기관을 책임운영기관으로 처음 지정하였다.

국방부도 이러한 흐름에 발맞추어 부대 운영의 효율성, 서비스 품질향상과 성과 중심 조직으로 변화하도록 하여 궁극적으로 국방운영의 효율성을 향상시키기 위해 2008년 『군 책임운영기관의 지정 운영에 관한 법률』을 제정하고<sup>3)</sup>, 2009년 5개 부대를 시작으로 2022년 기준으로 국군출판지원단 등 18개의 군 책임운영기관으로 운영하고 있다(Table 1). 또한, 군 책임운영기관의 적합한 성과지표 개발과 책임운영기관 전환의 필요성, 국방운영의 효율성 향상을 통한 연구를 실증 연구 등을 통해 군 책임운영기관의 필요성과 역할을 강조하였다(Jeon, Chung, & Hong, 2014; Moon, Y. S., 2012).

법률에 의해 책임운영기관으로 지정된 부대는 정원관리, 인사관리, 예산 및 회계 관리 등의 분야에서 다른 부대에 비해 자율성을 부여받게 된다. 하지만 군 책임운영기관의 설립 목적이 국방목표의 효율적 달성이므로 기관들은 매년 성과를 평가받고 그에 따른 책임을 지게 되어 있다. 즉, 규정의 완화, 관료의 재량권 확대 등을 통해 내부 규제를 완화하되 이에 대한 반대급부로 성과관리를 보다 강화하는 것이다. 이를 위해 국방부장관은 매년 기관의 사업 성과, 제도운영 및 개선 여부 등에 대한 종합평가를 실시하고, 그 결과에 따라 기관장의 연봉책정 및 계약 연장, 기관의 해체 여부 등을 판단한다. 그래서 책임운영기관의 성과적도의 측정 방법이 매우 중요할 수 있다. 특히, 업무의 효율성을 향상시키기 위해서는 비효율적인 프로세스, 중복되거나 불필요한 업무 등을 제거할 수 있어야 하는데 원가정보의 일관성을 통한 원가관리체계 정립이 이를 가능하게 한다. 왜냐하면 성과관리체계의 중복성은 예산과 시간 등의 자원낭비를 초래하며 정보이용자의 의사결정에도 영향을 미

1) 기획재정부(2017). 시사경제용어사전.

2) 행정자치부(2015). 2015년도 책임운영기관 연차보고서.

3) 국방부(2011). 군 책임운영기관 운영 길라잡이.

<Table 1> The List of ROK Military Executive Agency

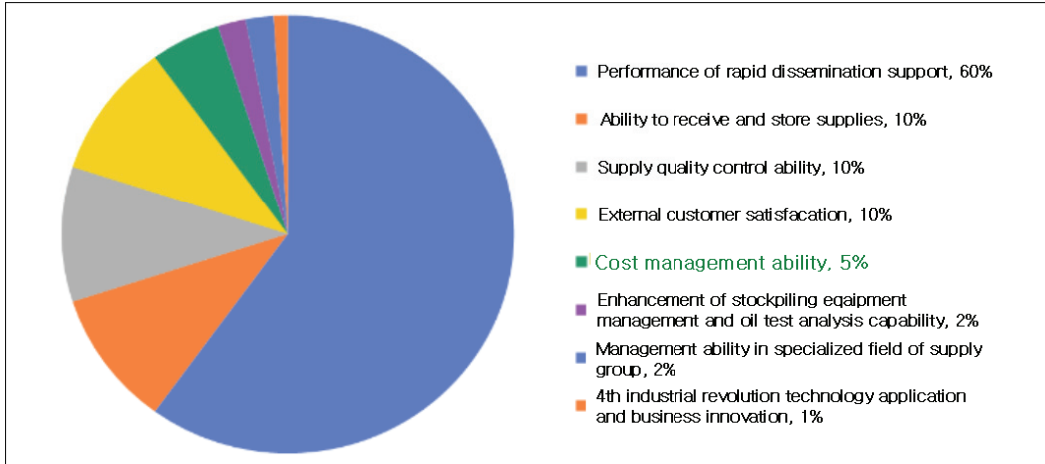
Ministry of National Defense	Army	Navy	Airforce
Defense Publishing Support Group	Army Consolidated Supply Depot	Navy Consolidated Supply Depot	ROKAF Consolidated Supply Depot
Armed Forces Daejeon Hospital	Army Consolidated Maintenance Depot	Navy Consolidated Maintenance Depot	The 82 <sup>nd</sup> Aero Maintenance Depot
Armed Forces Capital Hospital		Naval Repair Depot 1	The 83 <sup>rd</sup> I&C Maintenance Depot
Defense Integrated Data Center		Naval Repair Depot 2	
Armed Forces Medical Research Institute		Naval Repair Depot 3	
Korea Joint Interoperability Technology Center			
Korea Armed Forces Welfare Agency			
Jeolla-Jeju Installation Group			

칠 수 있기 때문이다(Lee. A. Y., & Chae, S. J., 2019).

군 책임운영기관 제도는 군 조직이 보다 유연하고 효율적으로 변화하여 한 성과에 대하여 책임을 지도록 함으로써 국방 운영의 효율성과 국방 서비스의 질적 향상을 도모함을 목적으로 도입되었고, 책임운영기관 제도가 국내외에서 이미 효과가 검증된 시스템이라는 것도 도입 이유 중 하나이다(Choi. S. D., 2012). 하지만, 국방부 계획예산관의 군 책임운영기관 업무성과평가보고서에 의하면 2021년 기준 군 책임운영기관 중 육·해·공군 보급창은 Figure 1의 신속 보급지원 성과 등의 항목으로 평가를 받는다<sup>4)</sup>. 주된 활동이 보급 업무이기 때문에 보급 업무와 직접적으로 관련된 평가 비중이 90%를 넘고 비용관리능력에 대한 평가 비중이 약 5%이다.

이러한 평가 기준으로 인해 보급 부대들은 보급 업무에 직접 관련된 평가 기준을 개선하는데 대부분의 노력을 들이고 있다. 하지만 경영효율화의 첫걸음은 원가 관리체계 정립으로부터 시작된다. 원가관리란 원가계산을 근거로 하여 경영활동 전반을 합리화하고, 원가절감을 도모하도록 하는 경영활동의 관리이다.

4) 국방부 계획예산관(2022), 육군종합보급창, 2021년 군 책임운영기관 업무성과평가 보고서.



<Figure 1> Proportion of Performance Evaluation of Military Executive Agency in the Supply Field

한편, Table 2와 같이 군 책임운영기관 업무성과평가의 비용관리기준(2022)<sup>5)</sup>에 대한 평가 지표가 명확히 설정되지 않아서 비용관리의 평가가 추상적이라는 점도 각 기관의 원가관리 노력 및 그 수준을 저하시킨다. 실제 보급 관련 책임운영기관은 국방부로부터 비용관리 능력에 대한 성과평가를 받고 있으며, 이를 자체적으로 원가계산지침을 개발하고 총비용 산정과 분석을 수행하고 있다. 하지만, 원가계산지침이 평가비중이 낮아서 많은 노력을 투입할 유인이 높지 않고, 평가 기준까지 모호하여 일관되고 체계적인 원가관리가 더욱 어려운 상황이다. 원가계산지침이 원론적인 물류비 계산방법 중심으로 기술되어 있고, 보급창과 관련 없는 내용이 다수 존재하여 총비용 산정 시 지침서를 적용하기 어려운 실정이다.

<Table 2> Detailed Evaluation in Cost Management of Supply

Detailed Evaluation
Efforts to establish an institutional foundation to manage the expenses currently being invested in the performance of the agency's mission, such as enactment and revision of related regulations
Efforts to estimate costs by cost management structure suitable for institutional characteristics
Efforts to raise employee cost awareness

현재 군 책임운영기관들은 체계적인 기준이 아니라 각 기관의 원가 담당자가 설정한 임의적 기준에 따라 원가를 관리하고 있다. 예를 들어 총비용 산정방법에 대한 구체적 설명이 부재하고, 집계된 물류비를 보급품 및 운송수단 등의 원가계산 대상에 배부하는 과정이 부재하다. 그로 인해 원가

5) 국방부 계획예산관(2022), 육군종합보급창, 2021년 군 책임운영기관 업무성과평가 보고서.

관리가 피상적 수준에 그치고 있고 원가절감 분야의 발굴로 이어지지 못하고 있으며, 원가관리 기준이 일관되지 못해서 각 기관의 원가정보를 비교 분석하는 방법으로 이를 활용하지 못하고 있다. 또한, 국토교통부가 고시한 기업물류비 산정지침 등을 참고하여 공통 기준을 정립하였기 때문에 원가분류체계를 초기에 정립해야 하지만, 현재는 개별적으로 원가를 분류하고 있어 일관된 분류가 제한되는 실정이다.

STEP 01	STEP 02	STEP 03	STEP 04
<b>Research Direction Setting</b>	<b>Literature Study</b>	<b>Improvement of Cost Management System</b>	<b>Draw Conclusions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collection Data</li> <li>• Check the Status Quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Review of Previous Studies</li> <li>• Research Need</li> <li>• Reality Analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing a Consistent Cost Classification System</li> <li>• Final Cost Analysis                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio and Trend Analysis</li> <li>- Regression Analysis</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guidelines for Calculation of Business Logistics Costs</li> <li>• Defense Integrated Financial Information System</li> <li>• Analytical Procedure</li> </ul>

<Figure 2> Flow Chart of Research Procedure

이러한 문제의식으로 군 책임운영기관 중 보급분야 군 책임운영기관들의 체계적이고 일관된 원가관리체계를 정립하는 것이 필요한 이유를 살펴보고, 이를 위한 구체적인 개선방안을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 보급분야 군 책임운영기관의 원가관리체계 개선방안을 제시하기 위해 Figure 2와 같이 선행연구 고찰을 통해 연구의 필요성을 제시하고, 이를 위한 원가관리 체계개선을 위한 방안을 제시하고 결론을 도출하고자 한다.

## II. 관련 연구

### 2.1 선행연구 고찰

본 연구는 책임운영기관을 키워드로 각종 학위 및 학회논문을 고찰하고, 정부출연기관인 한국국방연구원(KIDA)의 군 책임운영기관 연구자료를 통해 군 책임운영기관의 현실태를 분석하여 발전 방안을 제시하였다. 군 책임운영기관의 개선방안 연구는 주로 성과관리 체계와 조직구조 관련 주제에 초점을 두고 연구가 진행되고 있다.

한국국방연구원은 군 책임운영기관의 성과지표에 대한 관리범주와 관리역량 강화를 위한 지표를 개발하였다.<sup>6)</sup> Choi(2012)와 Kim(2014)는 군 책임운영기관의 효율적 운영을 위해 군 책임운영기관 운영에 관한 훈령 제정 필요, 군 책임운영기관 정의 재정립, 국방부의 중기 관리계획 필요, 평가

6) 한국국방연구원(2012). 군 책임운영기관 성과지표 개발 및 평가에 대한 발전 방안 연구.

체계의 개선, 군 책임운영기관 인력규모 확대 필요 등을 제시하였다. 또한, 국방부는 국방전산정보원을 대상으로 기관의 미션과 비전에 부합하는 성과관리 체계 구축, 실천과제의 추진력 확보를 위한 조직설계 및 인적자원 운영방안 제시, 책임운영기관으로서 성과제고를 위한 기관장 리더십 전략 계획 수립 등을 연구하였다<sup>7)</sup>.

군 외의 책임운영기관에 대한 개선방안 연구는 예산분류체계와 책임운영기관 이후의 실적에 대한 연구가 주를 이루었다. Lee & Chae(2019)은 경찰청 및 보건복지부 사례를 통해 책임운영기관 프로그램 예산분류체계의 재정비 외에 해당 중앙부처를 포함한 전체 중앙부처의 프로그램 예산분류체계 발전에 대해 연구하였고, Lim(2018)은 특허청의 책임운영기관 전환이 특허에 미친 영향을 실증적으로 분석하였다.

앞서 제시한 연구는 주로 제도와 성과지표에 대한 발전방안에 대한 사항을 주로 다루었다. 선행 연구를 통해 군 책임운영기관의 업무의 효율성 향상을 위한 연구는 주로 성과관리체계와 조직구조에 국한되어 있으며, 원가관리를 통한 업무의 효율성 향상에 대한 연구한 사례는 없다. 본 논문은 일반 책임운영기관의 개선사항보다 군의 책임운영기관 중 보급분야 책임운영기관의 개선사항에 대해 중점적으로 연구하고자 한다. 보급분야의 주요한 관리 대상인 비용에 대한 개선사항이 중요하다. 비용관리 중 원가관리의 필요성을 세부적으로 설명하고 원가관리체계 개선사항을 제시하고자 한다. 이를 통해 보급분야 군 책임운영기관의 비효율적인 프로세스, 중복되거나 불필요한 업무 등을 제거하여 업무의 효율성 향상에 기여할 수 있을 것이다.

## 2.2 일관된 원가관리체계 정립의 필요성

우리나라 상장회사는 2011년부터 국제회계기준(International Financial Reporting Standards: IFRS)을 의무적으로 적용하고 있다(Ji, H. M., 2013). 1997년 외환위기 이후 기업 회계 선진화를 위해 회계감리, 감사인 독립성 강화 등 지속적으로 제도 개선을 해왔으나 IFRS 미사용 국가라는 이유로 국제 자본시장의 외면을 받아왔기 때문이다. 우리나라 자체 회계기준을 적용한 것이 회계정보의 신뢰성을 낮췄고 이로 인해 국외 투자자의 신뢰를 받지 못했다. 예를 들어, 미국의 외국인 지주회사 회계법(Holding Foreign Companies Accountable Act, 2020<sup>8)</sup>)을 기초로 게리 겐슬러 미국 증권거래위원회(SEC) 위원장은 2021년 8월 미국 내 투자자들이 미 증시에 상장된 중국 기업들에 대해 잘 모르고 있다며, 투자자 보호를 위해 회계감리 미수감 중국 기업들을 증시에서 퇴출하겠다고 선언했다. 회계감리를 받지 않을 경우 기업 이익에 유리한 방향으로 회계 정보를 조작할 수 있으므로 정보의 신뢰성이 떨어지게 되고, 이를 이용하는 투자자에게 큰 손실을 끼칠 수 있기 때문이다.

이처럼 IFRS의 도입은 회계 정보의 신뢰성에 기초를 둔다(Park, K. W., & Ban, H. J., 2013). 상

7) 김홍규(2016). 책임운영기관으로서 국방전산정보원의 성과관리 역량 강화 방안 연구, 정책연구용역.

8) <https://www.sec.gov/hfcaa>

기한 사례는 회계 정보에 있어서 신뢰성이 중요하다는 것을 시사한다. 신뢰성 있는 원가정보를 만들기 위해 가장 중요한 것은 정보의 비교 가능성을 높이는 것이다. 비교 가능성은 정보이용자가 원가정보들의 유사점과 차이점을 찾아낼 수 있는 능력으로 정의된다. 예컨대 연구비에 대한 지출이 발생했을 때, A부대는 이를 비용으로 처리하고 B부대는 자산으로 처리하는 경우 정보이용자는 연구비 지출이 각 부대에 미치는 영향을 적절하게 비교할 수 없게 되므로 비교 가능성이 낮다고 할 수 있다. 이런 비교 가능성을 높이기 위해서는 원가정보 산출 시 동일한 방법을 지속적으로 적용하는 정보의 일관성이 필요하다. 원가정보를 산출할 때, 한 부대 내에서 매년 다른 방법을 적용하거나 두 개 이상의 부대가 서로 다른 방법을 적용한다면 그 정보들은 일관성이 낮아 연도 간 혹은 부대 간 비교가 어려워진다. 하지만 IFRS 도입이후 국방 또는 방위산업 내 관련 영향이나 변화를 연구는 없어 본 연구가 의미 있을 것으로 판단된다.

본 연구는 IFRS 도입 이후 신뢰성에 초점을 두고 원가관리체계 개선방안을 제시하고자 한다. 기관이 원가를 집계하는 가장 큰 이유는 불필요 프로세스 등 원가절감 분야를 식별하여 경영 효율화를 높이는 데 있으며, 이를 위해 원가의 연도별 비교분석이 필수적이다. 따라서 각 기관은 체계적이고 일관된 원가관리체계를 정립하고, 이를 계속적으로 적용하는 것이 중요하다. 나아가 군 전체의 관점에서 각 기관들의 원가정보를 비교분석 함으로써 이를 적절하게 통제하는 것이 필요하므로 원가 관리의 적절성 확보를 위한 원가관리체계의 정립이 반드시 선행되어야 할 것이다.

### III. 원가관리체계 개선방안

#### 3.1 일관된 원가분류체계의 설정

부대 내에서 발생하는 비용은 그 부대가 수행하고 있는 주된 활동에 연관된 비용과 부수적 활동에 연관된 비용으로 구분된다. 물류부대의 경우 주된 활동인 보급 업무와 연관된 비용을 물류비로, 보급 외의 업무로 인해 발생한 비용을 비물류비로 구분할 수 있다. 예컨대 보급품 운송 담당 기사의 급여는 보급 활동과 관련된 비용이므로 물류비로 집계하고, 교회 건물의 청소 용역비는 보급과 관련 없는 활동이므로 비물류비로 집계한다.

한편, 물류비는 기업물류비 산정지침<sup>9)</sup> 등 민간 물류 기업의 원가계산방식 및 보급창의 물류프로세스를 고려하여 개선한 보급창의 원가계산지침서(2021)<sup>10)</sup>에 따라 일반적으로 Table 3과 같은 체계로 분류할 수 있다. 원가 분류를 다양하게 할수록 관리가 필요한 분야를 식별하기 용이하지만 이를 관리하는데 시간과 노력이 많이 소요될 수 있다. 따라서 원가분류체계 설립 초기에는 가장 핵심이

9) 국토해양부(2008). 기업 물류비산정지침(국토부 고시 제 2008-380호) 기본해설서, 15- 23.

10) 종합보급창 원가계산지침서(2021). 육군 분석평가단.



<Table 3> Logistic Cost Classification System

By Activity	By Category	By Area	By Payment Type	By Degree of Operation
① Transportation Cost ② Storage Cost ③ Packaging Cost ④ Logistics Management Cost	① Material Cost ② Labor Cost	① Procurement Logistics Cost ② Internal Logistics Cost ③ Sales Logistics Cost ④ Reverse Logistics Cost	① Own Logistics Cost ② Consignment Logistics Cost	① Fixed Logistics Cost ② Variable Logistics Cost

되는 분류인 활동별 분류와 세목별 분류부터 시작하고 관리 경험이 누적된 이후 분류를 추가하는 것이 바람직하다. 활동별 물류비는 물류 업무 수행을 위한 필수적인 활동에서 발생하는 비용이다 (Table 4). 유용한 물류비 정보를 산출하기 위해서는 가능한 상세한 수준으로 활동을 분류하는 것이 바람직하지만, 원가 산출에 비용(시간, 노력, 자본 등) 소요되므로 산출된 원가로부터 얻는 효익을 고려하여 세분화 정도를 판단해야 한다. 예컨대, 상기 표에는 기술되어 있지 않지만, 물자를 상하좌우로 이동시키면서 발생하는 비용인 하역비도 존재한다. 하지만 하역 활동은 독자적으로 실시되는 경우가 거의 없으며, 주로 운송이나 보관의 기능을 수행하면서 동시에 수행되므로 운송 및 보관 활동과 분리하기가 쉽지 않다. 또한, 하역비는 대개 비용 소모액이 크지 않으므로 원가의 비용-효익 관계를 고려했을 때 별도로 집계하지 않고 운송비에 포함하는 것이 바람직할 수 있다.

<Table 4> Definition of Logistic activities based costs

Logistic Activity	Definition
Shipping Cost	Transportation cost refers to the cost consumed in the activity of moving goods between logistics bases and to the final consumer, and includes the loading and unloading of military materials and vehicle maintenance costs for transporting supplies (replacement of consumables such as engine oil).
Storage Cost	Storage cost refers to the cost consumed in the activity of storing materials in storage facilities such as warehouses, and includes the cost of maintenance of automated warehouses and the purchase of necessary items (masks, gloves, etc.) for warehouse workers.
Packaging Cost	Packaging cost refers to the cost incurred in activities to facilitate movement and storage before delivery to the end user. Packaging costs mainly include costs incurred in the process of placing and wrapping products on a pallet (purchase of pallets, Styrofoam, and packaging tape) and the salaries of dedicated packaging personnel.
Logistics Management Cost	Logistics management cost refers to the cost consumed for overall planning, coordination, and control of logistics activities.



세목별 분류 및 정의 등은 국토교통부 고시 「기업물류비 산정지침」의 체계를 준용하였다<sup>11)</sup>. 이 산정지침은 물류비 실적측정을 위한 것으로 제조업, 유통업, 물류업 등을 대상으로 하고, 이를 통해 개별기업의 물류비에 대한 실태를 상세히 파악하고, 개별기업이 물류비를 효율적으로 관리하도록 지원하기 위하여 원가회계방식에 의한 원가자료로부터 실적물류비를 발생요인별로 계산함에 목적이 있다. 세목별 물류비는 기업물류비 산정지침을 준용하여 구분할 수 있다(Table 5).

<Table 5> Definition of Tax category based costs

Tax category	Definition
Material Cost	Material cost is generated by consumption of materials related to logistics, mainly in packaging and transportation functions. The types of materials related to logistics are very limited, and the composition ratio is also low. The material cost component includes the purchase cost of packing goods.
Labor Cost	Labor cost refers to the cost paid to manpower performing logistics activities. Labor expenses include payroll expenses such as flat-rate benefits, allowances, severance pay and welfare expenses.
Expenses	Expenses are related to logistics activities in addition to material and labor costs. They are mainly incurred in the function of logistics management, and include items such as travel expenses, education and training expenses, and depreciation expenses.
Logistics Management Cost	Logistics management cost refers to the cost consumed for overall planning, coordination, and control of logistics activities.

세목별 비용 중, 비물류비는 Table 6과 같이 구분할 수 있다. 비물류비도 물류비처럼 분류 기준을 보다 세분화할 수 있으나, 소요시간의 노력 대비 그 실익이 크지는 않을 것이다. 따라서 물류비 분류처럼 원가관리체계 설립 초기에는 상기 분류로 시작하되 관리 경험의 누적 이후 분류를 추가하는 것이 바람직하다.

<Table 6> Definition of Non-Logistics Cost by Category

Division	Definition
Military Expenses	Military expenses refer to all expenses used for military purposes, and include items such as ammunition, supply, clothing, and medical supplies. This item does not apply to general companies, and was newly established to aggregate activities that occur only in the military.
Other Management Cost	Other management cost refer to all expenses that are not classified as logistics and military management expenses among the total expenses incurred, and include expenses related to normal unit operation such as staff operation expenses and squad leader activity expenses.

11) 국토해양부(2008). 기업 물류비산정지침(국토부 고시 제 2008-380호) 기본해설서, 15-23.

기업물류 산정지침을 적용하여 기존 원가 분류체계를 개선한 최종 원가분류체계를 요약하면 Table 7과 같다.

<Table 7> Summary of Advanced Cost Breakdown Structure

Existing cost classification system		
Division	Classification by Activity	Classification by Category
Total cost	Logistics cost	Material Cost
		Labor Cost
		Expenses
		Depreciation Cost
		Facility Interest
↓		
Improved Cost Classification System		
Division	Classification by Activity	Classification by Category
Total Cost	Logistics Cost	Material Cost
		Labor Cost
		Expenses
	Non-Logistics Cost	Military Expenses
		Other Management Cost

기업물류 산정지침을 적용한 최종 원가분류체계를 통해 총비용을 재산정한 사례는 다음과 같다. 2020년 육군 보급창 총비용 재산정시 물류비와 무관한 유류시험지원 및 비축장비 정비 관련 비용을 비물류비인 군사비 및 기타관리비로 재분류하여 원가분류체계를 정립하였다. 또한, 계급·직급별 평균액으로 산정되어 있는 인건비를 실지금액으로 수정하고, 물류비와 관련 없는 인원의 인건비를 물류비에서 비물류비로 재분류한 사례가 있다. 또한, 군수정보체계에서 자동으로 계산되는 감가상각비 금액을 활용하여 계산 오류를 수정하고, 물류비와 관련 없는 자산의 감가상각비용을 물류비에서 비물류비, 시설유지비 및 기타 부대운영경비를 군사관리비 및 기타관리비로 재분류하였다.

### 3.2 국방통합 재정정보시스템을 활용한 원가관리

국방부는 2009년부터 정부 재정 혁신의 하나로 Figure 3과 같이 국방통합 재정정보시스템(National Defense Integrated Financial Information System: NDIFIS)를 개발하여 운영하고 있다. NDIFIS는 부대별, 사업별 예산흐름과 자산 및 비용 정보를 전자적으로 생산 및 관리하는 웹 기반 시스템이다. NDIFIS 도입 이전까지 우리 군은 자산 취득, 급여 지급 등과 같은 재정정보들을 각



<Figure 3> Main Functions of NDFIS

부대 내에서 독립적으로 기록하고 있었다. 그 결과 어느 부대, 어느 사업에 얼마의 예산이 지출되는지, 그 성과는 어떠한지, 부대별 자산 및 비용 현황은 어떻게 되는지 등의 정보를 일목요연하게 종합할 수 없었다(Lee, C. K., 2014; Moon, J. H, Kang. S. J., & Kim, D. K., 2014).

NDFIS에는 예산관리기능, 사업관리기능, 회계 관리기능 등 여러 기능들이 존재하는데, 그 중 회계 관리기능으로 각 부대에서 현금 지출 등의 비용거래 내역이 아래와 같이 시스템 내에 자동적으로 입력된다. 따라서 원가관리 담당자들은 해당 정보를 활용할 경우 원가정보를 누락 없이 완전하게 집계할 수 있을 뿐만 아니라 기능별 실무자들에게(운송, 포장, 보관 담당 등) 원가정보를 직접 취합해야 하는 소요를 줄일 수 있다. 또한, NDFIS는 군의 모든 재정활동을 전자적으로 관리, 분석하는 시스템으로 군 내의 모든 지출 기록은 재정정보시스템에 자동으로 집계되므로 이를 활용하면 비용거래를 누락 없이 집계할 수 있다. 또한, NDFIS를 활용하면 각 원가 담당자들이 원가 항목들을 직접 계산할 필요가 없으므로 계산 오류의 발생 가능성을 크게 낮출 수 있다. 예컨대 보급분야 군 책임운영기관의 비용관리 표준지침('19.11.1)을 보면 유류비를 (총 주행거리/실 연비) x 리터 당 유가로 계산하게 되어 있다. 하지만 NDFIS에는 실제로 지급된 유류비 총액이 기록되어 있으므로 해당 정보를 활용하면 별도의 계산 없이 유류비를 집계할 수 있다.

특히, 노무비의 경우에도 표준지침상으로는 실제 작업시간을 기준으로 산정된 노무량에 노무비 단가를 곱해서 계산되어 각 부대 재정실이나 재정단에서 계산한 급여지급액이 NDFIS에 기록되므로 별도의 계산이 필요하지 않다(Figure 4). 나아가 군 책임운영기관들이 모두 NDFIS 데이터를 활용하여 원가를 관리하게 되면 부대 간 원가정보의 비교가능성이 상승하여 산출된 원가정보의 유용성이 보다 높아질 수 있다는 실익도 있으므로 이를 적극적으로 활용하는 것이 바람직하다.

계정과목코드	계정과목명	부서대역	부서대역	부서대역	통화코드	자본금액 (원)	대변금액 (원)	외화금액	사업인	사업구조
1303060000	주거시설	5000202804	육군 육직 육군군수	5000202804	KRW	0	2,387,020	0	040-042-2500	간부숙소
1304060000	주거시설장기상각	5000202804	육군 육직 육군군수	5000202804	KRW	787,585	0	0	040-042-2500	간부숙소
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	1,055,707,250	0	040-041-1100	군무원간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	244,418,320	0	040-041-1100	장교간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	171,470,180	0	040-041-1100	부사관간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	184,294,960	0	040-041-1100	명간간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	237,719,740	0	040-041-1100	군무원간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	53,935,780	0	040-041-1100	장교간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	34,203,670	0	040-041-1100	부사관간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	15,802,820	0	040-041-1100	군무원간편비
6405010103	국방부내이전증가	5000132764	육군 육직 육군군수	5000132764	KRW	0	-7,285,500	0	03700-3752-301-003	전산운영용품
2111020601	원화기타외미자금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	7,285,500	0	0	03700-3752-301-003	전산운영용품
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	7,285,500	0	03700-3752-301-003	전산운영용품
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	2,255,000	0	0	0	0
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	2,255,000	0	05100-5134-303-001	장비운영
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	870,000	0	0	0	0
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	870,000	0	03700-3752-251-001	일반행정지원
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	3,285,150	0	0	0	0
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	3,285,150	0	03700-3752-301-005	연료운영/유지
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	4,122,800	0	0	0	0
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	4,122,800	0	03700-3752-301-001	보급장 지원능력향상
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	3,074,280	0	0	0	0
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	3,074,280	0	03700-3752-301-001	보급장 지원능력향상
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	679,120	0	0	0	0
6405010103	국방부내이전증가	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	679,120	0	03700-3752-301-003	전산운영용품
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	4,122,800	0	0	0
1101020400	국고예금	5000244564	육군 육직 육군군수	5000244564	KRW	0	5,000,000	0	0	0

<Figure 4> Example of Cost Transaction History of NDIFIS

### 3.3 최종원가에 대한 분석적 절차

분석적 절차는 어떤 예상되는 관계에 근거하여 하나의 원가정보를 다른 정보와 비교 분석하는 작업을 의미한다. 여기서 다른 정보란 기준으로 삼을 수 있는 것으로 ‘기대치’로 표현될 수 있으며, 전기의 원가정보, 예산이나 예측치, 유사 업무를 수행하는 다른 부대의 원가정보 등이 그 예이다. 예컨대 전기 이전까지 의료용품비가 총비용에서 차지하는 비중이 약 10%였는데 당기에 그 비중이 30%까지 증가했다면 이는 전기 이전까지 유지되어 온 일정한 관계가 깨진 것이다. 전기 이전에 지속적으로 존재하던 일정한 상관관계가 당기에 존재하지 않는다면 일반적인 상황에서는 발생하지 않는 특별한 거래가 발생했거나, 원가자료를 작성하는 과정에서 증대한 오류를 범한 것이다.

따라서 원가관리 담당자는 분석적 절차를 통해 이러한 비정상적 변화가 존재하는지를 확인해야 하고 그러한 변화가 외부 상황 변화 등에 비춰봤을 때 합리적인지, 합리적이지 않다면 그 이유는 무엇인지를 조사해야 한다. 만약 분석적 절차를 통해 이러한 상황을 식별했다면 우선 의료용품비가 증가할 만한 상황이 무엇이었는지를 확인해야 한다. 코로나19 상황(2020~2021)이 발생하여 비정상적으로 의료용품 구매가 증가한 변화는 합리적인 변동으로 판단할 수 있다. 하지만 같은 상황에서 의료비를 정부로부터 전액 지원을 받았다면, 의료용품비의 증가는 합리적이지 않을 수 있으므로 의료비 작성과정에서 단가나 수량 등의 정보를 잘못 기입한 것은 아닌지, 불필요한 비용이 지출된 것은 아닌지 등을 추가적으로 조사해야 한다. 이와같이 비정상적인 분야를 식별하고, 비효율적인 프로세스를 개선하며, 불필요한 지출 등을 조치하기 위해 데이터를 활용한 분석적 기법을 제시하고

자 한다. 관련 분석적 절차의 기법은 비율 및 추세분석, 회귀분석 등이 있으며 동 기법의 구체적 수행방법(Choi. Y. K., 2003)은 다음 장에서 제시한다. 이를 통해 집계된 원가를 다각도로 분석하는데 유용하게 사용할 수 있다.

3.3.1 비율 및 추세분석

비율 분석은 일반적으로 특정 기간 간의 비율 및 추세를 검토하거나 동일한 기간에 유사 업무 수행부대 간의 비율을 비교하는 것으로 구분할 수 있다. 분석 대상 연도의 각 원가정보를 Table 8 및 Table 9와 같이 정리한 후 특이한 변동이 있는지를 검토한다.

Table 8에서는 비물류비 중 군사비가 전기 대비 20억원 증가했고, 군사비 및 기타관리비가 유사 업무 수행부대의 비율과 25% 차이가 나므로 일반적인 상황이 아니라고 판단된다. 따라서 원가관리 담당자는 당해연도에 군사비가 과다 지출된 이유는 무엇인지, 기타관리비로 분류되어야 할 항목이 군사비로 잘못 분류되어 있는 것은 아닌지 등을 추가로 조사해야 한다.

또한, Table 9의 활동별 비용의 비율 및 추세분석표에서도 물류비의 물류관리비용의 차이가 16% 발생하므로 원가관리 담당자는 추가로 확인하여 오류가 있는지 검토해야 한다.

<Table 8> Ratio and Trend Analysis of Tax Category

Division (100 million won)		Current Amount	Previous Amount	Increase/Decrease (Previous-Current)	Current Ratio	Average Ratio of Similar Units	Difference
Logistic Cost	Material Cost	20	15	5	20%	14%	6%
	Labor Cost	50	40	10	50%	45%	5%
	Expenses	30	35	△5	30%	41%	9%
	Sum	100	90	10	100%	100%	-
Non-Logistic Cost	Military Expenses	80	60	20	80%	55%	25%
	Other Management Cost	20	15	5	20%	45%	△25%
	Sum	100	75	25	100%	100%	

<Table 9> Ratio and Trend Analysis of Activity based costs

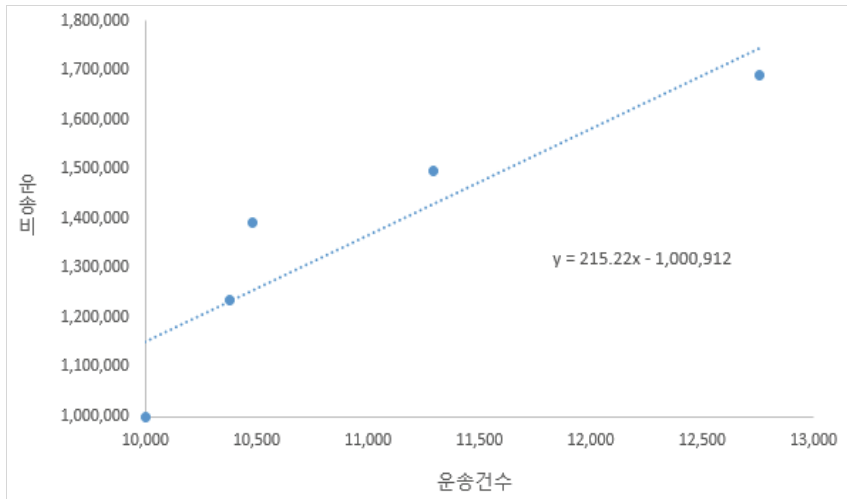
Division (100 million won)		Current Amount	Previous Amount	Increase/Decrease (Previous-Current)	Current Ratio	Average Ratio of Similar Units	Difference
Logistic Cost	Shipping Cost	20	25	△5	20%	25%	△5%
	Storage Cost	20	18	2	20%	18%	2%
	Packaging Cost	10	13	△3	10%	13%	△3%
	Logistics Management Cost	50	34	16	50%	34%	16%
	Sum	100	90	10	100%	100%	-

3.3.2 회귀분석

회귀분석은 독립변수의 변화가 종속변수에 미치는 영향을 확인하고자 하는 분석방법으로서, 다른 독립변수들은 일정한 상황에서 특정 독립변수를 변화시킬 때 종속변수가 어떻게 변화하는지를 관찰한다. 독립변수와 종속변수는 원가관리 목적에 따라 여러 가지로 설정할 수 있으나 Table 10과 Figure 5에서는 운송건수와 운송비를 획득 가능한 자료 범위 내에서 활용하여 분석하였다. 운송건수와 운송비의 관계를 이용하여 회귀분석을 하기 위해서는 우선 아래와 같이 각 항목의 과거 실적 데이터를 입수해야 한다.

<Table 10> Number of Transports and Costs in 5 years

Year	# of Transports	Transport Costs (South Korea won)
2016	10,000	1,000,000
2017	10,378	1,234,389
2018	11,292	1,495,939
2019	10,480	1,393,239
2020	12,754	1,688,392



<Figure 5> Linear regression graph of the number of transports-costs relation in 5 years

위 자료를 이용하여 선형회귀 분석을 수행할 경우, 2021년 운송 건수가 13,000건이라고 할 경우 2021년 운송비는 다음과 같이 예상된다.



$$2021 \text{ 운송비(예상)} = 215.22 \text{ 천원} \times 13,000 - 1,000,912 \text{ 천원} = 1,796,948 \text{ 천원}$$

이렇게 예상운송비가 산출될 경우, 원가관리 담당자는 2021년 중에 발생한 실제 운송비와 예상 운송비를 비교하고, 차이 금액이 합리적인지를 판단해야 한다. 만약 동 차이가 수용할 수 없을 만큼 크다면 차이 원인을 조사하기 위해 운송비 관련 담당자 등에게 질문하여 운송비 인상, 인하 여부 등 추가적인 확인을 할 필요가 있을 것이다. 궁극적으로 위에서 제시한 방안과 같이 분석적 방법을 통해 비정상 분야를 식별하고 비효율적인 프로세스, 불필요 지출 등에 대한 조치를 할 수 있도록 집계된 원가를 확인하는 것이 필요하다.

#### IV. 결론

조직의 경영 효율성은 적절한 자원 투입과 투입된 자원의 효과적 활용을 통해 생산성이 높았을 때 향상될 수 있다. 이런 의미에서 불필요 프로세스를 제거하고 자원을 적체적소에 투입하는 의사결정이 중요한데, 이를 지원하는 것이 바로 원가정보이다. 의사결정에 활용되는 원가정보는 신뢰성이 높아야 한다(Kim, K. K., 2002). 신뢰성이 낮은 원가정보를 이용할 경우 최선의 선택을 할지라도 잘못된 결과를 낳을 수 있기 때문이다. 본 연구는 비교가능성이 원가정보의 신뢰성을 높이기 위해 가장 중요한 요소라는 인식하에, 기관의 원가관리체계를 일관적이고 체계적으로 만들수 있는 개선 방안을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 각 기관들이 원가분류체계를 개별적으로 정립하는 것보다 국토교통부 고시 「기업물류비 산정지침」등을 참고하여 공통된 기준을 정립하는 것이 바람직하다. 다만 원가분류체계 정립 초기에는 물류비를 활동별·세목별로 구분하고 비물류비를 기타관리비와 군사관리비로 구분하는 단순한 형태로부터 시작하는 것이 바람직하다.

둘째, 완전하고 정확한 원가 집계를 위해 국방통합재정정보시스템을 활용해야 한다. 비용거래가 발생했을 때 그 내역이 재정정보시스템에 자동으로 기록되므로 이를 활용할 경우 원가를 집계하는 과정에서 누락이나 오류의 발생가능성을 줄일 수 있다.

셋째, 후속연구 진행 시, 본 연구에 제시된 분석적 절차를 적극 활용할 필요가 있다. 분석적 절차는 물류비의 방대한 거래량과 복잡성을 대처하기 위해 효율적인 방안으로 주목받아 왔고, 재무 자료에서 상호 관계성을 분석하여 비정상적인 변동사항과 이상징후를 발견하여 해결하는 데 유용한 방법으로 알려져 있다(Choi. Y. K, 2003). 원가 집계의 궁극적 목적은 원가절감을 통한 경영효율화이므로 단순 집계에 그쳐서는 안 된다. 분석적 절차를 통해 비정상 분야를 식별하고 비효율적인 프로세스, 불필요 지출 등에 대해 조치를 할 수 있도록 집계된 원가를 다각도로 분석하는 것이 필요하다.



끝으로 현재의 평가체계에서는 원가관리 분야의 중요도가 높지 않을지라도, 잘 관리된 원가는 경영효율화로 이어진다는 사실을 생각하며 많은 노력을 투입할 필요가 있다. 다만 본 논문의 개선 사항은 개념적인 형태로 제시되어 향후 연구는 해당 결과를 토대로 군의 원가관리체계를 정립할 수 있는 실무적 적용 사례를 발굴하여 지속적인 경영 효율화에 필요한 개선요소를 도출하는 분석 접근을 적용할 필요가 있다.

### **Acknowledgements**

We would like to thank Editage ([www.editage.co.kr](http://www.editage.co.kr)) for English language editing.

### **Declaration of Conflicting Interests**

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

### **Author contributions**

Conceptualization: KG, LH, and CY; Resources and Data curation: WK; Investigation: KG and WK; Methodology: KG and WK; Writing (Original Draft): KG and WK; Writing (Review and Editing): WK; Project administration and Supervision: KG, LH, and CY

## Reference

- Choi, S. D. (2012). Improvement of Military Executive Agency. *Proceedings of the ICROS Conference*, 2012(7), 177-187. Institute of Control, Robotics and Systems. retrieved from [http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p\\_mat\\_type=1a0202e37d52c72d&control\\_no=79f172fe080a7ebbf0bdc3ef48d419&keyword=%EA%B5%B0%20%EC%B1%85%EC%9E%84%EC%9A%B4%EC%98%81%EA%B8%B0%EA%B4%80%20%EB%B0%9C%EC%A0%84%EB%B0%A9%EC%95%88](http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c72d&control_no=79f172fe080a7ebbf0bdc3ef48d419&keyword=%EA%B5%B0%20%EC%B1%85%EC%9E%84%EC%9A%B4%EC%98%81%EA%B8%B0%EA%B4%80%20%EB%B0%9C%EC%A0%84%EB%B0%A9%EC%95%88)
- Choi, Y. K. (2003). A study on the application of analytical procedures. *Business Management Review*, 36(1), 295-311. retrieved from [http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p\\_mat\\_type=1a0202e37d52c72d&control\\_no=a9af12c3a3a4c278ffe0bdc3ef48d419&keyword=%EB%B6%84%EC%84%9D%EC%A0%81%20%EC%A0%88%EC%B0%A8%EC%9D%98%20%EC%A0%81%EC%9A%A9%EC%97%90%20%EA%B4%80%ED%95%9C%20%EC%97%B0%EA%B5%AC](http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c72d&control_no=a9af12c3a3a4c278ffe0bdc3ef48d419&keyword=%EB%B6%84%EC%84%9D%EC%A0%81%20%EC%A0%88%EC%B0%A8%EC%9D%98%20%EC%A0%81%EC%9A%A9%EC%97%90%20%EA%B4%80%ED%95%9C%20%EC%97%B0%EA%B5%AC)
- Jeon, J. S., Chung, K. S., Hong, S. P. (2014). Empirical Research on the Relevance of the Performance Evaluation Indications of Military Executive Agencies. *Journal of the Korea Association of Defense Industry Studies*, 21(3), 134-153. UCI : G704-SER000001543. 2014.21.3.008
- Ji, H. M. (2013). The Effect of the Adoption of K-IFRS on Value Relevance of Financial Information. *Accounting Information Review*, 31(2), 163-185. UCI : G704-001013.2013.31.2.012
- Kim, C. S., Lee, D. S., & Lee, D. W. (2021). A Study on the Autonomy and Improvement of the Government Organization: Focused on the Executive Agency. *Korean Journal of Social Science*, 40(1), 61-93. retrieved from <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002710677>
- Kim, K. K. (2002). A Study on Management Rationalization of Service Companies Using Activity-Based Costing-Focusing on Hospital Management, Korean Academic Society of Taxation. Korean Association Of Tax & Accounting 2002 Conference, 123-138. UCI : I410-ECN-0102-2009-320-000897902
- Kim, S. I. (2014). *A Study on Efficient Operation of Executive Agency in Korea Military*. [Doctoral dissertation, Kyunghee University].
- Lee, A. Y., & Chae, S. J. (2019). A Study on the Performance Management System of the

- Executive Agency : Based on the Cases of National Police Agency and Ministry of Health and Welfare. *Korean Journal of Management Accounting Research* 19(2), 59-94. <https://doi.org/10.31507/KJMAR.2019.8.19.2.59>
- Lee, C. K. (2014). *The Influence of National Defence Integrated Financial Information System on the Future Development in the ROK Army Finance Branch*. [Master dissertation, Wonkwang University].
- Lim H. R. (2018). The Impact of Patent Office Agencification on Patent Quality. *SAPA Proceedings of the SAPA 2018 Spring Conference*, 335-352. Seoul Association For Public Administration. [http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p\\_mat\\_type=1a0202e37d52c72d&control\\_no=4860dfa3c5921db77f7a54760bb41745&keyword=%ED%8A%B9%ED%97%88%EC%B2%AD%EC%9D%98%20%EC%B1%85%EC%9E%84%EC%9A%B4%EC%98%81%EA%B8%B0%EA%B4%80%20%EC%A0%84%ED%99%98%EC%9D%B4%20%ED%8A%B9%ED%97%88%EC%9D%98%20%EC%9D%B8%EC%9A%A9%EC%97%90%20%EB%AF%B8%EC%B9%9C%20%EC%98%81%ED%96%A5](http://www.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=1a0202e37d52c72d&control_no=4860dfa3c5921db77f7a54760bb41745&keyword=%ED%8A%B9%ED%97%88%EC%B2%AD%EC%9D%98%20%EC%B1%85%EC%9E%84%EC%9A%B4%EC%98%81%EA%B8%B0%EA%B4%80%20%EC%A0%84%ED%99%98%EC%9D%B4%20%ED%8A%B9%ED%97%88%EC%9D%98%20%EC%9D%B8%EC%9A%A9%EC%97%90%20%EB%AF%B8%EC%B9%9C%20%EC%98%81%ED%96%A5)
- Moon J. H., Kang, S. J., & Kim, D. K. (2014). Study on Improving the Data Efficiency in National Defense Financial Information. *Journal of the Korea Institute of Information and Communication Engineering*, 18(7), 1764-1776. <https://doi.org/10.6109/jkiice.2014.18.7.1764>
- Moon, Y. S. (2012). Path Analysis by Structural Equation Model on Employees' Satisfaction and Organizational Performance in Executive Agency. *Korea Policy Studies*, 12(2), 121-145. UCI : G704-SER000008612.2012.12.2.001
- Park, K. W., & Ban, H. J. (2013). A Study on the Improvement of Accounting Transparency: focused on OCI case. *Korea International Accounting Review*, 52(12), 357-376. <https://doi.org/10.21073/kiar.2013..52.016>

## 보급분야 군 책임운영기관의 원가관리체계 개선방안에 대한 연구

김각규\* · 이호준\*\* · 조용주\*\*\* · 원경찬\*\*\*\*

### 국문초록

본 연구에서는 보급분야 군 책임운영기관의 원가관리체계에 대한 개선방안을 제시하였다. 군은 국방 운영의 효율성을 향상하기 위해 군 책임운영기관 제도를 도입하였고, 2022년 기준으로 육·해·공군의 종합보급창 등 18개 부대를 책임운영기관으로 운영하고 있다. 경영 효율화의 첫걸음은 원가 관리체계 정립으로부터 시작된다. 업무의 효율성을 향상하기 위해서는 비효율적인 프로세스, 중복되거나 불필요한 업무 등을 제거할 수 있어야 하는데 원가관리체계의 개선을 통해 책임운영기관 업무의 효율성을 향상시킬 수 있다. 현재 군 책임운영기관들은 체계적인 기준이 아니라 각 기관의 원가 담당자가 설정한 임의적 기준에 따라 원가를 관리하고 있다. 그로 인해 원가관리가 피상적 수준에 그치고 있고 원가절감 분야의 발굴로 이어지지 못하고 있다. 나아가 원가관리 기준이 일관되지 못해서 각 기관의 원가정보를 비교 분석하는 등의 방법으로 이를 활용하지 못하고 있다. 본 논문은 각 기관의 체계적이고 일관된 원가관리체계를 정립하는 것이 필요한 이유를 살펴보고, 이를 위해 구체적인 개선방안을 제시하였다. 특히, 국토교통부가 고시한 기업물류비 산정지침 등을 참고한 공통 기준 정립과 국방통합 재정정보시스템 활용을 통해 데이터의 누락 없이 원가정보를 종합하여 활용하는 방안을 제시하였다. 마지막으로 데이터 기반의 분석적 절차를 활용하는 방안은 통해 비정상적인 분야를 식별하고 비효율적인 프로세스를 제거하여 군 책임운영기관 업무의 효율성을 향상하는데 기여할 수 있을 것이다.

**주제어** : 군 책임운영기관, 원가관리, 기업물류비 산정지침, 국방통합 재정정보시스템

\* (제1저자) 육군 분석평가단, 모의분석계획장교, keyperson78@naver.com, <https://orcid.org/0000-0003-3199-5656>

\*\* (공동저자) 육군 분석평가단, 모의분석과장, jikimy72@naver.com, <https://orcid.org/0000-0002-4575-7686>

\*\*\* (공동저자) 육군 분석평가단, 분석평가단장, yjcho1202@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4018-6810>

\*\*\*\* (교신저자) 육군 분석평가단, 전력소요분석장교, popdin@naver.com, <https://orcid.org/0000-0002-3101-3440>