



전화상담 국번없이

**1357**

중소기업 성공 길잡이

**기업마당**



비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북

—  
경영전략



중소벤처기업부 비즈니스지원단



## 중소기업 비즈니스지원단 소개

중소기업 비즈니스지원단이란 중소기업 경영 애로를 해결해주기 위해 각 지방 중소벤처 기업청에 설치된 변호사, 회계사, 관세사, 경영지도사, 노무사 등 각 분야의 전문가 그룹을 의미합니다.

### 종합상담이란?



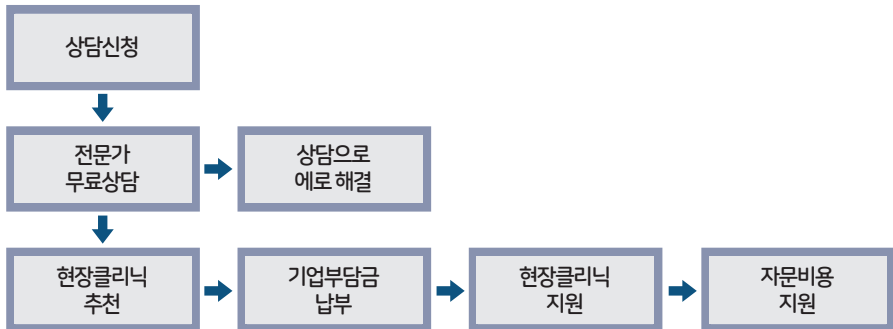
비즈니스지원단의 변호사, 변리사, 법무사, 회계사, 관세사, 세무사, 경영지도사, 노무사 등 각 분야의 전문가가 중소기업 경영 애로를 무료로 상시 상담해 드리는 것을 말합니다.

### 현장클리닉이란?



비즈니스지원단의 종합 상담만으로 해결이 어려운 과제를 해당분야 전문가가 중소기업 현장을 찾아가 단기간에 애로를 해결해 드리는 제도입니다.

### 지원절차



## 신청방법(연중 수시)



인터넷 : 비즈니스지원단(smes.go.kr/bizlink/)

전 화 : 콜센터(☎1357) 또는 각 지역별 비즈니스지원단

구분	주소	전화번호
서울지방중소벤처기업청	경기도 과천시 관문로 47, 정부과천청사 1동 서울지방중소벤처기업청 민원실	02-2110-6351~3
부산지방중소벤처기업청	부산광역시 강서구 녹산산단 335로 8	051-831-1357
울산지방중소벤처기업청	울산광역시 북구 산업로 915	052-210-0031~2
대구·경북지방 중소벤처기업청	대구광역시 달서구 성서4차 첨단로 122-11	053-659-2270~3
대구·경북지방 중소벤처기업청 경북북부사무소	경북 안동시 축제장길 240 안동상공회의소 2층	054-859-8162
광주·전남지방 중소벤처기업청	광주광역시 서구 경열로 17번지 12	062-360-9137~9
광주·전남지방 중소벤처기업청 전남동부사무소	전남 순천시 해룡명 울촌산단4로 13	061-727-5416
광주·전남지방 중소벤처기업청 제주시험연구센터	제주도 제주시 월평9길 2-21	064-723-2101~3
경기지방중소벤처기업청	경기도 수원시 영통구 반달로 87	031-201-6805~7
경기지방중소벤처기업청 경기북부사무소	경기도 양주시 평화로 1215 경기섬유종합지원센터 206호	031-820-9040~1
인천지방중소벤처기업청	인천광역시 남동구 은봉로 34	032-450-1148~1150
대전·세종지방 중소벤처기업청	대전광역시 유성구 가정북로 104	042-865-6181~3
충남지방중소벤처기업청	충남 천안시 서북구 광장로 215	041-564-3862
강원지방중소벤처기업청	강원 춘천시 안마산로 262	033-260-1625~6
강원지방중소벤처기업청 강원영동사무소	강원도 강릉시 과학단지로 106-11 (대전동 897-2)	033-655-4147
충북지방중소벤처기업청	충북 청원군 오창읍 중심상업2로 48	043-230-5307~8
전북지방중소벤처기업청	전북 전주시 완산구 서원로 77	063-210-6436~9
경남지방중소벤처기업청	경남 창원시 의창구 창이대로 532번길 50	055-268-2546~8



## | 경영전략분야 |

1. 중소기업이 [중소기업건강관리시스템] 지원사업을 통하여 건강진단(경영진단)을 받아 경영위험 징후를 발견하고 막연하게 느끼고 있던 경영의 비합리적 부분을 객관화할 수 있으며 진단을 통하여 기업이 보유한 강점은 살리고 부족한 점은 보완 가능한 대안을 수립하는 과정을 거쳐 경쟁력을 확보한 후 정부지원 사업에 전략적 참여. 선정되기 위해 준비하는 과정에서 기업은 성장.발전하게되며, 이 과정이 곧 기업이 혁신으로 가는 지름길이 될 것입니다. 건강진단도 지원사업이고, 과제지원을 위한 필수사항이므로 진단을 받기 전 준비가 필요합니다. 특히, 건강진단 후 기업가치 극대화 방안을 수립하고 기업에 필요한 지원사업과 연계하여 처방하고 추천하므로서 기업이 건강진단에만 그치지 않고 구체적으로 실행전략을 수립할 수 있도록 돕고 사후관리를 통하여 실행할 수 있도록 하고 있습니다.
2. 주요 정부지원 사업이 중소기업건강관리시스템 연계형으로 추진되고 있음에 따라 중소기업건강관리시스템이 어떤 방법으로 진단하게 되고 무엇에 초점을 두고 있는지를 알고 지원사업 참여를 위한 일방적인 진단이 아닌 기업의 알권리를 확보하고 중소기업건강관리시스템의 흐름과 진단 시스템을 바탕으로 목차를 구성하였으며, 중소기업건강관리시스템 연계형으로 사업참여를 하는 것이 단순히 목적인 사업에 참여하기 위해 거쳐야 하는 과정으로서가 아니라 기업이 진단과정에 적극적으로 참여하는 과정에서 기업이 간과하고 있던 부분을 재 확인 할 수 있는 계기가 될 수 있음을 알 수 있도록 하는데 목적을 두었습니다. 지원 후 사업을 지속하고 성장시키기 위해서는 기술 우위만으로는 한계가 있기 때문에 핵심역량도 다양한 측면에서 검토되어지므로 단지 우수한 기술력 하나만으로는 충분하지 않아 생산, 마케팅, 경영관리, 재무관리, 인력관리 등 기업활동 전부문에서 어떻게 역량을 강화할 것인가와 다소 미흡한 부분에 대한 대안을 제시하여 명확한 비전과 준비가 필요하므로 중소기업건강관리시스템이 건강진단을 통하여 방향을 제시할 수 있습니다.
3. 가이드북의 구성 흐름은 중소기업 건강진단시스템을 기반으로 하며, 제시된 각 인증은 인증기관에서 지원사업은 각 주관기관 홈페이지에서 상세한 내용을 확인 할 수 있습니다.
  - 1) 중소기업 건강진단시스템(경영진단)에서는 중소기업 건강진단시스템 개요를 확인할 수 있습니다.
  - 2) 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략에서는 사업마다 약간이 차이는 있을 수 있으나 정부출연과제의 준비서류가 평가항목과 어떤 관계가 있고, 사전에 어떻게 관리하고 준비해야 할 지를 확인 할 수 있습니다.

- 3) 중소기업의 경쟁력 향상 전략에서는 평가 시 가점 및 우대 조건에 해당하는 인증을 취득하기 위해 어떻게 준비해야 하는지를 확인할 수 있으며, 가점 및 우대 항목의 취득을 위한 준비 과정이 곧 기업이 혁신형 기업으로 가는 지름길임을 확인 할 수 있습니다.
- 4) 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI에서는 중소기업 건강진단시스템의 진단시스템의 핵심성과지표(KPI)를 공유하여 기업이 건강진단 이후에도 기업 스스로 기술 및 산업분석, 핵심역량분석, 경영성과분석, 미래재무제표 관리 및 목표 달성, 조직문화진단, 설비투자 시 효율성 검토 등의 경영관리 방법을 확인할 수 있습니다.
- 5) 경영전략 및 전술 방향 선택에서는 핵심성과지표(KPI)에 의한 비교 결과 기업의 현재 수준에서 경영위험 징후를 발견하여 보완 가능한 대안을 수립하고 강점은 더욱 강화하여 한단계 성장 및 기업가치를 극대화 할 수 있는 전략을 수립.확인 할 수 있습니다. 진단결과 많이 도출되는 과제 중심으로 작성하였습니다.
- 6) 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용에서는 기업이 성장 및 기업가치를 극대화 할 수 있는 전략 방안 중 애로분야별 맞춤형 지원사업의 개요를 확인할 수 있습니다.



비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북



## CHAPTER

# 01

## 경영전략

---

1. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략
2. 중소기업의 경쟁력 향상 전략
3. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI
4. 경영전략 및 전술 방향 선택
5. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용

# CONTENTS

중소기업 비즈니스지원단 소개

가이드북 일러두기

## 1. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략

Q1. 사업계획서 작성 요령	14
Q2. 사업계획서 작성 방법	16
Q3. 대표자와 과제책임자 선택 전략	18
Q4. 최근 3년간 지식재산권 실적 관리	20
Q5. 최근 3년간 수상실적 관리	21
Q6. 기업부설연구소, 연구개발전담부서, 자체 개발조직 보유	22
Q7. 사업비 조정여부, 사업비 수령시점, 기술료 부담	23
Q8. 연구 성과물 관리	24
Q9. 조직·분야별 인력관리	25
Q10. 기술개발 집중도·역량 관리	26
Q11. 주관기관의 기술수준	27
Q12. 목표시장의 성장가능성	28
Q13. 제품(서비스) 시장경쟁력	29
Q14. 재무관리	30
Q15. 제품(서비스) 사업화 역량	32
Q16. 개발장비 보유 및 관리, 생산설비 확보 구축	33
Q17. 대면평가 준비 방법	34
Q18. 마케팅 역량	36
Q19. 기술수요조사	37
Q20. R&D프로세스·선정평가 준비 방법	38



## 2. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

### [1] 혁신형 중소기업 평가 우대\_기술 혁신

Q21. 매출액대비 연구개발비 비중	40
Q22. 이노비즈(Inno-Biz) 기업	41
Q23. 이노비즈(Inno-Biz) 기업 우대지원	43
Q24. 신기술(NET) 인증 기업	46
Q25. 신기술(NET) 인증	47
Q26. 신기술(NET) 인증	48
Q27. 신제품(NEP) 인증 기업	51
Q28. 신제품(NEP) 인증 기업	52
Q29. 녹색인증 기업	53
Q30. 메인비즈(MAIN-BIZ) 선정 기업	55
Q31. 메인비즈(MAIN-BIZ) 선정 기업	56

### [2] 혁신형 중소기업 평가 우대\_경영 혁신

Q32. 혁신중소기업 평가우대 1	58
Q33. 혁신중소기업 평가우대 2	60
Q34. 수출유망 중소기업 지정기업	63
Q35. 직접생산증명서	65
Q36. 우수 프랜차이즈 기업의 평가 내용	66
Q37. 우수 프랜차이즈 기업의 지원 혜택	68
Q38. 우수 Green-Biz 선정 기업	70

### [3] 기타 가점 항목

Q39. 소재 부품 장비 전문기업	74
Q40. 성능 인증서	75
Q41. 싱글 PPM 품질인증서	76
Q42. 지방중소기업청에서 사업전환계획서 확인서	77

Q43. 사회적기업 인증 요건	79
Q44. 중소기업청장이 발행한 중소기업간 협업사업계획 승인서	80
Q45. 「여성기업 지원에 관한 법률」 제2조의 규정에 의한 여성기업	81
Q46. 「장애인기업 활동 촉진법」 제2조의 규정에 의한 장애인기업	83
Q47. 글로벌 중소기업 육성사업	84

#### [4] 기타 인증

Q48. 클린사업장	88
Q49. 클린사업장의 자금지원	90
Q50. ISO9001	91
Q51. ISO14001	92
Q52. ISO14001의 기대효과	93
Q53. 중소기업확인서, 소상공인 확인서	94

---

### 3. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI

---

Q54. 후방산업과 전방산업, 연관효과	98
Q55. 개발비 지출 기준, 창업 실패 유형	99
Q56. 표준산업분류코드, 기업경영분석, KPI 상관관계	101
Q57. 핵심 성과지표(KPI : Key Performance Index)	102
Q58. 기술 및 산업분석 목적과 방법	104
Q59. 핵심역량분석(기업성과, 기업경쟁력, 기능별역량)	105
Q60. 경영성과분석(성장성, 수익성, 안정성, 현금흐름)	106
Q61. 설비투자 회수기간 검토	107
Q62. Value Chain GAP 분석	109
Q63. 경영분야별 4stage 평가	111
Q64. 생산관리 수준 평가	112

---

### 4. 경영전략 및 전술 방향 선택

---

Q65. 경영위험 종류와 징후	114
Q66. 경영혁신과 기술혁신	115
Q67. 향후 3~5년 경영목표 계량화, 미래 재무제표 추정 방법	116
Q68. 기업가치 향상을 위한 전략	117
Q69. 목표달성능력_목표설정 및 전개	118

Q70. 목표달성능력_문제해결과 팀 개선 활동	120
Q71. 목표달성능력_수요와 생산의 동기화	123
Q72. 효율적 자산관리_준비된 현장 만들기	126
Q73. 효율적 자산관리_눈으로 보는 관리(VM) 현장만들기	128
Q74. 효율적 자산관리_현장 표준화 실천을 통한 관리기준 확립	130
Q75. 효율적 자산관리_장비효율 증대	132
Q76. 수익력 향상_산재방지와 안전한 작업환경 조성	134
Q77. 수익력 향상_인적자원관리를 통한 경영관리	136
Q78. 수익력 향상_조직문화의 부실 징후 및 개선	138
Q79. 수익력 향상_구매·외주·자재 관리	140
Q80. 수익력 향상_원가관리시스템 구축	142
Q81. 수익력 향상_원가개선과 성과관리	144
Q82. 수익력 향상_신뢰성 높은 원가정보 산출 방법	146
Q83. 수익력 향상_원가차이 및 생산능력과 고정비의 상관관계	149
Q84. 수익력 향상_원가정보의 분석과 활용	150
Q85. 수익력 향상_원가정보를 활용한 투자결정	152

---

## 5. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용

---


Q86. 소공인 지원 사업	156
Q87. 뿌리기술전문기업 지정사업	161
Q88. 뿌리기술전문기업 혜택	163

## 편집위원 소개

비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북

—  
경영전략



## 1. 정부출연 연구개발자금 지원 준비 전략

# Q1

## 사업계획서 평가 항목과 작성 시 꼭 지켜야 할 원칙에 대해 알고 싶습니다.

### A

사업계획서는 매우 중요하고 작성이 매우 까다로우니 세부지침 또는 사업 계획서 작성요령 내용을 숙지하여 작성하는 것이 바람직합니다. 마감일 최소 1주일 전까지 1차본 작성을 완료한 후 부족한 사항을 보완하는 형태로 작성 하면 경쟁력 있는 사업계획서를 작성할 수 있습니다.

사업계획서는 산·학·연 전문가들이 평가에 활용되는 서류전형 문서이며, 평가의 기본자료가 됩니다. 발표를 아무리 잘하더라도 사업계획서가 구체적 이지 않고 객관성이 없다면 좋은 평가를 기대할 수 없습니다.

### 1. 사업계획서 평가 항목은 다음과 같습니다.

- (1) 내용이 얼마나 구체적이고 충실하게 작성 되었는가?
- (2) 최종 목표 및 정량적 평가방법이 적절하게 제시 되었는가?
- (3) 개발 목표를 잘 제시하고 있는가?
  - ① 실행 가능한 목표 및 평가방법
  - ② 실행 가능한 개발목표
  - ③ 내용의 구체화, 개발 목표(기술개발 목표 및 달성도)의 정량화 및 객관화

사업의 내용은 우수하네, 우수한 내용을 사업계획서에 담지 못한다면 평가 통과가 어렵게 됨에 유의하시기 바랍니다.

### 2. 사업계획서 주요사항을 요약하면 다음과 같습니다.

- (1) 기술지원수준 : 기존 제품(기술)과의 차별성 · 도전성 명확하게 제시  
- 수입대체, 외국제품 Reverse Engineering 가능
- (2) 사전 준비성  
- 기초실험결과, 시료(샘플) 확보 및 분석자료, 기술개발 관련 인력, 시설 등 기본 Infra 구축여부
- (3) 기술개발 및 사업화 목표, 연구내용을 명확하게 설정  
- 기술개발을 통한 기업 성장 및 개발기술의 사업화 성과와 산정근거를 객관적 · 체계적으로 제시  
- 사업화 계획의 구체성과 목표설정의 타당성은 평가 시 중요한 검토 항목
- (4) 근거를 바탕으로 자료 작성  
- 시장규모, 국내외 경쟁기술, 목표설정 등 근거를 바탕으로 작성

(5) 사업화를 위한 세부추진계획 제시

- 경쟁제품 분석을 통한 경쟁력 제시, 제품화 및 마케팅 계획 제시

(6) 수출 및 고용 계획 제시

- 해외시장에 대한 정보수집, 수출전략 및 고용창출·유지방안 제시

### 3. 사업계획서 제출 시 제출해야 할 문서들은 다음과 같습니다.

(1) 중소기업 경영현황표(아래의 경우에는 지원이 제외됩니다.)

① 주관기관의 신청자격을 검토한 결과 해당하지 않는 경우

① 지원목적 및 공고내용에 부합하지 않는 경우

① 기(既) 개발 또는 기(既) 지원 여부

① 사업에 참여하는 기관(주관기관, 참여기업) 및 각 기관의 대표자, 과제책임자 등이 중소벤처기업부의 중소기업 기술개발사업으로 수행한 과제에 대해서 접수 마감일 현재 기술료 납부 및 납부계획서 제출, 성과 실적 입력(장비 구입실적 등), 정산금 및 환수금 납부 등의 의무사항을 불이행한 경우

\*의무사항 불이행을 최초 평가 개시일 전까지 해소한 경우에는 예외로 함

① 사업에 참여하는 기관(주관기관, 참여기업) 및 각 기관의 대표자, 과제책임자 등이 접수 마감일 현재 중소벤처기업부의 중소기업기술개발사업 또는 국가연구개발 사업에 참여제한 중인 경우

① 사업에 참여하는 기관(주관기관, 참여기업) 및 각 기관의 대표자 등이 접수 마감일 현재 다음 중 하나에 해당하는 경우

(가) 기업의 부도(회생인가를 받은 경우는 예외)

(나) 세무당국에 의하여 국세, 지방세 등의 체납처분을 받은 경우

(다) 민사집행법에 의하여 채무불이행자 명부에 등재되거나, 은행연합회 등 신용정보집중 기관에 채무불이행자로 등록된 경우

(라) 파산·회생절차·개인 회생절차의 개시 신청이 이루어진 경우

(마) 부채비율이 1,000% 이상인 경우와 최근결산 기준 자본전액 잠식인 경우

① 대면평가 및 현장조사 시 창업 3년 이상 기업이 재무제표(부가가치세 과세표준증명원 대체 불가)를 제출하지 않은 경우

① (창업과제 해당) 중소기업 창업지원법 제4조의3에 의거 「성실경영평가」를 통과하지 못한 경우(고의부도, 회사자금 유용, 사기 등 폐업의 사유가 부도덕할 경우)

(2) 최근년도 결산 재무제표(대차대조표, 손익계산서)

(3) 개인사업자 : 사업자등록증 사본

(4) 법인사업자 : 법인등기부등본(사업자등록증 불인정)

## Q2

**사업계획서 작성방법이 첨부되어 있으나 너무 어렵게 느껴집니다. 사업 계획서 각 항목은 어떻게 작성해야 하는지 알고 싶습니다.**

## A

사업계획서 작성 목적을 명확히 하는 것부터 시작해야 합니다. 사업계획서 기본 작성방법은 네이버나 다음 등 포털사이트에서 사업계획서 작성방법에 대해 읽어보신 후 목차를 구성하고 목차별 세부내용을 작성하는 형식으로 작성하시면 됩니다.

세부 자세한 사업계획서 작성 요령은 창업진흥원에서 운영하는 창업넷 [www.k-startup.go.kr](http://www.k-startup.go.kr)에서 확인 가능합니다.

### 1. 사업계획서 구성

사업계획서는 PART 1과 PART 2로 구성되어 있습니다.

‘PART 1’은 ‘기술성’ 파트로 과제의 기술분류, 주관기관의 인적사항 및 정부 출연금, 신청내역, 기술개발의 개요 등 기술분야, 연구개발 기관 등에 대해 대략적으로 설명하는 부분입니다.

‘PART 2’ ‘사업성’ 파트로 사업화 목표, 사업화 계획, 고용유지 및 고용창출 계획으로 구성되어 있습니다. 사업화 목표를 항목별로 작성하면서 매출액과 점유비율 등을 제시해야 합니다. 사업화 목표 산정 근거, 사업화 실적, 국내외 시장규모와 주요 시장 경쟁사 등을 작성하는 부분도 있어 이를 바탕으로 구체적인 분석을 통해 사업화 계획을 세우면 더 좋은 점수 획득이 가능합니다.

### 2. 세부 항목 작성법

- (1) 기술개발 내용 : 평가위원들이 쉽게 이해할 수 있도록 작성합니다.
- (2) 수행기관별 업무분장 : 주관기관, 공동개발기관(해당 시), 참여기업(해당 시), 위탁연구기관(해당 시), 수요처(해당 시), 외주용역처리(해당 시) 등의 담당기술개발내용 및 각 수행기관별 기술개발 비중으로 작성합니다. 주관기관의 경우, 기술개발 비중이 50% 이상이어야 합니다.
- (3) 기술개발 목표 및 달성도 평가 : 주요 성능지표, 증빙방법 등은 성공 실패의 주요 잣대가 되고 정량화, 수치화, 객관화가 필수이며, 비계량적이고 주관적일 경우 신뢰성이 떨어지며 가중치는 각 항목의 합이 100%이어야 합니다. 평가위원들이 개발기술 수준 및 기술개발의 성공여부를 판단하는 자료가 됩니다.
- (4) 세부 추진 일정 및 역할 분담 : 과제수행 기간 중 세부개발 내용을 수행 주체별로 간단히 요약기재 합니다.



---

(5) 핵심 연구인력의 주요 이력 및 연구수행 실적 : 개발능력 인프라 검토, 과제책임자의 연구능력, 주관기관의 과제수행을 통해 과제 파급효과를 판단합니다.

(6) 연구시설·장비보유 및 구입현황 : 연구개발과제 수행과 직접적으로 연관이 있는 연구시설·장비에 대하여 규격, 용도 등을 명확히 기재하여야 하며 외부로부터의 임차 등이 불가능하여 1천만 원 이상의 연구시설·장비 등을 불가피하게 구입하여야 하는 경우에는 별지 서식의 연구시설·장비 구입계획서를, 3천만 원 이상의 연구시설·장비를 구입하여야 하는 경우에는 연구시설·장비 도입계획서를 작성하여 제출합니다.

※ 과다하거나 불필요한 연구시설·장비는 선정평가 시 주요 검토사항입니다.

※ 구입가격은 부가가치세 포함 가격임

(7) 개발기술활용 및 사업화방안에는 다음의 내용을 명기 합니다.

- 1) 모방방지를 위한 기술보호 및 차별화 전략
- 2) 제품화시키기 위한 계획과 신뢰성 확보를 위한 계획
- 3) 판매를 위한 양산 계획, 마케팅, 판매전략의 객관적 서술
- 4) 결과물의 판매가 가능한 판매처, 판매량, 총 판매량
- 5) 제품화, 양산 등을 위한 투자계획, 판매계획, 파급효과 등
- 6) 중장기적 고용창출 및 고용유지를 위한 자체적 방안
- 7) 개발제품의 수출가능성 및 해외시장 발굴을 위한 방안

## Q3

### 기술 과제 참여 시 대표자와 과제책임자에 대한 참여 제한 사항이 있는지 알고 싶습니다.

## A

중소기업이 대표자와 과제책임자를 전략적으로 선택하는 것은 한계가 있을 수 있으나 개발 과제 또는 사업영역 관련 전문성과 사업화 능력 유무 판단에서 동업종 근무경력 및 업무노하우 보유 정도를 측정하는 대상이 됩니다. 기술 과제 주관기관의 과제책임자 및 참여연구원은 10% 이상 참여하여야 하며, 참여제한 기간 중의 인력은 참여를 배제합니다. 고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 기술경영전략 기술혁신 및 이를 기반으로 한 마케팅, 제품화 기획 등 경영전략의 우수성
2. 기술이해도 신청: 신청 기술에 대한 전반적인 기술이해도의 우수성
3. 대표자 및 과제책임자의 동업종 경험 수준: 신청과제의 주생산품이 속하는 업종 근무경력 일정수준 이상

#### 4. 위기대처능력

기업의 자금흐름을 구체적으로 파악하고 있는지, 위기사항 발생 시 적극적 대처 가능 여부

#### 5. 연구인력 관리

최근 1년 이내(과제접수 마감일 기준) 기술담당 임원, 핵심기술 인력의 퇴직사실 여부 위의 항목 중 3개 항목 이상에 해당하는 경우 보통수준에 해당되오니 참고 하시기 바랍니다. 준비 자료는 다음과 같습니다.

- 1) 대표자와 과제책임자 이력서(규정 양식 제공)
- 2) 경력증명서, 법인등기부 등본, 면담 등으로 확인
- 3) 최근 3년간 과제책임자가 참여한 국가R&D 참여 실적
  - (1) 국가과학기술지식정보서비스([www.antis.go.kr](http://www.antis.go.kr)) 시스템 출력물
  - (2) 해당기관 과제 시스템 출력물 등
- 4) 과제책임자가 취득한 특허 및 실용실안, 최근 5년간 SCI급 논문 게재 현황

---

5) 특허 및 실용신안 등록원부(발명자가 과제책임자인 것) 게재논문 전문

아래 항목들은 신청자격 등 사전검토의 검토항목 및 기준입니다. 사전검토에서 부적정 판단을 받은 경우에는 신청에 제한이 있습니다.

1. 주관기관 등이 신청제의 및 평가제외대상에 해당하는지 여부
2. 신청 과제의 목표 및 내용이 기 개발/기 지원 대상인지 여부
3. 주관기관(참여기업), 대표자, 과제책임자 등이 기술료 납부 및 납부계획서 제출, 성과 활용 보고서 제출 등 의무사항 불이행 여부
4. 주관기관(참여기업), 대표자, 과제책임자 등이 참여제한대상인지 여부
5. 주관기관(참여기업), 대표자 등이 부도, 휴폐업, 채무 불이행, 부채비율 1,000%이상, 자본전액잠식에 해당하는지 여부
6. 2개 과제 이상 주관기관으로 수행 여부
7. 수행횟수 제한(졸업제) 여부

## Q4

## 지식재산권 실적 관리방법 등에 대해 알고 싶습니다.

## A

기술개발사업에 참여하는 주관기관은 신의를 가지고 중소기업기술혁신촉진법, 시행령, 시행규칙, 중소기업기술개발 지원사업 운영요령, 관리지침 등 관련 규정이 정하는 바에 따라 성실히 수행하여야 하며 연구윤리 확보를 위한 지침 준수, 기술개발사업에 대한 보안 대책 수립 및 시행, 개인명의 출원 금지 등 지식재산권 관리에 최선의 노력을 다하여야 합니다.

지식재산권 확보·회피 방안은 다음과 같습니다.

· 특허정보넷 키프리스([www.kipris.or.kr](http://www.kipris.or.kr))에 입력한 문장

예시) 임플란트 치유 지대주 기능을 가진 디지털 하이브리드 소재 어버트먼트 개발

## 〈표〉 개발대상 기술(제품, 서비스 등) 관련 지식재산권

지식재산권명(예시)	지식재산권출원인	출원국/출원번호
① 치과용 임플란트 픽스쳐어	(주)우리회사	제품의 주요 용도 및 소비처
② 디지털 힐링 어버트먼트	홍길동	제품의 기능, 물리, 화학적 특징
③ 선가공 일체형 완소결 지르코니아 블록	(주)중소기업	재고 분석

\*본 기술/제품과 직접적 경쟁관계에 있거나 선행특허에 해당되는 국내외 기관, 기업의 지식재산권 관련내용을 기입, 작성요령은 다음과 같습니다.

1. 특허정보넷 키프리스([www.kipris.or.kr](http://www.kipris.or.kr)) 접속 → 문장검색 → 개발과제에 대한 기술개발 내용을 문장으로 입력 → 입력문장 및 결과 제시  
(유사도 60% 이상인 특허(등록된 특허만 제시) 10개 내외 작성)
2. 핵심기술의 지식재산권 확보 방안과 유사특허가 있는 경우, 회피방안 제시

## Q5

수상실적도 평가에 도움이 되는지, 인정되는 수상실적에는 어떤 것이 있는지 알고 싶습니다.

# A

기술성 평가 항목 중 기술개발실적 평가를 위한 사항으로 최근 3년 이내 수상실적의 관리가 필요합니다. 인정되는 수상실적은 다음과 같습니다.

1. 중소기업 기술혁신상(중소기업청)
2. 중소기업대상(중소기업진흥공단)
3. 지식경제부 10대 신기술상
4. IR52장영실상(한국산업기술진흥협회)
5. 다산기술상(한국경제신문사)
6. 벤처기업상(한국종합기술금융)
7. 특허기술상(특허청)
8. 기타 기술 관련 정부 포상

## Q6

**모든 권리와 주체는 당사에서 가지고 있으나 자체 연구·개발 조직 없이 외부에 의존하고 있습니다. 이러한 경우 서류제출과 기술개발 역량 평가에 문제가 되는지 알고 싶습니다.**

### A

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 기술개발 전담조직 구성 및 운영의 적정성 관리가 필요하며, 과제 수행의 중추적 역할을 담당하는 실질적인 R&D 전담조직과 별도의 공간 확보 및 실질적 운영여부를 확인하게 됩니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 기술개발 과제 수행 목적으로 R&D전담조직 구성·운영 신청한 기술개발을 효과적으로 수행할 수 있는 연구공간을 확보하고 있는가?
2. 별도 연구공간이 협력대학 또는 연구소 등에 위치하는 경우 반드시 회사 소속 상주인력이 연구소에 근무, 비용 분담, 인력 파견, 인력 참여 등 실질적으로 참여하고 있는가?
3. 연구공간에 기본적인 기자재, 연구개발 장비를 실제 구비 하고 있는가?
4. 주관기관이 보유한 기술개발 전담조직 및 인력을 보유하고 연구공간을 활용하여 실질적으로 기술개발 활동을 수행하고 있는가?
5. 외부기관의 연구 장비를 임차하여 사용하는 경우 해당 장비 활용의 필요성과 편의성 등 임차의 적정성을 확보하고 있는가?
6. 연구장비 신규 구입의 경우 외부기관의 임차가 곤란하거나 구입해야할 사유의 타당성이 있는가?

자체 연구개발 부서 및 기술인력 보유, 기본적인 연구장비 기자재 중 일부 확보에 해당하는 경우 보통수준에 해당되오니 참고하시기 바랍니다. 준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 각항 중 해당사항에 대한 증빙자료(소속인원, 명단이 기재된 자료) 제출
2. 기업부설연구소, 연구개발전담부서(한국산업기술진흥협회)
3. 회사 자체 임명장 및 조직도(부서별 인원 포함)
4. 기술개발실적(시제품, 연구관련기록 등 성과물)

## Q7

**사업비가 조정될 수 있는지, 사업비는 언제 받을 수 있는지, 기술료는 무엇인지 알고 싶습니다.**

# A

수정사업비란 대면평가시 평가위원들이 산출한 평균 개발비로 조정된 사업 비를 말하며, 수정사업비 기준으로 수정사업계획서를 기한내 다시 제출 해야 합니다. 사업 내용을 바꾸는 것은 불가능하오니 참고하시기 바랍니다.

사업비 지급시기는 다음과 같습니다.

종합관리시스템에서 협약서 생성, 범용인증서 준비 → 협약서 서명 → 최종 협약 완료 (협약 당사 자가 모두 서명 완료) 후 사업비 지급

기술개발지원사업은 중소기업인 경우 총 정부출연금의 10%, 중견기업인 경우 총 정부출연금의 20%를 기술료로 징수합니다. 기술료 납부방식(정액기술료, 경상기술료)을 선택하여 납부가 가능합니다. 정액기술료는 선납부기술료(총 기술료의 20%)를 최종 평가결과를 통보받은 날로부터 90일 이내에 납부해야 하며, 경상기술료로 신청할 경우 착수기본료(총 기술료의 1%)를 최종 평가결과를 통보받은 날로부터 90일 이내에 납부해야 합니다.

기술료 보증보험제도를 통해 잔여 기술료의 감면 혜택을 받을 수 있습니다.

### 〈참고〉

중소기업기술개발지원사업 기술료 관리규정

## Q8

오랜시간 투자를 많이 하여 신제품 개발에 성공하였고 다음 달부터 시판을 준비 중입니다. 건강진단을 받는 과정에서 연구성과물 관리가 전혀 되어있지 않다는 진단을 받았습니다. 연구성과물 관리는 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.

# A

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 실질적 운영의 적정성 여부를 확인하므로 이에 대한 관리가 필요합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 신청기술관련 선행특허 및 기술현황 조사 및 자료 관리
2. 구체적인 기술개발 실적 및 내용(시제품, 시료, 연구관련 기록 등 연구 성과물) 확인으로 실질적 기술개발의 활발한 활동 및 자료관리

준비 자료는 다음과 같습니다.

1. 신청기술관련 선행특허 및 기술현황 조사자료
2. S/W, 지식서비스, 설계기술인 경우에는 기존제품(S/W등)개발 절차서 · 매뉴얼 등



## Q9

**기술개발 연구인력이 부족하여 신규 채용을 고려하고 있습니다. 전략적 인력채용 및 관리 방법에 대해 알고 싶습니다.**

### A

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 기술개발 과제를 성공적으로 수행하기 위한 적정 수의 연구인력 확보 수준을 검토하게 되므로 이에 대한 준비가 필요합니다. 고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 참여 연구인력은 기술개발 과제를 실제로 수행하는 인력 기준
2. 전공·경력·자격 인정분야 : 기술개발 과제와 연관성
3. 과제책임자, 핵심 개발인력 근속연수 : 접수마감일 기준 최소 6개월이상 근속

준비 자료는 다음과 같습니다.

정규직원 여부, 근무기간 확인이 필요합니다.

1. 대표자와 과제책임자 이력서(규정 양식 제공)
2. 국민연금(또는 건강보험) 사업장가입자명부(참여연구원, 마케팅인력포함 임직원 이름명시)
3. 조직도(임직원 이름명시)
4. 정규직원 여부, 근무기간 준비 자료(4대보험 중 하나만 준비·직원별 최초 취득일을 확인할 수 있어야합니다.)

## Q10

## 기술개발 연구인력의 기술자격, 학력수준 관리방법에 대해 알고 싶습니다.

## A

기술성 평가 항목 중 기술개발역량 평가를 위한 사항으로 기술개발 연구인력의 우수성(기술자격, 학력수준)에 대한 관리가 필요합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

구분	배점	기술자격별 경험기준			학력별 경험기준				
		기술사	기사	산업기사	박사 학위	석사 학위	학사 학위	전문 대학	고졸 이하
특급 기술자	5	4년 이상	10년 이상	13년 이상	3년 이상	9년 이상	12년 이상	15년 이상	20년 이상
고급 기술자	4	1년 이상	7년 이상	10년 이상	3년 이상	6년 이상	9년 이상	12년 이상	15년 이상
중급 기술자	3	1년 이상	4년 이상	7년 이상	-	6년 이상	6년 이상	9년 이상	12년 이상
초급 기술자	2	-	1년 이상	4년 이상	-	3년 이상	3년 이상	6년 이상	9년 이상
기타	1	-			-	-	-	-	-

일반제조분야 : 6~7점, S/W·지식서비스 분야 : 10점이상이면 보통수준에 해당되오니 참고하시기 바랍니다.

준비 자료는 다음과 같습니다.

CEO, 과제책임자, 참여연구원의

1. 최종학위증명서(전문대졸 이상만 해당) 사본
2. 기술자격증(기술사, 기사, 산업기사)
3. 이력서(담당업무 포함)
4. 경력증명서(없는 경우 국민연금 가입증명서, 모든 근무지 이력을 확인가능토록 준비)

※ 단, 석·박사학위 소지자의 경우 학사 및 석사학위 증명서 동시 제출

## Q11

기술성 평가 항목 중 주관기관의 보유기술 수준의 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

# A

주관기관의 보유기술 수준의 평가 기준에 대하여 고려할 사항은 다음과 같습니다.

- (1) 주관기관의 보유기술이 제품의 핵심 및 주변에 기여하는 정도
- (2) 기술개발의 중추적 역할을 위탁 및 외부에 의지하는지
- (3) 핵심부품을 구입하여 단순 조립 또는 가공하는 개발 내용인지
- (4) 상용화 제품이 있는 경우 보통 수준 이상 해당

기술성의 평가지표와 평가요소는 다음과 같습니다.

1. 창의·도전성  
: 기술개발 필요성 및 차별성
2. 기술개발 방법 구체성  
: 기술개발 목표 및 개발방법, 개발기간의 적정성
3. 기술보호역량 및 지식재산권 확보방안  
: 내부 보안관리 체계, 기술보호 계획 및 지식재산권 확보·회피 방안 적정성

# Q12

**사업성 평가 항목 중 목표시장의 성장가능성의 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.**

## A

목표시장의 성장가능성은 사업성 평가 항목 중 배점이 큰 항목으로 우선 사업화 목표를 세우는 것이 중요합니다. 사업화 목표는 기술개발을 통한 기업의 전체적인 성장 및 개발기술의 사업화 성과를 객관적, 체계적으로 평가 및 관리하기 위한 지표로서 선정평가, 사업화 성과 확인 및 경상 기술료 산정, 납부시 근거자료로 활용됩니다.

사업화 목표를 세운 후 고려할 사항은 다음과 같습니다.

### 1. 매출액 등 기업 전체 성장

(1) 세부성과지표 : 예상 총매출액

(2) 예상 총매출액 산정근거

: 예상 연구개발결과물 제품 매출액, 예상 연구개발결과물의 기존 제품 매출증가(또는 감소)에 미치는 영향 등 기술개발을 통한 기업의 전체적인 성장가능성을 종합적으로 고려하여 제시하되, 목표 산정의 타당성 확인을 위해 기존 제품별 매출현황 및 성장 추이 등 객관적 자료를 참고자료로 제시해야 합니다.

### 2. 개발기술의 사업화 성과

(1) 세부 성과지표 : 예상 연구개발결과물 제품 매출액

(2) 예상 연구개발결과물 제품 매출액 산정근거

: 목표시장의 규모 및 성장성, 주요판매처별 판매예상금액, 주요경쟁사와의 차별성, 가격 경쟁력 및 시장진입가능성 등을 종합적으로 고려하여 제시하되, 목표 산정의 타당성 확인을 위해 시장조사보고서 등 객관적 자료를 참고자료로 제시

### 3. 사업화 실적

: 주관기관에서 구개발 결과물을 활용하여 만들어 낸 산출물(제품, 서비스 등)에 대한 과거 사업화 실적을 제시합니다. (내수, 수출 모두 포함되며 판매 주력 산출물을 중심으로 최근 5년 이내 실적)

## Q13

시장성 평가 항목 중 개발제품의 시장경쟁력의 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

# A

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 대체품의 개수(적을수록 좋음)
2. 타사 경쟁제품 대비 가격경쟁력
3. 수요자가 기존제품을 해당제품으로 교체할 경우, 제품가격 이외의 추가 비용 발생 가능성
4. 타사 경쟁제품 비교 성능, 디자인 등에서 차별성, 경쟁우위 확보 가능성
5. 수입대체 및 수출증대 효과 기대 가능성

참고사항은 다음과 같습니다.

### 1. 국내·외 시장규모

- 객관성 있는 산출근거를 바탕으로 개발대상의 기술(제품)에 대한 시장규모를 제시합니다.
- 단, 시장규모 파악이 어려운 경우 표를 생략하고 관련사례, 소비자 조사결과, 뉴스, 해외시장조사보고서 등 관련 자료를 발췌합니다 (출처 명기)

### 2. 국내·외 주요시장 경쟁사

- 본 기술/제품과 직접적 경쟁관계에 있는 국내·외 기관·기업의 제품 등을 명기합니다.

## Q14

2년차 창업초기 벤처기업입니다. 꾸준한 연구개발에 대한 투자로 인하여 재무상태가 취약한 상황입니다. 정부출연 연구개발자금 지원 사업에 참여 시 재무상태가 얼마나 반영되는지 알고 싶습니다.

## A

사업성 평가 항목 중 제품생산재무능력 평가를 위한 사항으로 제품생산에 필요한 유동성 자산(현금, 예·적금, 주식, 채권 등) 등 단기현금조달 능력에 대하여 관리하여야 합니다.

연구개발자금 지원 시 필요한 자료의 개념은 다음과 같습니다.

재무제표	계정과목	연구개발비 해당금액	비고
①재무상태표	무형자산의 개발비	당해 연도 개발비 총 증가금액 (=당기말 개발비-전기말개발비 +개발비상각비)	고정자산 취득가액 중 당해 연도 감가상각비를 제외한 금액 등 기업회계기준서에서 인정하는 금액 이외의 금액은 제외
②손익계산서	판매비와 관리비의 연구비, 경상개발비 또는 (경상)연구개발비	당해 연도 손익계산서 금액	상동
③제조원가명세서	제조경비의 연구비, 경상개발비 또는 (경상)연구개발비	당해 연도 제조원가명세서의 금액	상동
④기타원가명세서	연구비, 경상개발비 또는 (경상)연구개발비	당해 연도 제조원가명세서의 금액	상동

〈참고〉 (중소·벤처기업 VC 투자적합 검증 기준 : 재무부문)

최대주주	지분 30% 이상 (핵심 창업 파트너 지분 합산 기준)
주주구성	핵심개발인력 지분 10% 보유여부 (스톡옵션 부여 포함)
부채	자기자본의 100% 이하
현금흐림	매출채권회전율 2회 이상
개발비	매출 없는 경우 20억 이하 매출 있는 경우 연간 매출액의 20% 이하
제품의 경쟁력	경쟁우위.차별화 요소 보유
	해당 시장의 성장성(연20%)
해당시장 예상규모	국내 기준 500억 이상(연관시장 포함)
원가구성	매출원가율 80% 이하
재고자산	전체 매출의 30% 이하
영업	최근 1년간 영업의 증가추세 여부
투자금회수방안	향후 4년 이내에 보유지분 회수방안 보유 (IPO 및 M&A 통한 매각 가능성 포함)
투자금 예상수익률	투자금 회수 시 목표수익률 IRR 30% 이상

## Q15

시장성 평가 항목 중 사업화 역량 평가 기준은 어떻게 되는지 알고 싶습니다.

# A

시장성 평가 항목 중 사업화 역량 평가는 다음의 서류들로 평가하고 있으니 이에 대해 평상시 관리가 필요합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

### 1. 기술보호 역량

- (1) 보안 담당자 지정 여부  
: 보안 담당자 성명, 지정 날짜
- (2) 보안규정 수립 및 시행 여부  
: 최근 개정일
- (3) 주기적 보안교육 실시 여부  
: 최근 교육일, 교육 주기
- (4) 보안솔루션 도입 여부  
: DRM 등 보안솔루션 도입 및 유지 실적
- (5) 중요자료 백업대책 여부  
: 중요자료 백업 실적

### 2. 생산시설(또는 생산계획) 보유

- (1) 생산시설(또는 생산계획) 보유 현황  
: 개발제품의 생산설비 보유 현황 또는 생산계획



## Q16

**기계장치가 고가이므로 자체 생산설비가 없이 외부 장비를 이용하고 있습니다. 개발장비와 생산설비 확보 수준 관리에 대해 알고 싶습니다.**

### A

사업성 평가 항목 중 생산시설 보유여부 평가를 위한 사항으로 제품생산을 위해 필요한 생산설비·개발장비를 관리합니다.

고려할 사항은 다음과 같습니다.

1. 기존시설 활용 가능성, 신규시설의 필요성
2. 외주생산인 경우 : 납기에 맞춘 생산 가능성, 기존 외주가공업체와의 거래 조건, 거래기간(계약서 내용 중요)
3. 신기술의 신시장·신제품 여부, 개량기술의 신제품 또는 원가구조개선형 제품인지 고려하여 신규시설 또는 기존시설 적용여부
4. 신규 생산라인 필요(미흡 또는 불량)·설비 추가 구매 필요(보통)·기존시설 보수 사용(우수 이상)
5. <S/W, 지식서비스, 설계기술 분야> 우수한 인적자원 구성, 필수 장비 및 공간 확보, 필수자격요건(전문자격증, 인허가)의 충분성, 연구개발을 위한 우수한 외부네트워크 구축 준비 자료는 다음과 같습니다.

이에 대한 평상 시 자료관리가 필요하겠습니다.

1. 설비관리, 품질관리 등을 위한 생산관리 조직유무(조직도, 생산관리 관련 서류 등)
2. 생산설비 보유대장(또는 고정자산 관리대장)
3. 외주생산인 경우 : 계약서(or)세금계산서(대표적인 건 3개내외)

## Q17

대면평가는 어떻게 준비해야 하는 지 알고 싶습니다.

## A

대면평가를 준비하려면 대면평가표에 있는 평가지표와 평가요소들을 참고하여 관리해야 합니다. 중소기업 기술개발사업 대면평가의 평가지표와 평가요소는 다음과 같습니다.

## 1. 기술성 (35점)

## (1) 창의·도전성 (10점)

- 기술개발 필요성 및 차별성

## (2) 기술개발 방법 구체성 (15점)

- 기술개발 목표 및 개발방법, 개발기간의 적정성

## (3) 기술보호역량 및 지식재산권 확보방안 (10점)

- 내부 보안관리 체계, 기술보호 계획 및 지식재산권 확보·회피 방안 적정성

## 2. 사업성 (60점)

## (1) 사업화 목표의 타당성 (15점)

- 목표시장의 규모 및 성장성 등 사업화 목표의 규모
- 사업화 목표 산정근거의 객관성
- 목표시장 진입가능성

## (2) 사업화 계획의 실현가능성 (15점)

- 제품화 및 양산, 판로개척계획의 구체성
- 사업화를 위한 후속투자계획의 충실성
- 기업성장성 및 재무안전성 등 사업화역량

## (3) 고용 친화도 (30점)

- 고용증가, 근로환경(정규직 전환지원, 일자리 함께하기 지원, 가족친화인증기업 등) 성과공유(미래성과공유, 내일채움공제, 청년내일채움공제, 스톡옵션운영 등), 법령준수 등

---

### 3. 정책부합성 (5점)

- 신성장동력 및 미래성장동력의 적합성, 기타 사업별 특화 자료

다음은 발표요령에 대해 안내하겠습니다.

1. 기업소개 : 최대 2~3분 이내
2. 기술트렌드 및 시장규모의 근거 제시
3. 개발 목표 및 내용 설정은 가장 눈에 들어오게 서술
4. 공동연구를 진행하는 경우 : 기술개발 추진체계 설명 시 명확한 역할분담 설명
5. 사업화 추진계획 및 예상되는 시장성, 경제성 설명 : 반드시 예상 답변 준비
6. 제품화 계획 및 판로확보 방안
7. 부풀려진 계획은 지양하고 현실적인 계획을 제시
8. 발표내용을 간략하게 정리하고 마무리

질의 응답 요령은 다음과 같습니다.

1. 질문의 요점을 파악하여 답변
2. 장황한 설명 지양
3. 부풀려진 답변보다는 솔직하게 답변

가장 많이 하는 질문은 다음과 같습니다.

1. 기술개발 목적의 명확성
2. 기술개발로 인한 매출증대 등의 파급효과
3. 주관기관과 참여기관간의 협력계획
4. 국내외 시장동향 파악
5. 특허출원 방안과 회피전략 등

### 관련 사이트

중소기업청 기술개발사업 종합관리시스템 : [www.smttech.go.kr](http://www.smttech.go.kr)

## Q18

**자체적으로 마케팅 조직이 있는 경우와 아웃소싱을 하는 경우 증빙서류 관리방법과 당사의 마케팅 수준은 어느 정도 되는지 체크해 볼 수 있는 방법이 있는지 알고 싶습니다.**

A

마케팅 역량개발을 위해 평상 시 관리해야할 자료는 다음과 같습니다.

마케팅 전담인력(마케팅 전략 수립 등 마케팅 업무담당과 고객대응인력(고객 불만접수 및 처리) 모두 포함하여 마케팅 인력) 및 조직을 확보하고 있는 경우

### 1. 회사 전체 조직도(부서별 인원 포함)

### 2. 마케팅 전담인력의

- (1) 최종학위증명서(전문대졸 이상만 해당) 사본
- (2) 이력서(담당업무 포함)
- (3) 경력증명서(없는 경우 국민연금 가입증명서)
- (4) 마케팅 인력 인사발령장(단, 석·박사학위 소지자의 경우 학사 및 석사 학위 증명서 동시 제출)

### 3. 마케팅 아웃소싱을 하는 경우

- (1) 아웃소싱계약서, 거래증빙서류(세금계산서 등)
- (2) 아웃소싱업체의 전년도 재무제표 (or) 매출확인증빙 서류

## Q19

연구개발 지원사업 종류, 기술수요조사가 무엇인지 알고 싶습니다.

A

연구개발 지원사업 종류와 차이점에 대해 안내하겠습니다.

<b>자유응모</b>	연구개발 주제와 무관, 연구개발 과제를 자유롭게 신청
<b>지정공모</b>	사전 기술수요조사를 통한 접수 및 평가를 통해 채택된 기술과제 진행절차 상의 차이가 발생합니다.

진행절차 상의 차이가 발생합니다.

종류	과제 진행 절차
<b>자유응모형</b>	사업공고 > 신청접수 > 선정평가 > 협약체결 > 진도보고 > 최종 보고 > 최종평가 > 기술료 납부
<b>지정공모형</b>	기술수요조사가 선행 : 수요조사공고 > 신청접수 > 수요조사 평가

기술수요조사는 향후 중소기업이 필요로 하는 핵심기술 개발과제 도출 목적으로 지원사업 공고전 과제기획위원회개최 연구개발과제를 발굴하고 발굴된 과제는 각종 중소기업 기술개발지원사업과 연계지원하며 지정공고 형태로 신청기업을 모집하게 됩니다.

조사대상은 업계, 학계, 연구기관이 대상이 되며, 기술수요조사 실시 목적은 기술내용, 개발기간, 개발효과의 종합적 분석을 통한 종합적 분석을 통해 중소기업의 기술경쟁력 향상, 국가 연구개발지원사업의 실효성을 극대화 하기 위한 것입니다.

중기청은 매년 일정기간에 기술수요조사 설명회를 전국단위로 개최하며 일정 확인 가능합니다.

기술수요조사 제안서 작성 전 반드시 확인해야 할 사항입니다.

**중소기업종합관리시스템([www.smtech.go.kr](http://www.smtech.go.kr)) > 수행과제 검색**

**중복성 검토 > 국가과학기술지식정보서비스([www.ntis.go.kr](http://www.ntis.go.kr)) > 유사과제 검색**

## Q20

## R&amp;D프로세스, 선정평가의 종류, 선정결과에 대해 알고 싶습니다.

## A

R&D 공통 프로세스는 다음과 같습니다.

R&D 환경(R&D 정책 수립, 정부 R&D 규정 이해, 정부 R&D 사업)

- ▶ 과제 기획(과제공고, 공고과제 확정)
- ▶ 과제 제안·선정(사업공고문 및 RFP 해석, 사업계획서 제출, 신규과제 평가, 과제협약)
- ▶ 과제수행/최종평가(진도점검, 중간점검, 연구결과물 관리, 보안관리 및 연구윤리, 협약변경, 최종보고, 최종평가)
- ▶ 성과관리(정량/정성성과, 활용현황 보고 및 평가, 기술료 관리)

이 때, 사업비의 산정, 집행, 정산을 포괄하는 사업비 관리 중 연구비집행은 상시 점검 대상입니다.

선정평가 종류는 다음과 같습니다.

1. **서면평가**: 사업계획서 기반으로 서류 평가
2. **현장평가**: 실질적으로 기업을 방문하여 평가
3. **대면평가**: 사업의 당락을 결정하는 중요한 평가(사업별로 각 평가 중 일부가 생략될 수 있음)

과다하거나 불필요한 연구시설 및 장비, 연구수당은 선정평가 시 주요 검토사항입니다.

또한, 사업화 목표와 개발결과물 제품 점유비율(%) (예상 연구개발결과물 제품 매출액/예상 총매출액)은 선정평가 시 근거자료로 활용됩니다.

선정결과 통보 방법은 유선, 이메일, 우편 등입니다.

## 2. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

[1] 혁신형 중소기업 평가 우대\_기술 혁신

## Q21

**혁신형 중소기업 평가를 받을 때 연구개발비 투자는 매출액대비 어느 정도 되어야 유리한지, 연구개발비 산정 방법 및 기준, 재무제표 반영 방법, 지출은 있으나 회계처리 되어있지 않은 경우 어떻게 해야 하는지에 대해 궁금합니다.**

# A

연구개발비 투자비율 산술식은 아래와 같습니다.

$$\text{연구개발비 투자비율 (단위: 천원)} = \frac{\text{연구개발비 합계}}{\text{매출액}} \times 100$$

연구개발비 = 재무상태표(당해 연도 개발비 총 증가금액)+손익계산서(당해 연도 손익계산서 금액)+제조원가명세서(당해 연도 제조원가명세서의 금액)+기타원가명세서(당해 연도 기타원가명세서의 금액)

유의사항은 다음과 같습니다.

연구개발투자 확인서의 모든 작성항목은 관련 재무제표에 근거하여 명확히 작성하고, 재무제표와의 일치 여부를 증빙하여야 합니다. 일치하지 않는 항목은 인정되지 않습니다.

※ 해당연도의 연구개발비에서 제외되는 금액의 예시

- 연구개발용 고정자산 취득가액 중 당해 연도 감가상각비 이외의 금액(즉, 연구개발용 고정자산의 취득가액 전액이 취득연도의 연구개발비로 인정되지 아니함)
- 연구개발비 중 국고보조금에 해당하는 금액
- 해당연도 이외의 기간에 해당하는 연구개발비
- 기타 기업회계기준서에 규정하는 연구개발비 이외의 금액
- 연구개발부서(조세특례제한법에서 규정하는 연구소 또는 연구전담부서) 이외의 부서에서 발생한 금액



## Q22

## 이노비즈(Inno-Biz)기업은 무엇이며 어떻게 인증 받을 수 있을까요?

## A

이노비즈(Inno-Biz)란 혁신(Innovation)과 기업(Business)의 합성어로 기술우위를 바탕으로 경쟁력을 확보한 기술혁신형 중소기업을 의미합니다. 정부에서는 기술경쟁력과 미래 성장가능성을 갖춘 이노비즈(Inno-Biz)기업에 기술, 자금, 판로 등을 연계 지원하여 육성하고 있습니다. 이노비즈(Inno-Biz)기업 인증을 받으려면 중소기업기본법상 중소기업으로서 설립 후 3년 이상인 기업이어야 합니다.

우선 홈페이지([www.innobiz.net](http://www.innobiz.net))에서 기업을 등록하고 재무제표를 입력합니다.

다음으로 온라인([www.innobiz.net](http://www.innobiz.net)) 자가진단을 통해 기술혁신능력, 기술사업화능력, 기술혁신경영능력, 기술혁신성과의 4개 분야로 이루어진 1,000점 만점의 기술혁신시스템 평가에서 650점 이상으로 통과되어야 합니다.

이후 기술사업계획서를 입력하여 제출합니다.

마지막으로 온라인자가진단 제출일 3주 이내로 기술보증기금의 전문평가인력에 의한 현장 평가를 통해 기술혁신시스템 평가가 이루어집니다. 이 때, 1차 자가진단 시 동일한 평가지표로 구성된 1,000점 만점 중 700점 이상을 획득해야 합니다. 또한, 경영주 기술능력, 시장성, 사업성 및 수익성의 4개 분야의 34개 내외의 평가 항목으로 구성된 10등급제의 개별기술포수준 평가에서도 B 등급 이상을 얻어야 통과할 수 있습니다.

이후 평가결과를 온라인상에 등록 게재하며, 현장평가결과 기술혁신 평가기준을 만족하는 선정대상기업이 추천됩니다. 최종적으로 선정된 이노비즈기업은 이후 지속적인 사후기업관리를 받습니다.

수수료 및 납부 방법은 아래와 같습니다.

① 수수료: 신규 신청 시 77만원, 유효기간 연장 신청 시 44만원

② 납부방법: 현장평가 실시 전까지 납부 완료

농협은행 301-0196-8723-81 (사)중소기업기술혁신협회

③ 수수료 감면: 벤처 유효기간 시작일이 이노비즈 신청일 기준 6개월 이내이거나 벤처/이노비즈 인증이 동시에 진행될 경우, 신규 신청 수수료는 22만원, 유효기간 연장 신청 수수료는 11만원 감면

---

특히, 현장평가 시 업체준비서류는 아래와 같습니다.

1. 사업자등록증 사본

1. 주주명부

1. 재무제표(감사보고서 등): 최근 3개년간의 재무제표 또는 공인회계사 감사보고서

1. 매출액 확인을 위한 자료: 부가세과세표준증명원, 부가세신고서 등

1. 국세, 지방세 납세증명서

1. 4대보험 사업장 가입자명부

1. 기술평가 관련 서류: 지식재산권 등록원부(실용신안, 디자인, 상표, 프로그램등록 등),  
기업부설연구소 인정서/연구개발인력 현황표, IR52 장영실상/10대 신기술상/NET/  
NEP/교통신기술/녹색기술인증 등

이노비즈(Inno-Biz)기업 유효기간은 3년으로 재지정을 희망할 경우 만료 90일 전부터  
최소 35일전까지 유효기간 연장 신청을 해야 합니다. 자세한 사항은 기술보증기금 각  
영업점 (1544-1120)에 문의하시면 되고 이노비즈넷([www.innobiz.net](http://www.innobiz.net))(031-628-9600)을  
참고하시기 바랍니다.

## Q23

## 이노비즈(Inno-Biz) 선정 후 우대지원에 대하여 알고 싶습니다.

## A

이노비즈(Inno-Biz)기업으로 선정이 되면 기업의 이미지와 신뢰도가 격상되는 이점이 있으며 정부지원사업의 우선적인 혜택과 다양한 금융지원을 받을 수 있습니다.

## - 금융

지원내역	주관	비고
수도권 취득세 중과 면제	각 지자체 세무담당 부서	
정기 세무조사 유예	국세청	수도권 2년, 지방 3년 간 유예
납부기한 연장 및 징수유예	국세청	최대 9개월 범위 내 기한 연장
부가가치세 조기 환급 신속한 경정 청구	국세청	적정 여부 검토 후 시행
세금포인트 적립 점수 우대	국세청	납부 세금 10만원 당 2점
기술혁신형 중소기업 M&A	중소벤처기업부 국세청	법인세 10% 공제, M&A 절차 간소화
금융지원 협약보증	기술보증기금	보증비용 최대 100% 지원
기술보증 우대지원	기술보증기금	보증한도 50억 확대
이노비즈 채움금융	NH농협은행	대출금리 최대 1.65% 우대
소재·부품 전문기업 성장지원	신한은행	대출금리 최대 1% 우대
스마트공장 혁신지원	신한은행	대출금리 최대 1% 우대
매출채권보험	신용보증기금	보험료 15% 할인, 인수비용 85%
보증지원	서울보증보험	보증한도 최고 30억원 확대, 이행보증보험요율 10% 할인
기술혁신형중소기업 신용보증	농림수산업자 신용보증기금	보증한도 최대 30억원 확대
무역보증우대	무역보험공사	무역보증보험료 20% 할인, 이용한도 최대 1.5배 우대
코스닥 상장 지원	한국거래소	코스닥 상장요건 완화
창업기업자금	중소벤처기업부 중소기업진흥공단	

- R&D

지원내역	주관	비고
제품서비스 기술개발사업	중소벤처기업부	유망서비스 분야 중심 제품서비스화 개발비 지원 제품서비스화과제 분야(지원대상)
중소기업 네트워크형 기술개발사업		네트워크 협력체 공동기술개발 지원 주관기관으로 참가 가능(지원대상)
중소기업 기술혁신개발사업		소재부품장비 분야 기술개발 지원 지원대상 우대
기술보호 역량강화		기술자료 임치 수수료 1/3 감면

- 인력

지원내역	주관	비고
산업기능요원제도 (제조·생산분야)	중소벤처기업부	병역자원 일부를 민간기업에 제조 생산인력으로 지원하는 제도 가점 4점
전문연구요원제도 (연구·학문분야)	과학기술정보통신부	병역자원 일부를 연구인력으로 활용하도록 지원하는 제도 가점 5점
중소기업 연구인력 지원사업	중소벤처기업부	공공연 연구인력 파견 분야(지원대상)

## - 판로수출

지원내역	주관	비고
글로벌 강소기업 육성사업	중소벤처기업부	수출 중소기업 발굴 및 육성을 통해 해외마케팅, R&D 지원 신청자격 우대 (직전년도 직접수출액 100만불 이상)
수출인큐베이터 운영		해외마케팅, 법률/회계자문, 사무공간 및 공동회의실 제공 지원 가점 5점
수출컨소시엄 지원사업		해외전시회 참가지원 가점 5점
물품구매 적격심사	조달청	가점 1.5점(제조기업 가점 2점)
기술개발제품 우선구매	중소벤처기업부	성능인증 대상제품 요건 부여
성능인증제도		공공기관 기술개발제품 구매 지원 성능인증 취득 시 기술개발제품 우선구매 대상 포함
혁신형 중소기업 방송광고 지원	한국방송광고진흥공사	방송광고(TV, 라디오, DMB) 최대 70% 할인 등
공영홈쇼핑(아임쇼핑) 우수제품 입점판매	중소벤처기업부	정부 정책지원을 받은 우수제품 판매 및 홍보 시 우대

## - 기타

지원내역	주관	비고
특허연차등록 수수료 감면	특허청	전체 중소기업 대상 특허 연차등록료 감면 확대 (4년~존속기간 50%)
특허/실용신안 출원 우선심사		우선심사(지원대상)
중소기업 컨설팅 지원사업	중소벤처기업부	중소기업 맞춤형 컨설팅 지원(특화형/규제대응/ 정보보안) 가점 2점

## Q24

**NET신기술은 무엇이며 신청자격, 제출서류 대해 궁금합니다.**

## A

신기술(NET(New Excellent Technology))은 신기술 인증으로 국내기업 및 연구 기관, 대학 등에서 개발한 신기술을 초기에 발굴하여 그 우수성을 인증해 줌으로써 개발된 신기술의 상용화와 기술거래를 촉진하고 그 기술을 이용한 제품의 신뢰성을 제고시켜 구매력 창출을 통한 초기시장 진출기반을 조성시켜 드립니다.

신청자격과 제출서류에 대하여 아래와 같습니다.

## 1. 신청접수

(1) 신기술 인증대상(산업기술혁신촉진법 시행령 제18조2)

- 이론으로 정립된 기술을 시작품 등으로 제작하여 시험 또는 운영(이하 “실증화 시험”) 함으로써 정량적 평가지표를 확보한 개발완료기술로서 신청일을 기준으로 향후 2년 이내에 상용화가 가능한 기술
- 실증화 시험을 통하여 정량적 평가지표를 확보한 개발완료기술로서 향후 기존 제품 성능을 현저히 개선시킬 수 있는 기술
- 제품의 생산성이나 품질을 향후 현저히 향상시킬 수 있는 공정기술

(2) 신청자격

- 신기술을 인증받고자 하는 기업, 대학, 연구기관의 대표(장)

## 2. 신청서류

- 온라인 접수(<https://www.netmark.or.kr>)

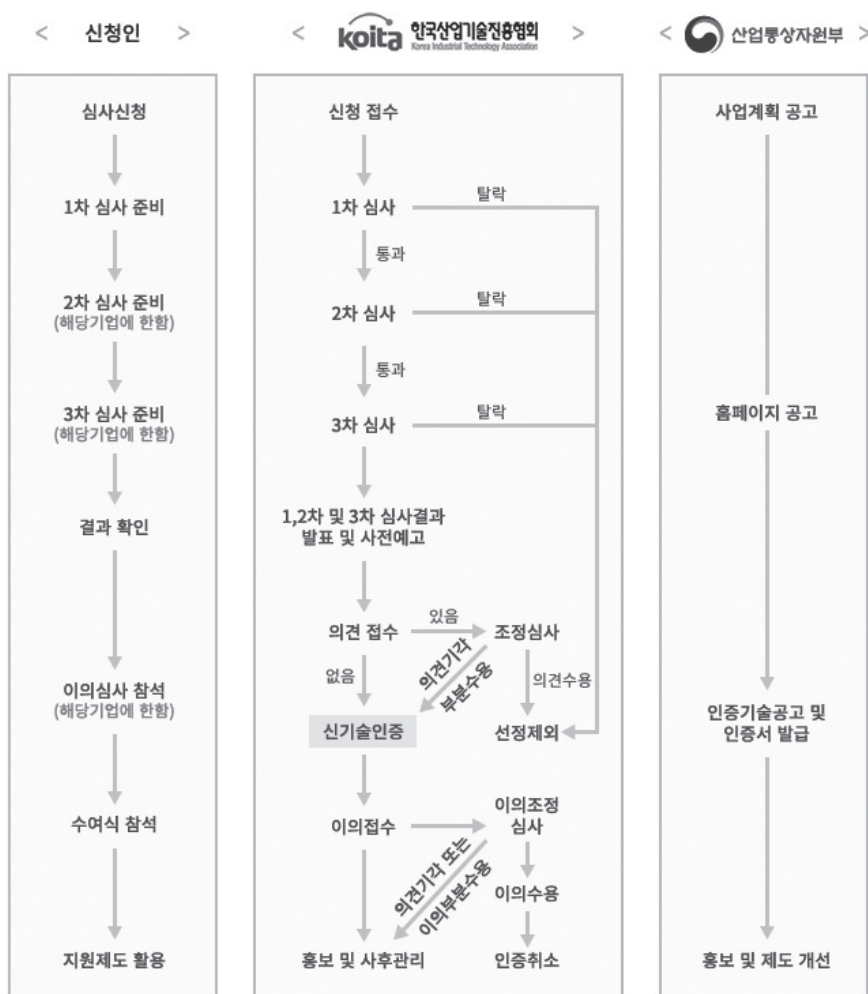
구분	서류명	서류형태
신청 서식	①신기술인증신청서 ②기술설명서	「산업기술혁신촉진법」 시행규칙 별지서식
구비 서류	③ 산업재산권 및 국내외 인증기관의 인증실적자료 (특허자료 제출 시 요약부분까지 첨부) ④ 한국인정기구(KOLAS)에서 인정한 시험기관의 시험성적서 (원본 우편(방문)제출 필수) ⑤ 국제표준기구 인증서(ISO9001, TS/ISO16949 등) 또는 품질 경영체계 설명자료 ⑥ 사업자등록증 ⑦ 중소기업 입증서류(해당 시 필수제출) (세무회계사 날인을 받은 중소기업기준검토표, 중·소기업확인서 등) ⑧ 1개 이상의 기관이 공동연구를 하거나 기술이전을 받은 경우에는 관련 증빙자료(해당 시 필수제출)	각 해당서류의 사본 또는 요약설명서, 보고서 첨부

# Q25

## 신기술 · 심사절차에 대해 궁금합니다.

# A

신기술(NET) 심사절차에 대하여 아래와 같습니다.



## Q26

### NET 인증에 대한 우대지원에 대해서 알고 싶습니다.

## A

신기술(NET)인증에 선정되면 정부지원사업의 우선적인 혜택과 다양한 우대 지원을 받을 수 있습니다.

지원내용은 아래와 같습니다.

#### 1. 신기술 상용화 지원

- 신기술(NET)의 상용화를 추진하는 과정에서 발생하는 애로사항 해결 및 상용화에 필요한 추가 R&D 지원

- 2. 기업연구소 혁신성장지원(미래유망기술 BM연계 사업화 R&D지원)** - 혁신성장동력분야\*의 미래유망기술\*\*을 발굴하여 우수기업연구소 BM연계를 통한 사업화 R&D를 지원
- \*혁신성장동력 추진계획에서 지정된 13대 혁신성장동력분야 중 R&D 집중도가 높은 차세대통신, 지능형반도체, 헬스케어, 혁신신약, 드론, 지능형로봇 6개 분야
- \*\*미래기술마당에 등록된 공공연구성과 중 기업연구소가 활용 가능한 유망기술로 분석된 기술 활용. 미등록 기술의 경우 미래기술마당 등록 후 사업지원 가능

#### 3. 신기술적용제품 판로지원

##### (1) 기술개발제품 의무 구매

- 국가, 지자체, 공공기관은 우수조달물품 등 기술개발제품을 중소기업물품 구매액의 10% 이상 의무 구매하여야 함
- 법적근거 : 「중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률 시행령」제12조 제3항

##### (2) 수의계약으로 각급 공공기관에 공급

- 우수제품 구매 시 관련 법령에 따라 수의계약으로 구매
- 법적근거 : 「지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령」제25조제1항제6호 라의 5



#### 4. 각종 지원사업 우대

- (1) 산업융합원천기술개발사업(산업통상자원부)- 평가항목: 기술성 및 개발능력(70), 경제성 및 사업화 가능성(30)- 우대사항: 최근 3년 이내(접수 마감일 기준)에 신기술(NET), 신제품(NEP), 신뢰성(R)인증, 우수디자인상품(GD)을 보유한 기업이 당해 기술과 관련하여 주관기관으로 신청한 경우(2점)
- (2) 우수기술연구센터(ATC)사업(산업통상자원부)- 평가항목: 연구역량 평가(50%), 기술성 평가(50%)- 우대사항: 신기술(NET), 신제품(NEP), 신뢰성(R) 인증에서 1개 이상 보유한 기업이 주관기관으로 신청한 경우(2점)
- (3) 부품·소재기술개발사업(산업통상자원부)- 평가항목: 기술성 및 개발능력, 경제성 및 사업화 가능성- 우대사항: 신기술(NET), 신제품(NEP), 신뢰성(R)인증, 우수디자인상품(GD)을 보유한 기업이 당해 기술과 관련하여 주관기관으로 신청한 경우(2점)
- (4) 중소기업자간 경쟁제품 중 물품의 구매에 관한 계약이행능력심사(중소벤처기업부)- '품질관리 등 신뢰정도'의 신인도 평점 1점 부여(배점한도 +3 ~ -2)
- (5) 해외규격인증 획득지원사업(중소벤처기업부)- 평가항목: 업체규모 및 성격(50), 기술품질(30), 수출경쟁력(20)- 우대사항: 기술품질(30) 중, 신기술 보유기업 5점 부여
- (6) 혁신형 중소기업 기술금융지원사업(기술보증기금)- 혁신형 중소기업의 성장 지원 및 개발기술의 사업화 촉진을 도모 하고자 담보력이 부족한 혁신형중소기업을 대상으로 기술평가 전문 기관의 기술평가를 통해 우수기술기업을 선별, 민간금융기관에서 보증서 없이 사업화자금을 신용으로 지원- 우대사항: 사업 신청 자격 부여, 기술평가비용 지원(산업통상자원부, 특허청)※ 예비검토를 통과한 평가계약체결 기업을 대상으로 기술평가기관의 기술평가지 평가비용 중 50만원(부가세미포함)을 제외한 금액을 지원
- (7) 고급연구인력 활용지원사업(산업통상자원부)- 평가항목: 기업부문(50), 인력부문(50)- 우대사항: 기업부문에서 NET 인증기업일 경우, 가점(2점)  
※ 가점총점:10점
- (8) 퇴직과학기술자 활용 중소기업 기술역량 확충사업(과학기술정보통신부)  
- 평가항목: 기업부문(50), 인력부문(50)  
- 우대사항: 기업부문에서 NET 인증기업일 경우 우대
- (9) 전문 연구요원제도(과학기술정보통신부, 병무청)- 평가항목: 연구인력(25), 연구개발투자(15), 연구기반인프라확충(15), 연구성과(45), 추천우대(15)- 우대사항: 연구성과(45) 중 신기술 인증 시 1건당 5점(최대 3건 인정)

- 
- (10) 수출역량강화사업- 중소기업의 해외시장 개척 및 해외진출기반 구축 지원을 위해 수출관련 교육, 디자인, 글로벌 브랜드 개발 등 지원- 우대사항: NET인증기업인 경우 배점항목 포함(5점)
  - (11) 글로벌강소기업 육성사업- 수출성장성이 높은 중소기업을 육성대상 기업으로 선정하여 R&D, 해외마케팅, 수출금융을 우선참여 또는 우대지원- 우대사항: 기술우수성 배점항목 포함(1점)
  - (12) 수출유망중소기업 지정사업- 품질과 기술력이 우수한 수출 유망중소기업을 매년 발굴하여, 수출유관기관의 우대지원을 통해 수출중소기업으로 육성- 우대사항: 신기술 보유 배점항목 포함(5점)
  - (13) 해외민간네트워크 지원사업- 해외진출 지원 전문 컨설팅사 또는 마케팅회사, 무역회사 등을 통하여 해외진출 희망 중소기업의 독자적인 해외진출 지원- 우대사항: 인증건수 1건당 1점, 2~3건 2점
  - (14) 수출인큐베이터- 해외주요 교역 중심지에 수출인큐베이터를 설치하여 중소기업의 해외진출 조기정착 지원 및 수출확대 촉진- 우대사항: 인증건수 1건 1점, 2~3건 2점
  - (15) 국방절충교역 지원사업- 국방 절충교역의 대상물품을 군수품에서 중소기업 일반물자로 확대됨에 따라 중소기업 제품의 Pool을 구성하여 절충교역 협상 시 활용함으로써 중소기업 수출지원 확대- 우대사항: 신기술 보유한 경우, 배점항목 포함

## Q27

**신제품(NEP)은 무엇이며, 인증대상과 인증제품의 지원에 대해 궁금합니다.**

**신제품(NEP; New Excellent Product) 인증마크는 국내에서 최초로 개발된 신기술 또는 이에 준하는 대체 기술을 적용한 제품을 인증하고, 제품의 초기 판로 지원 및 기술개발을 촉진하기 위한 제도입니다.**

### A

인증 대상은 국내에서 최초로 개발된 기술 또는 이에 준하는 대체기술로서 기존의 기술을 혁신적으로 개선, 개량한 우수한 기술을 핵심 기술로 적용하여 실용화가 완료된 제품 중 성능과 품질이 우수한 제품입니다.

위의 인증 대상 중에서도 같은 품질의 제품이 지속적으로 생산될 수 있는 품질경영체제를 구축, 운영하고 있으며, 타인의 지식재산권을 침해하지 아니하고, 기술적 파급 효과가 크며, 수출 증대 및 관련 산업에 미치는 영향 등 경제적 파급 효과가 크다는 인증 기준을 충족시켜야 합니다.

인증제품 지원은 아래와 같이 이루어집니다.

- ① 공공기관 20% 의무구매(산업기술혁신촉진법, 산업통상자원부)
- ② 공공기관 우선구매 대상(중소기업청)
- ③ 산업기술혁신촉진법에 따라 산업기반자금 융자사업자 선정 시 우대
- ④ 기술우대보증제도 지원 대상(기술심사 면제)
- ⑤ 혁신형 중소기업 기술금융지원(국민, 기업, 산업, 우리은행)
- ⑥ 중소기업 기술혁신개발 사업에 가점(중소기업청)
- ⑦ 자본재공제조합에 입찰보증, 계약보증, 차액보증, 지급보증, 하자보증
- ⑧ 신기술실용화 정부포상 대상

## Q28

### NEP신제품. 인증대상 제외품목과 인증유효기간에 대해 궁금합니다.

#### A

신제품(NEP) 인증대상 제외품목으로는 아래와 같습니다.

- ① 이미 국내에서 일반화된 기술을 적용한 제품
- ② 제품을 구성하는 핵심 부품 일체가 수입품인 제품
- ③ 적용한 신기술이 신제품의 고유 기능과 목적을 구현하는 데 필요하지 아니한 제품
- ④ 엔지니어링기술이 주된 기술이 되는 제품
- ⑤ 식품, 의약품 및 의료기기법 제2조에 따른 의료기기
- ⑥ 누구나 쉽고 간단하게 모방할 수 있는 아이디어 제품
- ⑦ 과학적으로 입증되지 아니한 이론을 적용한 제품
- ⑧ 그 밖의 선량한 풍속에 반하거나 공공의 질서를 해할 우려가 있는 제품입니다.

인증유효기간은 3년(1회에 한하여 심사 후 3년 연장 가능)입니다.

자세한 사항은 한국산업기술 진흥협회 (02) 3460-9185~8, 9024로 문의주시면 됩니다.

# Q29

녹색인증의 종류, 신청서류에 대하여 무엇인지 궁금합니다.

## A

녹색인증은 저탄소 녹색성장기본법에 의거하여 유망한 녹색기술 또는 사업을 인증하고 지원하는 제도이며, 종류로는 녹색기술인증, 녹색기술제품 확인, 녹색사업 인증, 녹색전문기업 확인이 있습니다.

### 1. 종류

	대상	기준
녹색기술인증	에너지와 자원을 절약하고 효율적으로 사용하여 온실가스 및 오염물질의 배출을 최소화하는 기술	100점 만점(기술우수성 60점, 녹색성 40점) 중 70점 이상
녹색기술제품 확인	인증된 녹색기술을 적용하여 판매를 목적으로 상용화한 제품	녹색기술인증 확인, 제품생산가능여부, 품질 경영, 제품 성능
녹색사업 인증	녹색성장과 관련하여 경제적, 기술적 파급효과가 큰 사업	100점 만점(환경 기대효과 50점, 녹색기술 활용성 30점, 정책 적합성 20점) 중 70점 이상
녹색전문기업 확인	전년도 총 매출액에서 인증받은 녹색기술에 의한 매출이 20% 이상인 기업	창업 후 1년 경과

구분	세부내용	수수료
녹색기술	① 신청 기술 설명서 및 요약서 ② 신청기업의 사업자등록증 사본(개인사업자 및 법인) ③ 법인등기부 등본(법인의 경우에 한함, 최근 3개월 이내) ④ 관련 지식재산권 또는 실시권(특허등록원부 설정에 한함)에 관한 증빙 ⑤ 별표3의 기술수준을 증빙하는 공인기관의 시험성적서 - 단, 공인기관이 발급하는 시험성적서 제출이 불가능한 경우 자체시험성적서 제출	100만원
녹색기술제품	① 신청 기술제품 설명서 및 요약서 ② 신청기업의 사업자등록증 사본(개인사업자 및 법인) ③ 법인등기부 등본(법인의 경우에 한함, 최근 3개월 이내) ④ 제품 생산가능 증빙(공장등록증, 직접생산증명서, OEM 제조 계약서 등) ⑤ 품질경영인증서(녹색인증제 수행지침 별지 제11-1호 서식 참조) ⑥ 제품의 성능 증빙(녹색인증제 수행지침 별지 제11-1호 서식 참조) - 단, 공인기관이 발급하는 시험성적서 제출이 불가능한 경우, 자체시험성적서 제출 ⑦ 녹색기술인증 보유하고 있는 경우 녹색기술인증서 제출	30만원/건
녹색사업	① 신청 사업 설명서(운영요령 별지 제2-1호 서식) ② 관련 지식재산권 또는 사업권에 관한 증빙 ③ 법인등기부 등본(법인의 경우에 한함) ④ 사업자등록증 사본	150만원
녹색전문기업	① 매출액 비중 내역서(운영요령 별지 제3-1호 서식) ② 사업자등록증 사본(개인사업자 및 법인) ③ 법인등기부 등본(법인의 경우에 한함, 최근 3개월 이내) ④ 공인회계사 또는 세무사 확인서 ⑤ 최근 3년 간 재무제표	없음

보다 자세한 사항은 한국산업기술진흥원 1899-3831 혹은 녹색인증 홈페이지(<https://www.greencertif.or.kr/ptl/fMainC/main.do>) 참조 바랍니다.

## Q30

### 메인비즈(MAIN-BIZ) 기업은 무엇이며 인증 절차에 대해 궁금합니다.

# A

메인비즈(MAIN-BIZ)란 Management, Innovation, Business의 합성어로 중소벤처기업부로부터 경영혁신형 중소기업으로 인증받은 기업을 의미합니다.

메인비즈(MAIN-BIZ) 제도는 중소기업기술혁신 촉진법 제 15조 3항에 의거하여 제품 및 공정 중심의 기술혁신과 달리 마케팅 및 조직혁신 등 비기술 분야의 경영혁신형 중소기업을 육성하기 위해 도입되었습니다.

메인비즈(MAIN-BIZ) 인증 절차는 아래와 같습니다.

#### 1. 메인비즈(MAIN-BIZ) 인증 절차

##### (1) 기업등록(온라인 신청)(연중)

- 기본정보, 사업정보, 재무정보 등 기본사항을 입력하고 신청
- 메인비즈넷([www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr) , 경영혁신중소기업협회 1666-5001)

##### (2) 온라인 자가진단

- 신청 중소기업이 직접 '경영혁신형 중소기업 평가지표'에 따라 온라인 자가진단을 실시
- 자가진단 결과 600점 이상(1,000점 만점)인 중소기업은 현장평가를 신청

##### (3) 현장 평가(연중)

- 평가기관 : 신용보증기금 1588-6565, 기술보증기금(기술평가센터 1544-1120), 한국생산성본부 02-724-1114
- 평가방법 : 평가결과 700점 이상인 기업을 경영혁신 중소기업으로 선정하여 메인비즈 확인서 발급

##### (4) MAIN-BIZ 선정(수시) → 중소기업청(해당기업 소재지 지방중소기업청에서 확인서 발급 등 총괄 관리)

자세한 사항은 사)한국경영혁신중소기업협회 [www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr)을 참조 하시고 1666-5001로 문의하시면 됩니다.

## Q31

**메인비즈(MAIN-BIZ), 신청자격, 선정기준, 제출 서류, 신청 접수에 대해 궁금합니다.**

### A

메인비즈(MAIN-BIZ) 신청자격은 설립 후 3년 이상의 중소기업으로 정상이 동 중인 기업으로 다만 게임, 도박, 사행성, 불건전 소비업종과 신용관리 정보대상자로 규제를 받고 있는 기업 등은 신청 제외됩니다.

선정기준은 분야별 경영혁신 평가지표에 의한 현장평가(신용보증기금, 기술 보증기금) 결과 평가점수가 700점(1,000점 만점) 이상인 기업으로 제출 서류는 메인비즈([www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr))에 접속해 기업 및 공장정보, 주생산품, 재 무사항 등 입력하시면 됩니다.

끝으로 신청 접수는 메인비즈([www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr))에 접속하여 기업등록, 안내에 따라 자가진단을 실시한 후 평가 결과가 600점 이상이면 온라인으로 인증 신청하시면 됩니다.

자세한 사항은 사)한국경영혁신중소기업협회 [www.mainbiz.go.kr](http://www.mainbiz.go.kr)을 참고 하시고 1666-5001로 문의하시면 됩니다.

#### **〈참고〉 개인사업자도 업력이 3년이면 신청할 수 있나요?**

물론 가능합니다. 개인사업자와 법인사업자 모두 설립 후 3년이 지났다면 신청하실 수 있어요. 또 개인사업자에서 법인사업자로 전환한 경우에도 신청 조건인 업력 3년 에 개인사업 기간을 포함한답니다.



## 2. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

[2] 혁신형 중소기업 평가 우대\_경영 혁신

# Q32

**최근 3년 이내 외부회계감사를 받은 기업[주식회사의 외부감사에 관한 법률에 의한 의무감사 대상기업은 제외 외부회계감사를 의무적으로 받아야하는 기준은 무엇인지 궁금합니다.**

A

외부회계감사를 의무적으로 받아야하는 기준은 주식회사의 외부감사에 관한 법률 시행령 제5조에 규정하고 있습니다. 법제처 <http://www.moleg.go.kr/>에 접속하시면 보실 수 있습니다.

제5조(외부감사의 대상) ① 법 제4조 제1항 제3호 본문에서 "직전 사업연도 말의 자산, 부채, 종업원 수 또는 매출액 등 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 회사"란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 회사를 말한다.

1. 직전 사업연도 말의 자산총액이 500억원 이상인 회사
2. 직전 사업연도의 매출액(직전 사업연도가 12개월 미만인 경우에는 12개월로 환산하며, 1개월 미만은 1개월로 본다. 이하 같다)이 500억원 이상인 회사
3. 다음 각 목의 사항 중 3개 이상에 해당하지 아니하는 회사
  - 가. 직전 사업연도 말의 자산총액이 120억원 미만
  - 나. 직전 사업연도 말의 부채총액이 70억원 미만
  - 다. 직전 사업연도의 매출액이 100억원 미만
  - 라. 직전 사업연도 말의 종업원(「근로기준법」 제2조제1항제1호에 따른 근로자를 말하며, 다음의 어느 하나에 해당하는 사람은 제외한다. 이하 같다)이 100명 미만
    - 1) 「소득세법 시행령」 제20조제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람
    - 2) 「파견근로자보호 등에 관한 법률」 제2조제5호에 따른 파견근로자

② 법 제4조제1항제3호 단서에서 "대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 유한회사"란 제1항제1호 또는 제2호에 해당하거나, 같은 항 제3호 각 목의 사항 및 직전 사업연도 말의 사원(「상법」 제543조제1항에 따른 정관에 기재된 사원을 말한다. 이하 같다)이 50명 미만인 경우 중 3개 이상에 해당하지 아니하는 유한회사를 말한다. 다만, 2019년 11월 1일 이후 「상법」 제604조에 따라 주식회사에서 유한회사로 조직을 변경한 유한회사는 같은 법 제606조에 따라 등기한 날부터 5년간 제1항에 따른다.

③ 법 제4조 제2항 제2호에서 "대통령령으로 정하는 회사"란 다음 각 호의 회사를 말한다.

- 
1. 해당 사업연도에 최초로 「상법」 제172조에 따라 설립등기를 한 회사
  2. 법 제10조 제1항 및 제2항에 따른 감사인 선임기간의 종료일에 다음 각 목의 어느 하나에 해당되는 회사[감사인을 선임한 후 다음 각 목의 어느 하나에 해당하게 된 회사로서 「금융위원회의 설치 등에 관한 법률」 제19조에 따른 증권선물위원회(이하 "증권선물위원회"라 한다)가 인정하는 회사를 포함한다]
    - 가. 「지방공기업법」에 따른 지방공기업 중 주권상장법인이 아닌 회사
    - 나. 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」 제9조 제18항 제2호 및 제3호에 따른 투자회사 및 투자유한회사, 같은 법 제249조의13에 따른 투자목적회사
    - 다. 「기업구조조정투자회사법」 제2조 제3호에 따른 기업구조조정투자회사
    - 라. 「자산유동화에 관한 법률」 제2조 제5호에 따른 유동화전문회사
    - 마. 「민법」 제32조에 따라 금융위원회의 허가를 받아 설립된 금융결제원으로부터 거래정지처분을 받고 그 처분의 효력이 지속되고 있는 회사. 다만, 「채무자 회생 및 파산에 관한 법률」에 따라 회생절차의 개시가 결정된 회사는 제외한다.
    - 바. 해산·청산 또는 파산 사실이登記되거나 1년 이상 휴업 중인 회사
    - 사. 「상법」 제174조에 따라 합병절차가 진행 중인 회사로서 해당 사업연도 내에 소멸될 회사
    - 아. 그 밖에 가목부터 사목까지에 준하는 사유로 외부감사를 할 필요가 없는 회사로서 금융위원회가 고시하는 기준에 해당하는 회사

자세한 사항은 한국공인회계사회 02)3149-0100으로 문의하시거나 [www.kicpa.or.kr](http://www.kicpa.or.kr)를 참고하시기 바랍니다.

# Q33

**컨설팅을 통한 경영혁신, 생산성 향상 컨설팅 추진 기업으로 담당 컨설턴트 추천기업 경영혁신, 생산성 향상 컨설팅 지원제도가 있는지 궁금합니다.**

## A

기업 특성별 맞춤형 지원을 통해 제조 중소기업의 경쟁력을 강화할 수 있도록 지원하는 사업입니다.

사업 개요, 지원 상세내용 및 신청 방법 등은 아래와 같습니다.

### 1. 사업 개요

#### (1) 사업대상

- 평균(3년)매출액 120억원 이하 제조 중소기업\*

\*중소기업기본법 시행령 제8조 8조①항 별표3 한국표준산업분류 “C”에 해당하며, 제조업종별 매출액이 소기업 기준에 해당하는 기업(별첨 참조)

#### (2) 사업내용

##### ① 컨설팅

- 기술컨설팅, 경영컨설팅, 규제대응컨설팅, 재기컨설팅

##### ② 기술지원

- 시제품제작, 기술개발 인프라 구축, 기술이전 및 지재권 획득, 규격인증, 제품시험, 설계

##### ③ 마케팅

- 마케팅 및 시장조사, 패키지도자인 개선, 브랜드 지원, 홍보지원

### 2. 지원 상세내용

- 컨설팅, 기술지원, 마케팅을 서비스 수행기관에게 제공받을 수 있도록 바우처 형태로 국비 5천만원 한도로 지원

- 3개 분야(컨설팅, 기술지원, 마케팅) 14 프로그램 지원

\*분야별 1개씩 3개 프로그램 신청

\*단, 재기컨설팅 신청기업은 일반컨설팅, 기술지원, 마케팅 지원 제외

- 일반컨설팅, 기술, 마케팅 지원 및 재기컨설팅 중 진로제시컨설팅은 평균매출액 규모에 따라 차등(90~50%)

- 재기컨설팅 중 회생컨설팅, Pre-회생은 신청기업 자산기준으로 보조율 차등

### 3. 지원 요건

#### (1) 신청 자격

- 평균(3년)매출액 120억원 이하의 서울지역 제조 중소기업으로 아래 3개의 세부요건을 모두 충족하는 기업

구 분	세부 요건
① 소재지	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주사업장이 서울 소재인 중소기업</li> <li>- 주사업장 : 본점 소재지 또는 주생산(경영활동이 이루어지는 사업장) 공장 소재지</li> </ul>
② 제조업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업종분류는 통계청이 고시하는 한국표준산업분류표에 따르며, 신청기업의 주된 업종은 반드시 제조업이어야 함</li> <li>- 하나의 기업이 2개 이상의 업종을 영위하는 경우, 매출액 비중이 가장 큰 업종을 해당 기업의 주업종으로 판단</li> <li>- 신청기업의 주업종이 '제조 소기업 규모 기준' 표에 있는 제조업 유형에 해당하는 지 확인</li> </ul>
③ 평균 매출액	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해당내용에 따라 평균 매출액을 산정하고, '제조 소기업 규모 기준'에서 주업종별 매출액 상한 기준 확인</li> <li>*제조업종별 매출액 상한 기준 초과 시, 사업신청 불가</li> </ul>

#### (2) 신청제외 대상

- 휴·폐업 기업
- 금융기관으로부터 불량거래처로 규제중이거나 국세 및 지방세 체납이 확인된 기업
- 제조 중소기업 혁신바우처 사업 운영기관 및 공급자로 선정된 기업
- Pre-회생컨설팅 및 회생컨설팅의 경우, 아래 열거한 기업
  - ① 중소기업 회생컨설팅 및 Pre-회생컨설팅 사업 신청·접수가 거절된 기업으로 6개월이 경과되지 않은 기업 (거절 사유가 해소된 경우는 그러하지 아니함)
  - ② 채무자 회생 및 파산에 관한 법률 제4편에 따른 개인회생절차에 해당되는 기업(담보채무 10억원 및 무담보채무 5억원 미만 동시 해당하는 개인기업 지원불가)
  - ③ 회생절차 신청 후 회생컨설팅 및 Pre-회생컨설팅 사업을 신청한 기업 중에서, 조사위원이 별도 선임되는 경우 (법원과의 협업사업에서 제외되어, 지원대상 배제)

#### (3) 가점 우대

- 중소기업확인서(소기업), 사업자등록증, 평균매출액 등을 종합하여 주된 업종이 의복·모피, 인쇄, 섬유, 주얼리, 신발업종인 경우 가점 5점 부여(업종분류는 한국표준산업분류 기준)

---

## 4. 신청 방법 및 제출 서류

### (1) 신청 방법

- 중소벤처기업진흥공단 홈페이지(<http://www.kosmes.or.kr>, 지원사업>기타>제조 중소기업 혁신 바우처 사업>사업신청)에서 온라인 신청
- 중소벤처기업진흥공단 관할 지역본·지부별로 구분하여 신청
- 사업신청서 및 계획서 : 홈페이지에서 온라인으로 작성, 붙임 1,2 양식에 내용을 작성하여 스캔본 첨부(업로드)

### (2) 제출 서류

#### 1. 사업신청서 및 자가진단표

##### 1. 사업계획서

##### 1. 개인 또는 법인(신용)정보의 수집, 이용, 제공 및 활용 동의서(날인원본) (법인, 개인)

##### 1. 유사사업 미참여 확인서

##### 1. 사업자등록증

##### 1. 최근 3개년 표준재무제표(국세청 홈택스)

##### 1. 중소기업확인서(소기업)

##### 1. 국세 및 지방세 납세증명서(완납증명)(법인, 개인)(국세청 홈택스, 정부24)

##### 1. 지적재산권(국내외) 및 인증 증빙서류(해당 시)

\*지적재산권은 특허, 프로그램, 실용신안, 상표권, 디자인 등을 전부 포함

\*출원사실증명원, 특허증(등록증), 신제품인증서(NEP), 신기술인증서(NET), 세계일류상품, 자동차대체제품, IR52(장영실상), KS(한국), JIS(일본), UL(미국), CSA(캐나다), CE(유럽), CCC(중국), SQ(공급자품질인증) 등

※ 일반컨설팅, 기술, 마케팅지원은 제출서류 1~9번이 제출대상에 해당되며, 재기컨설팅은 제출서류 1~7번이 제출대상에 해당됨. 모든 서류는 스캔본 또는 파일 형태로 온라인 제출 시 첨부(업로드) 요망

## Q34

**수출유망 중소기업 평가기준, 지원 대상, 연장도 가능한지 궁금합니다.**

## A

성장 가능성이 높은 수출중소기업을 발굴하여 ‘수출유망중소기업’으로 지정하고, 수출유망기업의 우대지원을 통해 육성하여 수출증진을 도모하기 위한 제도입니다.

## 1. 제도 개요

### (1) 주요지원내용

총 20개 수출지원기관 사업 참여 시 우대

- “수출지원기관별 우대지원내용” 참조

#### ① 해외마케팅 등 수출지원사업 참여 우대

- 중기부, 중진공, 무역협회, 무역투자진흥공사, 산업기술진흥원, 중소기업기술혁신협회 등 6개 기관

- 수출기업화사업 선정시 우대, 해외전시회·박람회 참가시 우선지원, 수출인큐베이터 사업 참여시 우대, 바이어 발굴·상담대행 등 해외시장개척활동 지원, 국가기술은행(NTB) 정보 서비스 무료이용 등

#### ② 수출지금융·보증지원 우대

- 기보, 신보, 무보, 수은 등 4개 기관

- 수출신용보증료 할인, 보증한도 및 비율우대, 보증심사 완화 등

#### ③ 금리·환거래조건 등 우대

- 기업은행, 농협 등 10개 금융기관

- 수출입금융, 여신지원시 금리 및 수수료, 환전수수료 및 환가료율 우대 등

## 2. 신청·접수 및 평가·선정

### (1) 신청자격

- 「중소기업기본법」 제2조제1항의 규정에 따른 중소기업\*으로 신청 직전년도 및 당해

연도의 수출실적(내국신용장 및 구매확인서 수취액 포함)이 미화 500만불 미만인 기업\*  
중소기업기본법 제2조의 규정에 의한 중소기업. 단, 서비스업 중 주점업, 무도장운영업,  
기타 갬블링 및 베테업 등의 사행시설 관리 및 운영업종은 제외

## (2) 신청방법

수출지원센터 홈페이지를 통해 온라인(인터넷) 접수

(신청 절차)

①수출지원센터 홈페이지(<http://www.exportcenter.go.kr>) 접속 ②회원가입·로그인 ③상단  
메뉴의 수출지원사업 → 수출유망중소기업지정사업 클릭 ④수출유망중소기업  
사업신청 ⑤지정신청서 및 이행계획서 입력 ⑥신청완료

(접수 마감)

마감일 18:00까지 입력 완료한 업체만 인정마감(접수완료)전까지 신청 내용 수정 가능

## (3) 제출서류

①수출유망중소기업 지정신청서 및 수출이행계획서 각 1부② 직전 2개년(‘17년,  
‘18년)도 재무제표 1부③ 직전 2개년도(‘17년, ‘18년)의 수출실적증명원 1부\*  
‘17~‘18년도 수출실적이 없는 경우 ‘19년도 수출실적증명원 제출\* 대외무역법상  
수출실적 증명발급기관에서 발행한 수출실적증명원 기준- (직수출실적) 외국환은행장,  
한국무역협회, 한국무역통계진흥원 등- (간접수출실적) 은행 및 KTNET에서 발행한  
내국신용장(Local L/C), 구매확인서 기준④ 개인신용정보의 제공 및 활용 동의서 1부

## (4) 평가절차

- ① 서류 평가 : 신청자격 기본요건(중소기업 여부, 수출실적 등), 신용정보조회(채무불이행  
여부 등), 대외무역법 위반 여부 등
- ② 현장 평가 : 세부평가 기준에 따라 현장 실태조사,  
“수출유망중소기업지정 종합평가표(제조업, 서비스업)” 참조
- ③ 지방청별 “중소기업 수출지원 지역협의회” 최종 심의 의결



## Q35

공공구매 등록 하려면 직접생산 확인을 받아야 한다는데  
직접생산 확인에 대해 궁금합니다.

## A

공공기관이 중소기업자간 경쟁제품에 대하여 중소기업자간 경쟁의 방법 또는 1천만원 이상의 수의계약의 방법으로 제품조달계약을 체결하는 경우 해당 중소기업자의 직접생산 여부를 확인하도록 의무화하는 제도입니다.

### 1. 신청 사전조치 : 기업정보등록(일반정보/생산공장정보/신청제품정보)

- 직접생산확인을 받고자 하는 생산공장 및 제품을 등록하여야 합니다.

### 2. 진행절차

- (1) 직접생산확인 신청(SMPP)
- (2) 실태조사 수행 대표관련단체 배정(SMPP)
- (3) 확인기준 관련 필수 서류 제출
- (4) 직접생산확인 수수료 납부
- (5) 업체 방문 실태조사(확인기준 충족 여부 등 확인)
- (6) 실태조사 결과 입력 및 실태조사 결과 제출
- (7) 검토 및 승인 (소재지 관할 중소기업 중앙회 지역본부)

### 3. 직접생산확인 신청

- 구매정보망에 생산공장별로 신청합니다. (직접생산확인이 필요한 공장만 신청하세요.) - 직접생산확인 신청 시에는 해당 업체가 직접 생산하는 중소기업자간 경쟁제품 중 직접생산확인을 받고자 하는 제품을 신청합니다. - 유효기간 만료된 경우에는 신규 신청 시와 동일한 방법으로 재신청 하세요. - 직접생산확인을 받은 생산공장을 이전할 경우에는 반드시 그 사유가 발생한 날로부터 30일 이내에 기존에 발급받은 직접생산확인 증명을 반납 후 재신청 또는 주소이전직생 재신청 하여야만 하며, 이를 위반한 경우 해당제품에 대한 직접생산확인 취소 및 향후 3개월 신청제한 등 관련법령에 따른 제재조치가 적용되니 주의하시기 바랍니다. - 대표자(개인사업자)의 변경, 사업의 양도/양수/합병은 별도 회원가입(기업정보 등록) 후 재신청 바랍니다.

# Q36

우수 프랜차이즈평가 대상과 평가내용은 무엇이며 신청 접수에 대하여 궁금합니다.

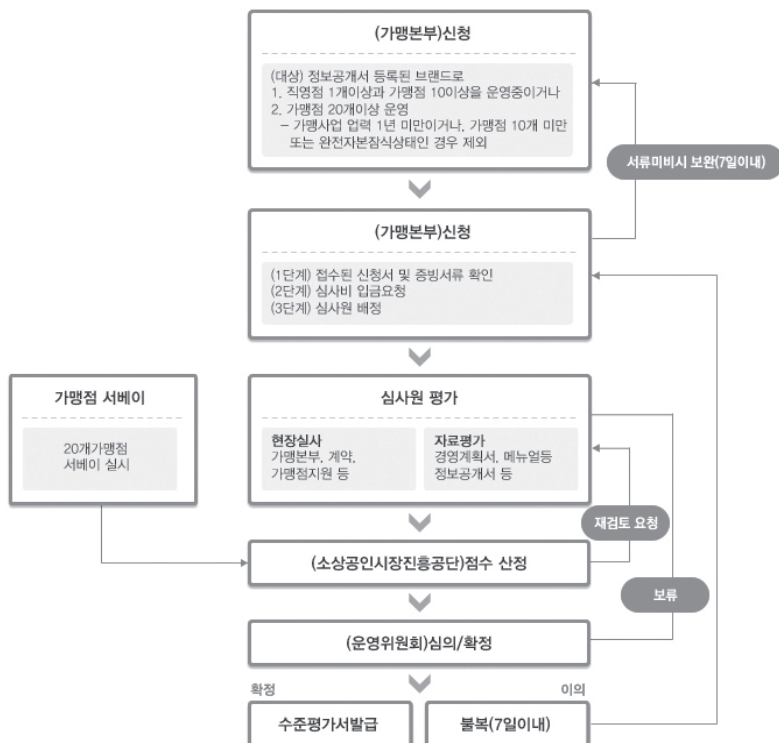
## A

1. 평가기관 : 소상공인시장진흥공단

2. 참여대상

- 정보공개서를 등록한 브랜드 중
- 직영점 1개와 가맹점을 10개 이상 운영 중인 프랜차이즈 가맹본부
- 또는 가맹점이 20개 이상인 프랜차이즈 가맹본부(가맹사업 업력 1년 미만, 완전 자본잠식 상태, 대기업인 가맹본부 제외)

3. 프랜차이즈 수준평가 추진절차



---

#### 4. 평가분야

- 5개 범주(가맹본부, 계약, 가맹점지원, 관계, 시스템성과) 평가(100점 만점)
  - (1) 가맹본부 특성: 리더십, 기업특성, 자원
  - (2) 계약특성(설문조사): 계약절차, 계약조건
  - (3) 가맹점 지원: 초기지원, 지속지원
  - (4) 관계품질(설문조사): 관계의 질, 가맹사업자의 만족
  - (5) 시스템 성과: 가맹본부 성과, 가맹점 성과

#### 5. 평가방법

- 현장실사: 심사원이 2인 1조로 2일간 가맹본부 현장실사, 소상공인시장진흥공단에서 위촉한 프랜차이즈 심사원이 평가 수행
- 가맹점서베이: 최대 20개의 가맹점 서베이 실시
- 현장실사와 서베이 결과를 합산한 최종결과를 운영위원회에서 최종승인
- 평가비용: 160만원

#### 6. 평가결과

- 가맹본부 수준을 I~IV등급으로 분류: I 등급 80점 이상, II등급 70점 이상, III등급 60점 이상, IV등급 60점 미만

#### 7. 신청접수

- 온라인 신청([www.fc.sbiz.or.kr](http://www.fc.sbiz.or.kr)): 가맹본부 임직원이 소상공인마당 홈페이지 회원가입을 완료하고 브랜드 기준으로 신청서 작성
- 제출서류: 아래의 서류를 스캔하여 첨부파일로 등록
  - 신청서, 신청 체크리스트, 직영점 리스트, 가맹점 리스트, 개인정보 수집·이용 제공 동의서, 중소기업 지원사업 통합관리시스템 정보 활용을 위한 동의서, 정보공개서, 매출 및 영업이익 증빙자료, 가맹본부 임직원수 증빙서류, 가맹본부 사업자등록증 사본(가맹본부 1부) / 직영점 사업자등록증 (직영점 각 1부)

#### 8. 문의처: 소상공인시장진흥공단 유통혁신실(042-363-7748, 7742)

# Q37

우수프랜차이즈 기업으로 지정되는 경우 지원혜택은 무엇인지 궁금합니다.

## A

1. 지원규모: 신청수요에 따라 탄력적으로 운용

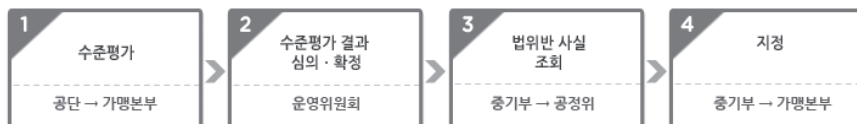
2. 지원혜택

- 우수프랜차이즈 지정식을 개최하여 우수프랜차이즈 지정서 발급
- 박람회 참가지원, 온·오프라인 홍보 등 우수프랜차이즈 브랜드 홍보 지원
- 소비자 및 예비창업자가 식별할 수 있도록 우수프랜차이즈 엠블렘 활용하여 홍보
- 3년 연속 수준평가 I등급 브랜드의 경우 명예의 전당에 등록

3. 지원내용: 평가결과에 따라 차등 지원

구분	지원분야 및 세부내용	비고
I~II등급	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우수프랜차이즈 지정서 수여</li> <li>· 우수프랜차이즈 엠블렘 활용</li> <li>· 해외진출 지원</li> </ul>	박람회 참가지원
III~IV등급	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단기 컨설팅 지원(원포인트 레슨)</li> <li>- 수준평가 시 발견된 문제점들에 대한 개선방안을 제시하여 가맹본부의 체계가 개선될 수 있도록 지도</li> </ul>	

4. 지원 절차



---

## 5. 주요 유의사항

- 프랜차이즈 수준평가 결과 및 우수프랜차이즈 지정은 발급일로부터 1년 간 유효하며, 유효기간 이후 활용 불가
- 단, 연장 평가를 통해 유효기간 1년 연장 가능(최대 1회로 제한)
- 제출된 서류는 일체 반환하지 않음
- 향후 평가결과는 개별통보하며 제출상의 기재착오나 연락불능으로 인한 불이익은 일체 제출자의 책임
- 지원제외 여부를 확인하여 신청

# Q38

우수그린비즈란 무엇이며, 선정기준 및 지원 혜택에 대하여 궁금합니다.

## A

중소기업의 지속적인 녹색경영활동을 장려하기 위해 혁신적으로 녹색경영을 추진하고 있는 중소기업들을 우수그린비즈로 선정하고 자금, 기술, 판로 등을 연계지원 하는 제도입니다.

### 1. 지원대상

- 중소기업기본법 제2조에 의한 중소기업으로 제조업을 영위하는 상시근로자 10인 이상인 기업
- (현장평가) 제출서류 검토 후 신청기업 현장평가 실시, 평가결과 S(850점 ~1,000점) 또는 A(700이상~850미만) 등급의 기업을 우수그린비즈로 선정하여 인증서 발급

### 2. 지원혜택

#### <금융 분야>

지원내역	우대사항
금융지원 협약보증	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기술보증기금 보증금액 사정특례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경상소요자금의 100% 적용(일반기업은 신용등급별 차등)</li> </ul> </li> <li>· 서울보증보험 보증한도 확대 및 이행보증료 우대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보증한도 신용등급별 우대 및 보증요율 할인</li> </ul> </li> </ul>
금리우대	<ul style="list-style-type: none"> <li>· IBK(기업은행) 녹색기업대출 우대 •중진공 신성장기반 자금 지원시 우대</li> </ul>

#### <정책분야>

지원내역	우대사항
R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 중소기업 기술개발사업 지원과제 선정시 가점</li> </ul>
특허	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 우수 그린비즈 관련 특허출원 시 우선심사 대상 포함</li> </ul>
판로·수출	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해외규격인증획득사업, 수출역량강화사업, 수출유망중소기업 선정, 해외수출인큐베이터 사업 선정시 가점</li> <li>· 조달청 물품구매적격심사 및 계약이행능력심사 신인도 가점</li> <li>· 기술개발제품 성능인증 평가 시 가점</li> <li>· TV, 라디오 등 방송광고료 감면</li> </ul>

---

### 3. 신청절차

- (신청접수) 온라인 신청가능·그린비즈넷([www.greenbiz.kr](http://www.greenbiz.kr))을 통해 신청

\*평가기관 : 한국표준협회

- (제출서류) 사업자등록증 사본, 평가 가점 증빙서류(해당기업), 환경 법규 위반 확인서 등  
첨부서류는 우편 또는 방문 제출

\*자세한 사항은 그린넷 홈페이지([www.greenbiz.kr](http://www.greenbiz.kr)) 참조

### 4. 문의처

- (담당부서) 중소기업청 생산혁신정책과 : 042-481-4402
- 연락처: 전국 어디서나 국번없이 1357

비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북

—  
경영전략



## 2. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

[3] 기타 가점 항목

# Q39

**소재·부품·장비 전문기업이란 무엇이며, 지정을 받은 경우 혜택은 무엇인지 궁금합니다.**

## A

### 1. 소재·부품·장비 전문기업이란?

소재·부품·장비 전문기업은 반도체 소재와 자동차 부품, 제조를 위한 제조장비 등 우리나라 산업의 중심인 제조업을 담당하는 기업을 가리킵니다.

기존에는 소재·부품 전문기업을 주요 지원 대상으로 삼았지만, 소재·부품과 장비의 결합, 융합 추세가 강화되고 산업가치사슬 상의 상호 영향력이 확대되면서 소재·부품을 생산하거나 이를 사용하여 제품을 생산하는 장치 또는 설비인 장비까지 정책 대상을 확대하게 되었습니다.

소재·부품·장비(소부장) 산업은 기술자립도가 근간인 기초산업으로서, 우리나라는 1년 내 20대 품목, 5년 내 80대 품목의 공급안정화를 달성하기 위한 '100대 품목 소재·부품·장비산업 경쟁력 강화대책'을 추진하고 있습니다.

### 2. 지원 혜택

소재·부품·장비산업 경쟁력 강화를 위한 '소·부·장 특별법'이 통과되면서, 소재·부품·장비 핵심전략 기술을 선정하고 관련 역량을 가진 특화선도기업을 선정, 육성하는 데 중점을 두고 있습니다.

또한, 소재·부품·장비 전문투자조합 투자대상을 전문기업에서 특화선도기업 등으로 확대하고, 인수·합병, 기술도입 등 지원근거를 마련하고자 합니다.

#### 〈세부 지원 내용〉

- 기업 업종별 해외 유망시장 분석, 목표시장 및 진출방법 컨설팅
  - 진입 단계 기업의 경우 수출전문위원과 1:1 맞춤형 컨설팅 제공
- KOTRA 또는 민간 수행기관을 통한 해외 마케팅 지원
  - 기업의 해외진출 역량에 따른 맞춤형 서비스
  - 소재·부품·장비 특화 서비스 및 토털 패키지 서비스

# Q40

## 성능인증 대상품목과 절차, 신청에 대해 궁금합니다.

### A

#### 〈성능인증이란?〉

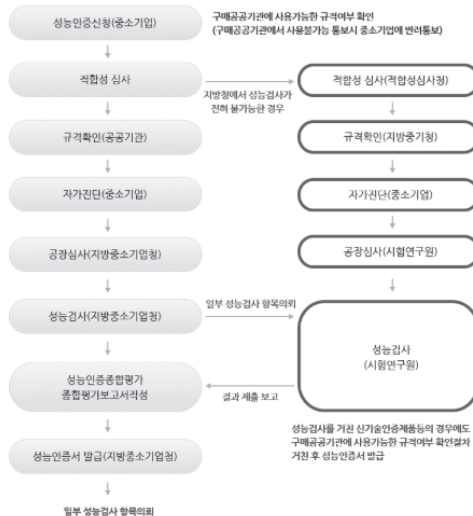
- 성능인증은 중소기업부에서 중소기업이 개발한 기술개발제품의 성능을 인증하여 공공기관의 기술개발제품 구매를 지원하는 제도입니다.
- 성능인증 취득을 통해 '기술개발제품 우선구매제도' 지원 대상이 될 수 있으며, 공공기관 등과 수의계약을 체결할 수 있는 요건을 갖추게 됩니다.

#### 〈대상제품〉

- 중소기업기본법 제2조의 “중소기업”에 해당되는 기업의 생산품으로, 특허/실용신안 또는 기술개발제품 관련인증을 받은 제품입니다.

#### 〈신청절차〉

- 신청접수: 구매정보망([www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr)) 온라인 신청



〈문의처〉 한국산학협회 성능인증부 042-720-3341~6

## Q41

**품질경쟁력 확보 방안으로 싱글 PPM 지도를 신청하고자 합니다. 주요 지원내용이 무엇인지 궁금합니다.**

## A

싱글(Single) PPM(Parts Per Million) 품질혁신 운동은 생산 제품 100만개 중 불량품 개수를 한 자리 숫자로 줄이기 위해 조직 구성원 전원이 참여하는 품질관리 운동입니다. 무결점 무결함의 완전제품 생산을 목표로 불량률을 관리하기 위해 품질혁신시스템 구축 지도, 품질혁신 교육 등을 지원하며, 또한 싱글 PPM 품질인증을 통해 기업경쟁력을 향상하도록 지원하고 있습니다.

### 〈품질혁신지도〉

#### 1. 지도대상

- 스마트공장 구축에 관심이 있는 제조 중소기업

#### 2. 지도내용

- (1) 스마트화 사전진단: 진단전문가가 지원기업의 스마트화 수준을 사전진단 및 분석, 스마트화 전략 수립, 지도과제 도출(진단기간 3일)
  - 프로세스 분석-> 단계별/영역별 수준진단-> 영역별 진단결과-> 개선이슈 도출 -> 지도과제 도출
  - 중간1 수준, 기초 수준, ICT 미적용 총 3개 수준으로 진단
- (2) 진단·지도 프로세스: 제조현장 사전진단-> 스마트화 전략 수립-> 맞춤형 지도

#### 3. 지도일수

- 기업 당 15일 이내
  - 사전진단 및 전략수립 3일, 지도 12일
- 최대 450만원
- 1일 지도비: 50만원
  - 정부지원 30만원, 기업부담 20만원(기타 시외교통비, 숙박비는 기업 부담)

#### 4. 사업 절차

- 지도 신청 → 지원기업 선정 → 협약 체결 → 기업부담금 납부 → 품질혁신지도 → 성과 점검

## Q42

**사업전환 시 어떤 지원을 받을 수 있는지에 대해 궁금합니다.**

# A

### 〈사업전환지원이란?〉

· 중소기업이 새로운 업종으로의 사업전환 추진을 원활히 하여 신성장 동력을 확보하고 국가경제에 이바지하도록 지원하는 사업입니다.

### 1. 지원대상

- 새로운 사업으로 사업전환을 하는 중소기업, 경쟁력 있는 업종을 추가하여 수익의 다변화를 추구하는 중소기업

### 2. 선정기준

- (1) 승인 신청일 현재 3년 이상 계속 사업을 영위하는 중소기업
  - (2) 상시근로자 수 5인 이상인 중소지원
  - (3) 사업전환 대상이 되는 이전 업종이 최근 결산연도 매출액 기준 30% 이상인 중소기업
  - (4) 새로운 업종을 영위하거나 추가하고자 하는 업종이 제조업 및 서비스업에 해당하고  
중소 기업 정책 자금 융자 공고의 정책 자금 융자제외 대상 업종으로 전환하려는 자가 아닐 것
- 기업활력제고법 시행(16.8.13)에 따라 지원사항에 '중소기업 정책자금 우대'가 명시된 사업재편 승인기업도 사업전환자금 지원 대상에 포함

### 3. 지원내용

- (1) 감면/면제. 교육/융역, 융자 지원
- (2) 사업전환 지원 융자 및 컨설팅, 자가진단시스템, 유희 자산 거래 정보 제공, 법인세 및 소득세 혜택

### 4. 신청

- (1) 절차: 중소기업진흥공단 각 지역본부에 상담 및 접수-> 진단 및 타당성 평가-> 지방중기청 사업전환 계획 승인

- 
- (2) 서류: 중소기업진흥공단 지역본부 방문상담 후 서류 준비
- 사업전환계획 승인신청서
  - 사업전환 용자신청서

## 5. 문의처

- 중소기업진흥공단 재도약성장처 055-751-9624

## Q43

### 사회적 기업 인증요건에 대하여 궁금합니다.

# A

사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업 조직을 말하며 사회적 기업 인증요건은 아래의 7가지입니다.

#### 1. 조직형태

민법에 따른 법인·조합, 상법에 따른 회사, 특별법에 따라 설립된 법인 또는 비영리민간단체 등 대통령령으로 조직형태를 갖출 것

#### 2. 유급근로자 고용

유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 할 것

#### 3. 사회적 목적 실현

취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적의 실현을 조직의 주된 목적으로 할 것

#### 4. 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조

서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것

#### 5. 영업활동을 통한 수입

영업활동을 통하여 얻는 수입이 노무비의 50% 이상일 것

#### 6. 정관의 필수사항

사회적기업육성법 제9조에 따른 사항을 적은 정관이나 규약 등을 갖출 것

#### 7. 이윤의 사회적 목적 사용

회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생한 경우에는 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용할 것 (상법 상 회사·합자조합 등)

자세한 사항은 한국사회적기업진흥원([www.socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr))

인증지원팀 031-697-7721~26으로 문의하시면 됩니다.

## Q44

### 협업사업 지원내용, 지원 절차는 어떻게 이루어지는지 궁금합니다.

## A

다수의 기업이 제품개발, 생산, 판매 등에서 각각의 전문적인 역할을 분담하여 상호 보완적으로 제품을 개발·생산·판매하는 협업계획의 선정(협업인증) 및 사후지원을 목적으로 합니다.

#### 1. 지원대상

- 2개 이상의 중소기업으로 생산·연구개발·마케팅 기능을 갖춘 협업체를 구성하여, 제품을 개발·생산·판매하려는 중소기업

#### 2. 신청방법

- 협업정보시스템(<https://www.cobiz.go.kr>)에 회원가입 후 온라인 접수
- 신청서류 : 협업지원사업 선정신청서, 사업계획서, 상호협력계약서
- 선정절차 : 접수(협업정보시스템) → 현장평가(지방청) → 심의위원회 심의(융합중앙회) → 선정 후 확인서 발급(협업정보시스템)

\*협업기업 선정을 받은 기업(협업인증)은 「선정기업 우대제도」와 「사후지원 제도」에 따라 협업체 지원 가능

#### 3. 선정기업 지원제도

##### (1) 협업활동지원

- 지속적인 협업활동 수행을 위해 새로운 중소기업, 지역혁신 주체들과 새로운 협업아이템 발굴을 위한 네트워크 지원
- 조찬모임, 기술로드쇼, 데모데이, 사례발표, 전문가 초청강연 등 新사업 추진을 협업 사전활동에 필요한 자금 10백만원 한도 내 지원

##### (2) 후속지원

- 네트워크 R&D, 협업기업 선정 중소기업 전용사업 지원
- 제품과 과정에서 발생하는 애로해결을 위해 마케팅, 빅데이터 분석, 제품개선, 브랜드 개발, 법률 등에 협업체별 10백만원 한도 내 지원

\*네트워크 R&D 종료기업과 협업선정 기업을 대상으로 매년 2월 중 협업정보시스템에 사업공고 후 선정을 통해 지원

#### 4. 문의처

중소기업융합중앙회 교류협력지원팀 042-331-0577, 0564



## Q45

여성이 대표인 경우 우대 정책, 공동대표인 경우 여성 기업 인정 기준에 대해 궁금합니다.

### A

여성기업에 대한 우대정책은 아래와 같습니다.

#### 1. 창업/보육(창업보육센터)

- (1) 지원대상 : 창업 2년 이내의 여성기업 및 예비여성창업자
- (2) 지원내용
  - 창업보육실 입주 및 공동회의실, 사무기기 (초고속 인터넷 및 보안장비) 제공
  - 경영,세무등 컨설팅, 산업재산권 등 전문가 컨설팅 제공
  - 산업디자인 개발비, 산업지적재산권 및 각종 인증획득 지원
  - 국내외 판로지원 (국내외 박람회 참가지원)
  - 중소기업 지원시책·여성기업지원사업 정보제공

#### 2. 자금(여성가장창업자금)

- (1) 지원대상 : 저소득 여성가장이면서 생계형 창업을 희망하는 여성
- (2) 자격요건
  - ① 여성가장 여부 : 주민등록등본 상 본인 외 부양가족 1명 이상(2인 가구 이상)  
\*부양가족기준 : 25세 미만의 자녀, 65세 이상의 부모(양가), 장애인, 질병, 실직 등으로 경제활동이 어려운 배우자  
(단, 25세 이상의 자녀는 학생, 군인, 3등급 이상 장애인인 경우, 65세 미만의 부모는 장애인, 중환자 등인 경우는 예외 인정)
  - ② 소득기준(아래 2개 조건 중 1개 이상 해당 시)
    - 근로장려금 신청요건을 갖춘 가구의 여성(매년 국세청 고시) - 국민기초생활보장법 제6조 제2항에 따라 보건복지부 매년 고시하는 기준 중위소득의 60%에 해당하는 여성가장
- (3) 지원내용
  - 최고 1억원 이내 점포 임대보증금 지원

---

### 3. 교육/컨설팅 (실전창업스쿨)

- (1) 교육대상 : 예비 여성창업자 (총 25명/회당)
- (2) 교육일시
  - 지역별 상이 (총 80시간/회당)
- (3) 교육분야
  - 여성창업 유망아이템 및 지역특화 육성산업과 연계된 창업아이템
- (4) 지원내용
  - 교육 수료 후 창업컨설팅 등 사후관리 지원
- (5) 참가비용
  - 20만원 내외 (실습비)

### 4. 판로/수출 (여성기업 제품 공공구매 홍보)

- (1) 지원대상 : 여성기업 확인서 보유업체
  - (2) 지원내용
    - 여성기업제품 등록 및 게시, 홍보
    - 품목별 카테고리 분류로 쉽고 빠른 정보 검색 가능
    - 공공기관에서 필요한 제품을 관심상품으로 등록 후 문의 및 견적요청 가능
- \*사이트 주소 : <http://shopping.wbiz.or.kr>

자세한 사항은 한국여성경제인협회 02)369-0900로 문의하시면 되고  
<http://womanbiz.wbiz.or.kr/womanbiz/index.do> 를 참고하시기 바랍니다.

## Q46

### 장애인기업, 지원 혜택에 대해 궁금합니다.

## A

경제성장 주체로 육성하여 동반성장 구현으로, 창업기회의 장 제공, 안정적 성장정책 환경조성 및 혁신형 선도기업 육성과 공공구매 판로 지원 및 다양한 금융지원을 받을 수 있습니다.

#### 1. 장애인 창업 점포지원

- (1) 지원대상 : 장애인 예비창업자 및 업종전환을 희망하는 기창업자
- (2) 사업내용 : 선정대상자의 창업아이템에 따라 사업화에 적합한 사업장을 (재)장애인기업 종합지원센터 명으로 임차하여, 3(+2)년 간 창업보육서비스 제공
- (3) 지원업종 : 서비스업, 도·소매 및 유통업, 음식업 등 입지중심형 업종 (창고, 단순 사무공간 (사무실) 및 제조공장 등은 지원업종에서 제외)

#### 2. 장애인 창업 사업화자금지원

- (1) 지원대상 : 장애인 예비창업자 및 업종전환을 희망하는 재창업자, 장애인기업종합지원센터 창업교육 수료자
  - (2) 지원내용
    - 창업 초기 필요한 사업화 자금 지원
    - 매장 모델링, 시제품 제작, 브랜드 개발, 홈페이지 제작비 등을 지원
    - 개인별 최대 10백만원 한도 내 사업화자금 지원(자부담 20%)
- \*청년장애인(만18세 이상~만40세 미만) 창업자의 경우 최대 20백만원까지 지원(자부담 20%)

#### 3. 시제품 제작 지원

- (1) 지원대상 : 장애인 예비창업자 또는 장애인기업 확인서를 발급받은 장애인기업
- (2) 지원내용 : 기업 경쟁력 제고를 위한 초기단계 기술개발비용 지원
  - ① 기술개발을 완료하고 상품화를 준비 중인 금형제작 이전단계의 장애인 예비창업자 또는 장애인기업에게 제품디자인개발 및 시제품모형제작비용 지원
  - ② 기술개발을 완료하고 제품 제작 도면이나 Mock-up을 보유하고 있는 장애인기업에게 시제품 금형제작비용 지원

## Q47

**중소기업청에서 선정한 글로벌 강소기업 육성기업인 경우 글로벌 강소기업 지정서 글로벌 강소기업 기업 지원 대상, 신청은 어디에 하는지 궁금합니다.**

### A

글로벌강소기업 육성사업은 혁신성과 성장잠재력을 겸비한 우수 수출 중소기업을 발굴하여, 수출선도기업으로 육성하는 프로그램입니다.

#### 1. 지원대상

- 직전년도 매출액 100억원~1,000억원 및 직·간접수출 500만불 이상인 중소기업
- 혁신형 기업(벤처기업, 이노비즈기업, 메인비즈기업): 매출액 50억원~1,000억원 및 직·간접수출 100만불 이상
- 수출실적 인정 기준: 직접수출, 용역 및 전자적 무체물 수출입증명, 간접수출의 합
- 신청 제외대상
- 글로벌강소기업 2회 지정기업, 월드클래스 300 기업

#### 2. 평가내용

- 평가단계: 요건심사, 현장평가, 발표평가
- (1) 요건심사: 글로벌 강소기업 육성사업 신청자격 요건 충족 여부 심사
- (2) 현장평가: 글로벌 역량 진단(수출기반단계, 수출기획단계, 판매실행단계, 지속성장단계, 공통역량 항목 각 20점씩 총 100점 만점)
- (3) 발표평가: 기업에서 제시한 사업계획서에 대한 발표 및 질의응답
- 항목: 성장가능성(40점), 기업역량(60점), 고용영향(10점), 가점(5점, 사업재편 승인기업 혹은 지역스타기업)

#### 3. 지원 내용

- (1) 해외마케팅 지원 프로그램: 4년 간 2억원 한도
- 정부보조금: 총사업비의 50~70% 이내에서 연간 1억원까지 지원
- 수출바우처(수출지원기반활용사업, 중기부 소관) 메뉴판을 통해 지원
- (2) 지역자율 지원 프로그램(기업당 3천만원 내외 지원)
- 시제품 제작, 연구장비 활용, 교육 및 컨설팅, 생산공정 및 품질개선 등 지원
- 신규선정기업 필수지원, 기선정기업 자율지원)

(3) 기술개발사업 참여시 우대(중소기업기술정보진흥원)

- 구매조건부 신제품개발사업 참여시 우대(가점 3점)
  - 국내외 수요처 및 투자기업의 구매 수요가 있는 중소기업의 기술개발을 지원함으로써 중소기업의 기술경쟁력 제고와 판로 확보를 통한 기업성장 제고
- 산학연콜라보 기술개발사업 참여시 우대(가점 2점)
  - 중소기업이 대학, 연구기관의 우수한 연구인프라(인력, 장비)를 활용하여 공동연구 개발 지원
- 수출지향형기술개발사업 참여시 우대(가점 2점)
  - 매출액 100억 이상 700억원 미만인 중소기업의 수출액 500만불 이상 중소기업을 대상으로 글로벌 선도기업군 육성을 위한 기술개발 지원

(4) 보증 및 금융지원(민간금융기관, 중진공)

순번	지원 프로그램	주요 지원내용	지원기관
1	글로벌강소기업 우대 보증지원	이행보증보험료 10% 할인, 보증한도 확대	SGI서울보증
2	글로벌강소기업 컨설팅 프로그램	기업승계컨설팅, 글로벌진출기업 지원 컨설팅, 성장통 진단 컨설팅	신한은행
3	IBK강소기업 프로그램	저리자금 지원(최대 1.0%p 감면), 여신한도 우대	IBK기업은행
4	글로벌강소기업 성장지원프로그램	금리 0.5% 이하, 외환수수료 감면, 보증료 70% 지원 등	KEB하나은행
5	글로벌강소기업 육성사업 지원	종합금융 지원, 기업별 맞춤형 컨설팅, 법인카드 경비지출관리 솔루션 제공 등	우리은행
6	글로벌강소기업 종합지원 프로그램	1년 단위 신용공여 한도 사전 부여(신속 승인 및 간소화)	NH농협은행
7	신시장진출지원자금	융자한도 60~100억원으로 확대	중소벤처기업진흥공단

#### 4. 신청방법

- 신청기업 직접 신청 또는 국민추천체를 통한 추천
  - (1) 직접 신청: 기존 신청방법과 동일하게 글로벌강소기업으로 지정받기를 희망하는 기업이 직접 신청서와 구비서류를 온라인으로 제출
    - 중소기업수출지원센터 홈페이지(www.exportcenter.go.kr) 접속, 로그인 후 [수출지원사업]->[글로벌강소기업육성사업]->[사업신청]
  - (2) 국민추천제: 국민 누구나 참여 가능하며, 중소벤처기업부 홈페이지를 통해 글로벌강소기업으로 지정이 될 만한 유망기업을 온라인으로 추천

- 추천기간 종료 후 추천을 받은 기업에게 추천된 내용을 안내하고, 추천받은 기업은 안내를 받은 후 7일 이내에 기업과 동일하게 신청서 및 구비서류 제출(평가절차는 직접 신청방식과 동일하게 진행)
- 추천주소: 중소벤처기업부 홈페이지([www.mss.go.kr](http://www.mss.go.kr)) 내 '국민추천제' 페이지

## 5. 신청서류

- 아래 신청서 및 제출서류를 스캔하여 온라인으로 업로드
  - (1) 글로벌강소기업 지정 신청서 원본 1부, 한글 파일 1부
  - (2) 법인등기부등본
  - (3) 사업자등록증(사본)
  - (4) 재무제표(표준재무제표증명, 홈택스 출력본)
  - (5) 직간접수출실적 증명서
    - 직접수출: 직수출실적증명(한국무역협회 발급)
    - 간접수출: uTradeHub([www.utradehub.or.kr](http://www.utradehub.or.kr)) 간접수출증명
  - (6) 연구개발비 투자 확인서
  - (7) 외투기업 경영자 확인서
  - (8) 기업/개인(신용)정보 수집·이용·제공 동의서
  - (9) 중소기업 지원사업 통합관리시스템 정보 활용을 위한 동의서
  - (10) 중소기업 일자리평가표

## 6. 문의처

- 지역별 지방중소벤처기업청 및 지역혁신기관
  - 서울중소벤처기업청(02-2110-6337), 부산중소벤처기업청(051-601-5165), 대구·경북중소벤처기업청(053-659-2245), 광주·전남중소벤처기업청(062-360-9194), 경기중소벤처기업청(031-201-6945), 인천중소벤처기업청(032-450-1132), 대전·충남(세종)중소벤처기업청(042-865-6152), 울산중소벤처기업청(052-210-0062), 강원중소벤처기업청(033-260-1675), 충북중소벤처기업청(043-2305327), 전북중소벤처기업청(063-210-6485), 경남중소벤처기업청(055-268-2565), 한국산업기술진흥원(02-6009-3511, 3514)

## 2. 중소기업의 경쟁력 향상 전략

[4] 기타 인증

## Q48

클린사업장 신청자격, 신청절차, 신청방법에 대하여  
궁금합니다.

## A

## 1. 사업목적

산업재해예방을 위한 기술·재정적 능력이 취약하여 재해발생 가능성이 높은 50인 미만 고위험 사업장의 안전보건관리 시스템 구축을 위한 보조지원을 통하여 “안전하고 건강한 일터”를 조성함으로써 산업재해를 감소시키기 위함입니다.

## 2. 신청자격

구분	클린사업장 인정 (제조·서비스업)	사망사고 등 고위험 개선	추락방지 안전시설 (건설업)
지원 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>상시근로자수 50인 미만으로 다음 어느 하나의 사업장               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고용노동부·공단·민간위탁 기관의 감독·점검 및 기술 지원 사업장</li> <li>- 위험성평가 인정사업장</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상시근로자수 50인 미만 사업장(건설업 제외)· 이동식 크레인· 고소작업대 보유 또는 임대 사업장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공사금액 50억원 미만 건설 현장               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 원도급업체</li> <li>- 철근·콘크리트공사업과 비 계·구조물해체 공사업 2개 면허 모두 등록된 전문건 설업체(하도급) 포함</li> </ul> </li> </ul>
지원 조건	투자건설당 시 제기된 모든 문제점을 개선하여 “클린 사업장 인정기준”을 충족	사망사고 예방품목 또는 고용 노동부의 감독, 공단의 기술 지원 결과 시급한 위험요인을 개선할 경우	시스템비계 및 안전방망을 임차 및 구입하여 설치·해체 하고자 하는 경우

## 3. 신청절차

## · 제조·서비스업 등

- (1) 사업참여 신청(사업장)
- (2) 대상사업장 선정(공단)
- (3) 투자 컨설팅(공단)
- (4) 보조지원 신청(사업장)
- (5) 보조금 결정(공단)
- (6) 시설 개선(사업장)



---

(7) 투자완료 확인(공단)

(8) 보조금 지급(공단)

· 건설업

(1) 보조지원 신청(사업장)

(2) 투자계획 확인(공단)

(3) 보조금 결정(공단)

(4) 시설 임대·설치(사업장)

(5) 설치 확인(공단)

(6) 보조금 지급(공단)

#### 4. 인정기간

· 클린사업장 재인정

- 보조지원일로부터 만 3년 이상 경과: 사업장당 잔여 보조금 한도 내에서 추가 신청
- 지원일로부터 10년 이상 경과: 재인정 신청, 사업장당 잔여한도액 초기화  
(단, 초기화한 경우 최초 신청사업장보다 우선하여 지원받을 수 없음)

#### 5. 문의처

클린사업장조성지원 홈페이지([www.clean.kosha.or.kr](http://www.clean.kosha.or.kr)) 혹은 1544-3088

# Q49

클린사업장 인정받는 경우 대출지원이 가능하다고 들었습니다. 지원 금액이 어떻게 되는지 궁금합니다.

## A

### 1. 지원금액 및 비율

구분	클린사업장 인정 (제조·서비스업)	사망사고 등 고위험 개선	추락방지 안전시설 (건설업)
지원금액	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업장 당 2,000만원까지</li> <li>• 단, 아래 기준 해당 시 각각 최대 1,000만원 추가 지원</li> <li>- 고용증가 사업장(증가인원 1명 당 200만원 범위)</li> <li>- 위험성평가 인정사업장</li> <li>- 강소기업으로 선정된 사업장</li> <li>- 고위험업종(산재보험료율 상위업종 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업장 당 2,000만원까지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 건설현장 당 2,000만원까지</li> <li>- 같은 사업주의 건설현장은 연간 3개소까지</li> </ul>
지원비율	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공단 판단금액의 50% 또는 정액</li> <li>- 10인 미만 및 고위험 업종은 70% 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공단 판단금액의 70% 또는 정액</li> <li>- 이동식크레인·고소작업대의 경우 동일설비 중복지원 불가</li> <li>- 정액지원: 공단의 별도 선정 대상품목에 한함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공단 판단금액의 50% 또는 정액</li> <li>- 공사금액 3억원 미만(65%), 3~20억원 미만(60%), 20~50억원 미만(50%) 지원</li> <li>- 시스템비계 조건표에 따른 정액제 지원</li> </ul>

### 2. 우선지원 선정기준

- 클린사업 참여신청 사업장 중 위험성평가 참여여부, 기술지도 사업별 중요도, 위험업종 등 재해예방 성과를 고려하여 선정
- 각 지역별 우선지원 선정기준은 공단 일선기관별 홈페이지 참고
  - 위치: 공단 홈페이지([www.kosha.or.kr](http://www.kosha.or.kr))→공단소개→지역본부/지사→관할지사 선택→알림마당

## 회사에서 자체적으로 ISO인증을 취득하려고 합니다. ISO9001이 무엇이며 기대효과는 무엇인지 궁금합니다.

### A

ISO9001이란? 품질경영시스템(Quality Management System) 국제표준화기구(ISO)에서 제정한 품질경영시스템에 관한 국제규격으로,

제품 및 서비스에 이르는 전 생산 과정에 걸친 품질보증 체계를 의미합니다.

즉, 제품 및 서비스 자체에 대한 품질인증이 아니라 제품을 생산·공급하는

품질경영시스템을 평가하여 인증하는 것입니다. 공급자 측이 제3자 인증기관의 객관적·독립적인 평가를 통해 인증받음으로써 구매자와 조직에게 신뢰감을 제공하게 되며, 인증기업은 업무 절차를 매뉴얼에 따라 문서화하고 실행하여야 합니다.

ISO9001인증의 대내적 기대효과는 다음과 같습니다.

- (1) 위기와 기회의 분석 후 위기 감소와 기회 증대 활동으로 기업의 발전 기여
- (2) 방침 및 목표 수립 후 달성을 위한 전사적인 활동 전개
- (3) 업무의 시스템화로 책임과 권한의 명확한 확립 (4) 개인의 지식이 회사의 지식으로 이전되어 동반성장(5) 업무체계 및 업무기반 확립으로 품질 경쟁력 제고 (6) 업무 및 작업 능률 향상으로 생산성 증대 (7) 인원의 교육 등을 통한 적격성 확보로 품질 의식 제고 및 생활화 (8) 경영자원의 효율적 이용(9) 지속적인 개선에 의한 품질 코스트의 절감으로 이익 증대(10) 정기적인 내부심사를 통해 기업의 문제 해결

ISO9001인증의 대외적 기대효과는 다음과 같습니다.

- (1) 대외적인 이미지 향상, 신뢰성 확보로 고객 확보 및 매출 증대
- (2) KS 및 단체표준 인증 공장심사 시 일부 항목 심사 면제
- (3) 고객에 대한 신뢰성 향상으로 마케팅 능력 향상
- (4) 구매자의 공장 조사 및 심사경비 절감 (중복 평가 면제)
- (5) 해외 수출 시 국제적인 신뢰 확보

자세한 사항은 한국표준경영원(<http://www.ikmc4u.com/index.html>)을 참고하시기 바랍니다.

## Q51

## ISO14001이 무엇인지 알고 싶습니다.

## A

ISO14001이란? (환경경영시스템)

ISO14001은 모든 산업 분야 및 활동에 적용할 수 있는 환경경영시스템에 관한 국제규격입니다. 기업은 환경경영시스템을 통해 환경측면을 체계적으로 식별, 평가, 관리 및 개선함으로써 환경위험성을 효율적으로 관리할 수 있습니다.

1992년 리우지구정상회의를 계기로 환경적으로 건전하고 지속가능한 개발을 달성하기 위한 실천적 방법론으로 환경경영이 새로운 기업경영 패러다임으로 등장하였습니다. 이는 조직에게 경제적 수익성뿐만 아니라 환경적 지속가능성을 포괄하는 경영전략을 도입할 것을 강력히 요구하는 것입니다.

ISO 14001 환경경영시스템은 일부 환경담당자들에 의해 운영되어 오던 기존의 관리방식을 탈피하여 전직원의 참여를 통해 사전에 환경문제를 관리하는 시스템적 접근방법입니다. 조직은 ISO 14001 인증을 통해 경제적 이윤 창출과 환경성과 개선이라는 두 가지 효과를 동시에 누릴 수 있습니다.

기업전반에 대한 총체적인 품질향상을 통하여 경쟁력 우위를 확보하고 고객 만족과 아울러 기업의 경쟁력을 제고함으로써 장기적인 성장·발전을 추구하는 데 그 목적이 있다고 할 수 있습니다.

자세한 사항은 한국표준경영원(<http://www.ikmc4u.com/index.html>)을 참고하시기 바랍니다.

## Q52

### ISO14001의 기대효과가 무엇인지 알고 싶습니다.

#### A

ISO14001의 기대효과는 아래와 같습니다.

ISO9001인증의 대내적 기대효과는 다음과 같습니다.

- (1) 환경 위험의 감소
- (2) 환경 사고 예방 및 대응 능력 향상
- (3) 환경 사고 발생 시 영향 최소화
- (4) 에너지 및 원재료 비용의 절감
- (5) 폐기물 배출 감소 및 처리 비용 절감
- (6) 환경문제에 대한 지속적인 개선으로 내재된 문제점 축소
- (7) 인원의 환경의식 및 법규 준수 의식 고취
- (8) 체계적인 환경 오염원 감소

ISO9001인증의 대외적 기대효과는 다음과 같습니다.

- (1) 규제 기관에 대해 법규를 준수하고 있음을 실증
- (2) 주주에 대해 환경 보호의 노력 및 활동을 입증
- (3) 고객에 대해 조직과 브랜드 이미지 향상
- (4) 공공기관 및 지역사회와 우호적 관계 형성
- (5) 무역 거래 시 긍정적 이미지 향상
- (6) 신규 고객 발굴 및 파트너 발굴 범위 확대

자세한 사항은 한국표준경영원(<http://www.ikmc4u.com/index.html>)을 참고하시기 바랍니다.

# Q53

## 중소기업, 소상공인 확인요령에 대하여 궁금합니다.

### A

중소기업 기준은 영리법인(법인기업, 개인사업자) 또는 「사회적기업 육성법」에 따라 사회적기업으로 인증을 받은 사회적기업, 협동조합 제2조에 따른 협동조합(연합회), 사회적 협동조합(연합회) 대상으로 적용됩니다.

#### 1. 중소기업이 될 수 있는 대상

- 「중소기업기본법」상의 중소기업 기준은 영리기업(법인기업, 개인사업자)또는 「사회적기업 육성법」에 따라 사회적기업으로 인증을 받은 사회적기업, 협동조합 제2조에 따른 협동조합(연합회), 사회적 협동조합(연합회) 대상으로 적용하며, 규모기준과 독립성기준을 모두 충족해야 중소기업에 해당됩니다.
- 중소기업의 판단은 법인의 경우 사업장 단위가 아닌 법인 전체를 기준으로 하며, 개인사업자는 사업자 단위로 판단합니다.

#### 2. 규모기준

- 기업의 외형적 판단기준으로서, 매출액과 자산총액이 업종별 기준과 상한 기준을 모두 충족해야 합니다.
  - 업종별 규모기준 : 주된 업종별 평균매출액등이 관련 기준을 충족할 것
- \*관련 기준은 [www.sminfo.mss.go.kr](http://www.sminfo.mss.go.kr) 를 참고하시기 바랍니다.

#### 3. 독립성 기준

- 외형상 규모는 중소기업 기준을 만족하더라도 대기업 자회사이거나 계열사들과 합한 규모가 중소기업 규모기준을 초과하는 기업은 중소기업이 될 수 없습니다. 이렇듯 소유와 경영의 실질적 독립성을 판단하는 기준은 아래와 같으며, 이 중 어느 하나라도 해당하면 중소기업이 아닙니다.
- ① 상호출자제한기업집단 및 채무보증제한기업집단에 속하는 회사
  - ② 자산총액 5,000억 원 이상인 법인(외국법인 포함, 비영리법인 제외)이 주식등의 30% 이상을 직접적 또는 간접적으로 소유하면서 최다출자자인 기업

- 
- ③ 관계기업에 속하는 기업의 경우에는 출자 비율에 해당하는 평균매출액을 합산하여  
업종별 규모기준을 미충족하는 기업


자세한 사항은 중소벤처기업부 홈페이지 [www.mss.go.kr](http://www.mss.go.kr) 혹은 중소기업현황정보시스템  
홈페이지 [www.sminfo.mss.go.kr](http://www.sminfo.mss.go.kr) 를 참고하시면 됩니다.

비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북

—  
경영전략





### 3. 분야별 경영진단 분석과 업종별 KPI

## Q54

후방산업과 전방산업이 무엇이며, 우리 회사와 무슨 관계가 있는지 알고 싶습니다.

### A

후방산업은 제품 소재를 주로 만드는 업종입니다(예 : 자동차 산업의 경우 부품, 제철 산업 등 주로 소재 산업).

전방산업과 후방산업은 다른 산업의 생산물을 중간재로 구입하여 생산 활동과 판매 활동을 하는데, 이러한 각 산업 간 상호 의존 관계 정도를 말하는 것으로 만약에 자동차 산업이 불황이라면 후방산업인 부품 및 제철 산업 등 원료 가공, 소재 산업도 불황이 될 뿐 아니라 전방산업인 자동차 판매업, 자동차 구입 후에 소비되는 오디오, 내비게이션, 스피커 등 관련 산업도 불황에 빠지게 되어 산업분석에서 매우 중요합니다.

## Q55

**경영진단 결과 과도한 개발비 투자를 하고 있다고 진단 받았습니다. 개발비 지출이 과도하다고 판단하는 기준은 무엇이며, 창업(경영) 위험 유형에는 어떤 것이 있는지 알고 싶습니다.**

A

개발비 지출 기준은 별도로 정의하고 있지 않습니다.

그러나 한국은행 기업경영분석 자료의 업종통계기준을 비교하여 BAD KPI 산정 시 무형자산 항목 중 개발비, 제조경비의 경상개발비, 손익계산서의 경상개발비, 연구비 계정의 비율이 고려되고 있음에 비추어 볼 때, 기업의 재무상태를 전체적으로 검토하여 판단하는 것이 바람직하다고 할 수 있겠습니다.

### 〈이노비즈 인증 평가 지침 참조〉

(평가방법) 산출식은 다음과 같다.

$$\cdot \text{기술개발투자비율} = \frac{\text{당기연구개발비}}{\text{당기 매출액}} \times 100$$

- 연구개발비 = 대차대조표상의 개발비 증가액(당기 개발비-전기 개발비) + 손익계산서상의 경상개발비·연구비, 개발비 상각액 + 제조원가명세서상의 경상개발비 등
- 최근 2년간 평균치를 적용하는 것을 원칙으로 하고, 최근 2년간 결산자료가 없는 경우에는 최근년도 기준으로 비율로 산출한다.

#### (고려사항)

- 기술개발금액에는 기술개발 및 제품개발에 관련한 인력의 인건비, 교육훈련비, 시설비, 기자재비, 시약·재료비, 기술도입비, 기술정보비, 외부지원연구비, 연구시설·장비의 감가상각비, 기타 관련 소요경비 등을 포함한 금액으로 평가한다.
- 대차대조표(무형자산), 손익계산서(경상연구개발비), 제조원가명세서 등을 참조한다.
- 당기 결산자료가 없는 업체의 경우는 직전월까지의 매출액 및 기술개발투자금액을 합산하여 비율을 산정

### 1. 창업(경영) 위험 유형

- (1) 판로개척 실패 : 좋은 기술로 우수한 제품을 개발했지만, 판로개척에 실패하는 경우로서 유통이 확보되지 않은 상태에서 제품을 생산하는 것은 위험.

- 
- (2) 수익모델 부재 : 창업은 했으나 뚜렷한 수익모델이 없는 경우로서 매월 고정적인 수익을 확보할 수 있는 아이템을 찾는 것은 쉽지 않음.
  - (3) 과도한 개발비 투자 : 특정 사업분야에 지나치게 많은 돈을 투자한 경우로서 개발 및 마케팅에 성공한 경우는 많은 수익을 기대할 수 있지만, 그렇지 않은 경우는 회사 존립 위험 발생.
  - (4) 무경험 : 경험없이 무작정 창업에 뛰어 드는 것은 가계파산과 신용 불량자가 되는 지름길.
  - (5) 고객감동 실패 : 고객의 불평과 의견을 듣지 않고, 지나친 영리추구로 비용 절감 위한 값싼 자재 사용 등은 위험.
  - (6) 법률지식 부족 : 많은 돈을 투자하여 우수한 제품을 개발하였지만 국내에서는 법률적으로 허용이 되지 않아 결국 도산하는 경우도 있음.
  - (7) 경영관리능력 부족 : 이공계 출신으로 벤처경영에 대한 지식이 부족한 창업자가 많아 직원관리, 마케팅, 유통계획 수립, 재정관리 등에 많은 문제가 드러나면서 회사 경영이 악화되고, 창업멤버간 갈등으로 인해 갑자기 업무가 마비되거나 일부직원이 경쟁회사를 만드는 사례도 있음.
  - (8) 조기 시장진입 : 아무리 좋은 아이디어를 갖고 있어도 시장 진입에 대한 적절한 타이밍이 매우 중요.
  - (9) 현실 안주 : 기존 개발 기술에 지나치게 의존하여 새로운 기술 개발을 도외시하는 벤처기업들이 많다. 새로운 기술을 끊임없이 개발하려는 자세가 필요.
  - (10) 창업분야 지식 부족 : 창업한 분야에서 전문적인 지식을 갖추지 못하고 있거나 이해가 부족하면 사업을 정상적으로 진행하지 못하는 경우가 발생.

## Q56

## 표준산업분류코드, 기업경영분석, KPI의 상관관계에 대해 알고 싶습니다

## A

## 1. 표준산업분류코드는 총 5자리 숫자로 구성되며, 조회방법은 아래와 같습니다.

통계청 > 통계분류포털 > 한국표준산업분류 > 검색 > 검색어로 조회

(<http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>)

분류 검색 시 유의사항은 다음과 같습니다.

산업분류의 최종 판단은 개별 사업체에서 생산된 재화 및 서비스뿐만 아니라 제품의 원재료, 제조과정, 생산시설, 기능 및 용도, 재무제표 등을 종합적으로 고려하여 판단하여야 합니다. 색인어에서 검색된 자료는 산업분류판단의 보조자료로만 활용하시고 사업체의 산업분류는 『총설』의 분류기준 및 산업결정원칙 등을 반드시 확인한 후 결정하여야 합니다. 표준산업분류코드는 사업전환기준에서도 중요한 지표 중에 하나이므로 관리가 필요합니다.

## 2. 기업경영분석

한국은행 > 조사·연구 > 간행물 > 발간주기별 검색 > 연간 > 기업경영분석

(참고 사이트) <http://www.bok.or.kr>

## 3. KPI의 상관관계

표준산업분류코드 5자리 중 2번째 자리 기준으로 기업의 형태 및 규모를 구분하여 업종별 KPI 체크리스트 기준치에 반영하고 있습니다.

기업형태	제조업(일반형), 제조업(기술개발형), 제조업(임가공형), 정보처리업, 도소매업, 지식기반서비스업
규모	소기업, 중기업

## Q57

**핵심 성과지표(KPI)의 기준, 건강진단(경영진단)시 KPI는 어떻게 측정되어 좋고 나쁨을 평가하는지, 기업 자체적으로 통제가 가능한 부분과 그렇지 않은 부분에 대해 알고 싶습니다.**

A

핵심 성과지표(KPI)는 크게 다음과 같이 분류되며, 분석 결과 전략적 SWOT(강점, 약점, 기회, 위험요소)도출이 가능합니다.

최근3개년 재무제표 등록을 통하여 자동 산출되는 항목과 10점 척도로서 질문에 의한 측정 2가지로 분류되고 있습니다.

평가 기준은 기업형태 및 규모, 표준산업분류코드, 기업경영분석 지표이며, 산업분석 항목은 외부 요인으로서 통제가 불가능하고 핵심역량, 경영성과는 관리에 의해 어느 정도는 통제가 가능합니다.

대분류	중분류	세분류	KPI	자동
산업분석	산업현황	산업주기	산업 성장률	○
			산업 평균 영업이익률	○
		산업환경	수급동향	
			경제동향	
	경쟁강도	경쟁자	환경 친화성	
			경쟁업체 수	
		공급자 협상력	핵심원자재 중요성	
			고객 의존율	
		고객 협상력	제품 중요성	
			제품 차별화 수준	
		대체재 진입	대체재 시장 규모	
			대체 제품 동향	
		신규 진입자	판로(고객) 확보 용이성	
경영성과	재무분석	안정성	부채비율	○
			이자보상비율	○
		수익성	총자산 수 이익률	○
			매출액 영업이익률	○
		성장성	매출액 증가율	○
			총자산 증가율	○
		활동성	재고자산 회전율	○
			매입채무 회전율	○

대분류	중분류	세분류	KPI	자동
핵심역량	기업성과	기업효율	부가가치율	○
		고객만족	주요고객 비율	
			고객 반품률	
		시장만족	시장점유율	
	기업경쟁력	품질	품질경영수준	
		원가	매출원가율	○
		납기	납기준수율	
		기술·혁신	주력제품 기술수준	
			핵심기술확보	
	기능별 역량	R&D	신제품 개발비율	○
			R&D 기반	
		영업·유통	매출채권 회전율	○
		인사·회계	이직률	
			인건비율	○
		경영능력	경영자 자질	
			경영자 기술이해도	
			법적 침해 사실 여부	

○ : 최근 3개년 재무제표 등록으로 자동 산출

## Q58

## 기술 및 산업분석 목적, 분석대상, 분석방법에 대해 알고 싶습니다.

## A

기술 및 산업분석은 산업동향, 기술동향 등 기업 외부요인들로 구성된 환경 분석을 분석하는 것으로 외부환경 분석을 통해 이슈, 기회, 위협 요소 도출을 목적으로 합니다.

분석 대상은 제품공급체계, 보유기술, 시장규모, 기술동향, 산업주기(도입기·성장기·성숙기·쇠퇴기), 경쟁강도, 산업환경 등을 분석하게 됩니다.

산업주기	〈제품 또는 자사가 속한 산업의 수명주기 분석〉 산업의 성장성, 산업규모 전망, 개별기업에 미치는 기회, 위협요인 분석
경쟁강도	〈동일 산업내에 속한 경쟁업체들간 경쟁구조 분석〉 산업의 수익성, 매력도 분석
산업환경	〈동일 산업내에 속한 경쟁업체들간 경쟁구조 분석〉 산업의 수익성, 매력도 분석
기술동향	〈생산품 또는 최종수요제품과 관련된 핵심기술의 발전동향을 살펴보고, 동사의 신제품 개발 계획이 시장의 트렌드에 부합하는지를 분석〉 보유기술, 핵심기술의 발전 동향, 신제품 개발 계획
시장규모	〈생산품의 시장규모와 주요업체의 시장점유율 변화 분석〉

분석 방법은 체크리스트 작성을 통하여 이루어지며 체크항목은 다음과 같습니다.

1. 귀사가 속해 있는 산업의 매출성장률은 몇 %입니까?
2. 귀사가 속해 있는 산업의 영업이익률은 몇 %입니까?
3. 귀사가 속해 있는 산업의 수급 정도가 전반적으로 어떠한습니까?
4. 귀사가 속해 있는 산업의 경제동향은 어떻다고 생각하십니까?
5. 귀사가 속해 있는 산업(제품, 공정, 부산물, 구매자재 등)은 환경에 어느 정도 영향을 미치고 있습니까?
6. (산업내에서) 귀사의 주력제품과 동일한 제품(서비스)를 생산하는 업체는 총 몇 개 업체나 됩니까?
7. 귀사에 핵심원자재를 공급하는(또는 공급할 수 있는) 업체의 수는 어느 정도입니까?
8. 전체 매출 중에서 특정고객(주거래 고객)에게 판매하는 비중은 어느 정도입니까?
9. 귀사의 제품이 고객에게 얼마나 중요하게 인식되고 있습니까?
10. 경쟁업체별로 주거래 고객이 구분되어 있거나, 제품별로 차별화가 되어 있습니까?
11. 귀사의 제품을 대체 생산할 수 있는 대체재 시장 규모(매출액 또는 생산량)는 어느 정도입니까?
12. 귀사의 제품을 대체할 수 있는 대체제품이 시장에 얼마나 출시되어 있습니까?
13. 귀사가 속해 있는 산업에서 판로 확보 용이성이 어느 정도 수준입니까?



# Q59

**우리회사가 보유한 핵심역량은 무엇인지 어떻게 발굴, 측정해야 하는지 알고 싶습니다.**

## A

핵심역량 분석은 사업추진에 필요한 핵심역량 등 기업 내부요인을 분석 하는 것으로 기업의 경쟁우위를 창출하기 위한 핵심역량분석으로 이슈, 강점, 약점 요소 도출하는데 목적이 있습니다. 분석 대상은 기업 성과, 기업 경쟁력, 기업의 역량입니다.

<b>기업성과</b>	진단기업의 재무적인 성과 및 시장에서의 현재 위치 ① 기업효율 ② 고객만족 ③ 시장만족
<b>기업경쟁력</b>	시장에서 인식하고 있는 진단기업의 경쟁력 수준 ① 품질 ② 원가 ③ 납기 ④ 기술·혁신
<b>기능별역량</b>	진단기업의 기능별 역량 및 효율성 수준 ① R&D ② 영업·유통 ③ 인사·회계 ④ 경영능력

1. 분석 방법은 체크리스트 작성을 통하여 이루어지며 체크항목은 다음과 같습니다.
2. 귀사의 부가가치율은 몇 % 인니까?
3. 귀사 매출액의 80%를 차지하는 고객 수는 전체 고객 수 대비 몇 % 인 니까?
4. 고객으로부터 들어오는 반품율(또는 Claim 건수)은 얼마나 됩니까?
5. 귀사의 시장점유율은 얼마이며, 경쟁업체와 비교할 때 시장점유율 수준은 어떠합니까?
6. 귀사에서는 품질경영활동 정착을 위해 어떠한 활동들을 수행하고 있습니까?
7. 귀사의 주요 제품 매출원가는 동종업계 평균과 비교했을 때 어느 정도 수준입니까?
8. 귀사의 주요 제품의 납기준수율은 어느 정도입니까?
9. 귀사의 기술 수준이 경쟁업체와 비교해 어느 정도 수준입니까?
10. 귀사의 주력제품에 활용되고 있는 핵심기술은 어떻게 확보합니까?
11. 신제품 개발비용은 매출액에서 어느 정도 비중을 차지하고 있습니까?
12. 귀사 R&D 인력의 학력수준, 업무관련 개발경력은 얼마나 됩니까? 연구 기자재는 어떤 것을 보유하고 있습니까?
13. 귀사의 매출채권 회전율이 업종 평균과 비교해 어느 정도 수준입니까?
14. 귀사 종업원들의 이직율이 얼마나 됩니까?
15. 귀사의 매출액대비 인건비율은 얼마나 됩니까?
16. 경영자의 자질향상을 위해 지속적으로 노력하고 있으며, 회사 경영에 전념 하고 있습니까?
17. 현재 귀사의 경영자는 보유 기술 및 향후 관련기술의 발전방향을 어느 정도 이해하고 있습니까?
18. 법적 침해 사실 여부

# Q60

## 경영성과 분석의 기준 및 주요 재무비율, 평가기준의 타당성에 대해 알고 싶습니다.

### A

경영성과 분석 기준 및 주요 재무비율을 안내하기에 앞서 먼저 경영성과 분석 목적은 기업의 위험요소, 건전요소 도출을 위한 것이며, 분석 대상은 사업분석, 투자자산 효율성 분석, 원가 경쟁력 분석입니다.

사업	〈손익분기점, 고정비, 변동비 구성비 분석〉 경영상태 및 사업포지션 분석
투자자산 효율성 분석	〈고정자산, 매출채권, 재고자산 등 투자자산의 회전 분석〉 투자자산의 효율성 분석
원가 경쟁력	〈원가 및 비용의 구성.비율 분석〉 제조역량, 관리역량, 사업역량 분석

분석 방법은 최근 3개년 재무제표 등록([www.kosmes.or.kr](http://www.kosmes.or.kr))으로 재무분석 결과가 자동 산출되며, 주요 재무비율은 다음과 같습니다.

안정성	부채비율	$\text{총 부채} \div \text{자기자본} \times 100$
	이자보상비율	$\text{영업이익} \div \text{이자비용} \times 100$
수익성	총자산 순이익률	$\text{당기 순이익} \div \text{총 자산} \times 100$
	매출액 영업이익률	$\text{영업이익} \div \text{매출액} \times 100$
성장성	매출액 증가율	$\text{당기 매출액} \div \text{전기 매출액} \times 100 - 100$
	총자산 증가율	$\text{당기 총자산} \div \text{전기 총자산} \times 100 - 100$
활동성	재고자산 회전율	$\text{매출액} \div \text{재고자산}$
	매입채무 회전율	$\text{매출액} \div \text{매입채무}$

〈참고〉 <http://ecos.bok.or.kr>

## Q61

신기술개발을 위해 반드시 필요한 설비 도입을 계획하고 있습니다. 워낙 고가(高價)이기도 하지만, 내용연수의 효율성 등을 고려할 때 투자가 쉽지 않은데, 설비투자 시 고려 사항이 있는지 알고 싶습니다.

A

시설투자 자금 부담 때문이 아니더라도 설비투자를 고려할 때는 설비투자자산의 효율성과 수명주기, 투자자금 회수기간 등을 고려하여야 합니다. 요즘은 업그레이드되어 신제품 등이 계속 출시되고 있고 수명주기도 짧기 때문에 반드시 취득만을 고민하기 보다는 리스이용도 검토해 볼 필요가 있고 또 기업들이 많이 활용하고 계십니다. 리스 이용 시 운용리스의 경우에는 리스로 전액을 손비처리(임차료) 가능하기 때문에 부가가치가 큰 업종의 기업들은 특히 활용하실 수 있습니다. 운용리스는 우리 회사의 자산이 아니라 리스 회사 자산을 빌리는 것이므로 자산 및 감가상각을 하지 않으며, 금융리스는 리스회사로부터 차입하여 자산을 구입하는 것이므로 자산 및 감가상각비 계상을 하게 되고, 리스료는 이자비용과 자산 취득에 따른 미지급금으로 회계처리 합니다.

[운용리스와 금융리스(자본리스) 비교] 리스이용 VS 구입

구분	운용리스	금융리스(자본리스)
개념	서비스적 성격 (물적개념)	금융적 성격 (실질적 금전대차 거래)
리스료	비싸다	싸다
	(감가상각분 + 자산구입에 대한 이자비용)	리스대금 총액 상환
유지보수 책임	리스회사	리스이용자
물적 소유권	리스회사	리스회사
손비인정	리스료 전액	리스료 중 이자 부분
특징	만기 시 가격하락(감가상각)에 대한 책임 없이 물건만 돌려주면 됨	만기 시 가격하락(감가상각) 부분에 대해 고객이 금융회사에 보전해야 함
회계처리	리스료만 비용처리	자산, 부채, 감가상각비, 리스료 등 취득과 동일한 회계처리

---

금융리스로 판단하기 위한 조건은 다음과 같습니다.

1. 소유권이전에 관한 약정이 명시되어 있는가?
2. 염가매수선택권 약정이 명시되어 있는가?
3. 리스기간이 리스자산의 경제적 내용연수의 상당부분을 차지하는가?
4. 최소 리스료의 현재가치가 리스자산의 공정가치의 상당부분을 차지 하는가?
5. 특수한 성격의 범용성 없는 자산인가?

다음은 설비투자 회수기간 검토 후 취득의 타당성을 확보하시기 바랍니다. 투자에 소요된 자금을 그 투자로부터 발생하는 현금흐름으로 모두 회수하는데 걸리는 기간, 즉 감가상각 전 이익(이익 + 감가상각)으로 설비투자액을 회수할 수 있는 기간을 계산하여 수익성을 평가하여 취득(투자)의 타당성 검토 후 취득 여부를 결정해야하며, 타당성 확보가 어려운 경우 리스회 사 이용을 검토할 수 있겠습니다.

(산식) 회수기간 = 설비투자액/(이익 + 감가상각)

계산에 필요한 자료는 다음과 같습니다.

- ① 추정기간의 매출액 추정 ② 영업이익 추정 ③ 시설투자 총액 ④ 이자율 ⑤ 거치기간
- ⑥ 상환기간 ⑦ 투자시설 기여율

비용 - 수익 평가에 의한 회수기간 산정 방법입니다.

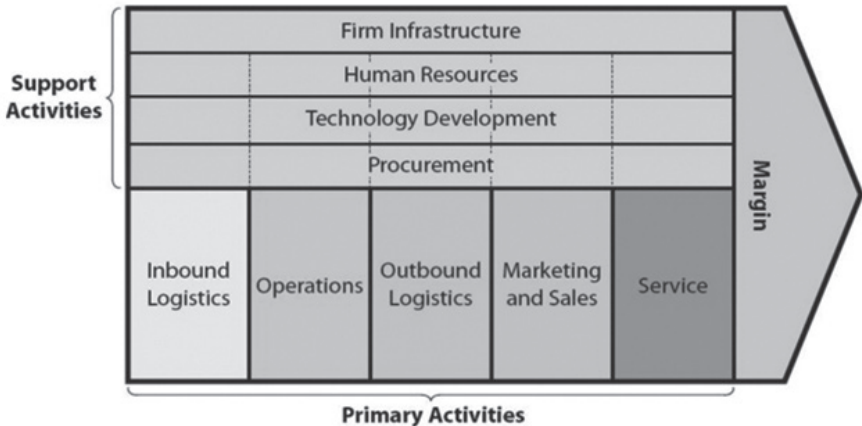
회수기간 : XX년 (누적투자수익 - 누적투자비용 > 0)

## Q62

경영 각 분야에 걸쳐 회사에서 자체적으로 하는 것과 외주를 주는 것 중 어느 것이 더 유리한지 검토하고자 하는 경우 무엇부터 해야할지 알고 싶습니다.

## A

기업의 전반적인 활동을 주활동과 지원활동으로 나누게 됩니다. 구매 및 재고 관리부터 물류, 생산과정, 판매, 애프터서비스단계 등 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지 알 수 있습니다.



출처 : Research Methodology

주 활동(아래 좌측부터)

- ① 입고(입력): 부품공급사에서 자사로 들어오는 물류(원재료, 반제품 등)
- ② 운영(생산 및 처리): 원재료, 반제품을 최종제품으로 전환하는 가치창출 과정
- ③ 출고(저장 및 분배): 최종제품을 고객에게 전달하는 과정(주문처리와 포장, 저장, 선적 포함)
- ④ 마케팅 및 판매: 제품을 고객에게 조달하고, 최종적으로 고객에게 서비스가 수행되게 하는 과정
- ⑤ 서비스: 제품가치 증진 활동(A/S, 고객지원 등)

---

지원 활동(위의 노란 부분 위부터)

- ① 기업의 인프라 : 재무, 법무, 품질관리 등
- ② 인적자원 관리 : 채용, 개발, 보상
- ③ 기술개발 : R&D, 프로세스 자동화 등 가치사슬 활동을 지원하는 업무
- ④ 조달 : 가치창출 활동에 사용되는 원재료 및 다른 인풋들을 구매하는 기능

Value Chain GAP 분석을 통하여 다음과 같은 효과를 기대할 수 있습니다.

- ① 아웃소싱 결정 시 유용
- ② 비용우위, 경쟁우위, 차별화 확보 가능
- ③ 현재와 미래에 경쟁우위의 원천이자 수익의 원천이 될 핵심역량과 핵심 제품 재정의 가능

## Q63

기업비전 수립에 참고하고자 합니다. 우리 기업의 현재 수준과 선도기업과의 차이가 어느 정도인지 알고 싶습니다.

## A

우리 기업의 현재수준과 선도기업과의 차이가 어느 정도인지 알고자 하는 경우 4stage평가를 활용할 수 있습니다.

Business Value Chain 상에서 기업의 현재 상황과 선도기업과의 차이를 분석하는 방법으로 4stage평가 활용이 가능합니다.

측정분야	측정항목
영업 및 마케팅	①마케팅 계획수립 및 실행 ②고객요구사항 파악 ③고객발굴 및 관 계유지 ④가격정책 수립.유지 ⑤고객만족도 측정 ⑥주문입력 및 진행 절차
구매·자재	①협력업체 선정 ②자재조달 ③구매 조달 관리 ④자재 입고 관리
R&D	①고객지향설계 ②연구개발 능력
생산	①재고관리 ②설비증설 및 자금조달 체계 ③제품생산 ④품질관리 ⑤설비관리
납기관리	①납기프로세스 관리 ②납기일정관리
인사·조직	①채용관리 ②종업원 관리 ③종업원 ④리더십 개발⑤보상관리

단계	측정 수준
stage 4	신기술과 혁신적인 경영·관리기법을 수행하고 있는 선도기업(전체 상위 5% 기업)
stage 3	동업중 선도기업들의 경영·관리기법을 활용하고 있는 기업(상위 5~20% 기업)
stage 2	산업전반적으로 광범위하게 적용되는 경영·관리기법을 활용(중위 20~80% 기업)
stage 1	주먹구구식의 경영·관리기법에 의존하고 있는 기업(하위 80~100% 기업)

## Q64


**생산관리 수준이 어느 정도 되어야 경쟁력이 있다고 할 수 있는지, 생산관리 항목과 평가기준에 대해 알고 싶습니다.**

# A

생산관리 평가 기준은 다음과 같습니다.

1. 공정관리 : 공정흐름의 부합성(레이아웃), 작업간의 라인밸런스가 유지 되도록 합리적인 공정 설계, 생산변화에 대응할 수 있는 유연한 라인, 소인화 작업이 가능한가?
2. 납기관리 : 합리적인 일정계획의 수립과 공정의 통제 가능, 생산능력의 조정, 진도관리, 생산리드타임의 단축, 돌발적인 주문에 대응할 수 있는 유연한 관리시스템인가?
3. 설비관리 : 효율관리  
설비의 고장대책, 능률적으로 생산하기 위한 보전체제를 구축하여 가동율 향상 등의 효율적 관리, 양질의 제품을 생산하기 위한 설비보전이 가능한가?
4. 원가관리 : 원가를 고려한 기업활동의 전개(원가의식), 전사적인 원가혁신 활동으로 수익구조를 개선(원가혁신활동), 가격경쟁에서 대응력을 확보 (원가계산)하고 있는가?
5. 자재관리 : 자재는 품질, 납기, 가격이 철저히 관리되어 조달(조달계획), 철저한 내부 수불과 재고.재공품관리를 하고 있는가?
6. 작업관리 : 공정내의 작업능률을 최대화할 수 있도록 공수관리, 작업효율관리, 작업효율 향상을 위한 개선활동을 하고 있는가?
7. 품질관리 : 품질을 관리할 수 있는 시스템(소집단 활동)구축, 안정된 공정, 불량관리 (불량대책), 품질비용 최소화, 검사·데이터관리가 가능한가?
8. 현장관리 : 3정5S, 안전관리, 눈으로 보는 관리  
현장의 3정5S활동이 습관화되어 쾌적한 작업환경이 확보되며 눈으로 보는 관리 시행, 작업장의 안전은 확보되고 있는가?





## 4. 경영전략 및 전술 방향 선택

# Q65

경영위험의 종류는 무엇이며, 징후에는 어떤 것이 있는지 알고 싶습니다.

A

1. 투자자 입장에서 보는 경영위험 종류는 다음과 같습니다.
  - (1) 시장위험 : 시장성, 경쟁자, 수익성에 관한 분석
  - (2) 기술위험 : 특허권 취득 여부, 향후 제품기술의 연계성 및 다각화 가능성
  - (3) 재무위험 : 자금소요 규모와 용도 결정, 투자철수 고려
  - (4) 경영위험 : 경영팀의 장·단점 분석, 투자자와 기업가의 사업에 대한 공감대 형성
2. 경영위험 및 부실 징후의 대표적 사례는 다음과 같습니다.

분야	부실 징후
산업 현황	시장 축소, 매출감소, 산업 수익성 악화, 산업 수익성 악화, 수요 부족, 공급 초과, 경기불황, 비친환경산업, 환경유해시설 보유
경쟁 강도	경쟁업체 많음, 경쟁업체 증가, 자재조달 어려움, 고객(수요자)에 대한 협상능력 취약, 고객·시장 니즈 감소, 구매력 저하, 제품·서비스 차별화 미흡, 대체제 & 연관시장 규모 커짐, 대체제품 구매 증가, 유통망(고객관리) 유지 미흡
기업 성과	고객 반품율이 높음, 시장 트렌드·니즈 파악 미흡, 신규고객 확보 미흡, 핵심 제품·서비스 판매 미흡, (기업 경쟁력), 품질 인증 수준 미달, 품질 경영활동 미흡, 매출원가 수준이 높음, 제품·서비스 기대수준 상승, 납기 지연, 로열티 비용 과다
기능별 역량	선진기술 파악 및 이해 부족, 기술 수준 낙후, 기술제휴 실적 미진, 고객니즈(요구품질)에 대응 어려움, 원천기술 중요성 증대, 설비 수준 낙후, 경쟁업체에 비해 열등한 기술수준, 기술 인증 수준 미흡, 로열티 비용 과다, 개발비용 과다(과소), 연구개발비가 적음, R&D인력 부족, 연구전담부서 및 연구기자재 부족, 채권 회수 기간 과다, 직원 성과관리 미흡, 직원들의 잦은 이직, 공정한 평가보상 체계 미흡, 인건비 과다, 잦은 파업 또는 강성 노조 활동, 위기관리능력 미흡, 노무관리 미흡, 경영자의 기술 이해도 부족, 법적 침해 사실 발생
경영 성과	차입금 과다 발생, 이자보상비 수준 미달, 이익 저하, 자산과다 보유, 판관비가 높음, 제조원가 수준이 높음, 인건비 비중이 높음, 우수 인력 부족, 소비패턴 대응 미흡, 성장 역량 미흡, 매출 부진, 투자 부진, 불필요한 재고 보유, 매입채무 규모가 작음(회전기간이 짧다), 지급능력 부족(회전기간이 길다) 등

## Q66

### 경영혁신 기업의 기준, 기술혁신 기업의 기준이 무엇인지 알고 싶습니다.

## A

1. 기술 혁신 중소기업 인정 범위는 이노비즈 평가기준 각 사업의 평가기준을 참고 할 수 있습니다.
  - (1) 매출액대비 연구개발비중 5%이상 기업
  - (2) 신기술(NET, NEP) 인증 기업
  - (3) 이노비즈(INNO-BIZ) 선정 기업
  - (4) 최근 3년 이내 산학연공동기술개발컨소시엄 사업 완료 기업 또는 정부 출연 연구개발 사업의 기술개발성공 사업
  - (5) 주력 업종 또는 향후 주력 업종으로 전환하고자 하는 분야에서
  - (6) 최근 3년 이내 특허 등록 기업
  - (7) 벤처기업 확인 기업
  - (8) 녹색기술인증 기업
2. 경영혁신 중소기업 인정 범위는 메인비즈 평가기준 및 각 사업의 평가 기준을 참고 할 수 있습니다.
  - (1) 매출액 영업이익률(영업이익/매출액)이 동종업계 중소기업 평균 영업 이익률의 2배 이상인 기업
  - (2) 경영혁신형(MAIN-BIZ) 선정 기업
  - (3) 최근 3년 이내 외부회계감사를 받은 기업[주식회사의 외부감사에 관한 법률]에 의한 의무감사 대상기업은 제외
  - (4) BSC, ERP, 생산정보화 등 최신 경영기법을 도입하여 운영 중인 기업
  - (5) 최근 3년 이내 컨설팅을 통한 경영혁신, 생산성 향상 사전진단
  - (6) 컨설팅 추진기업으로 담당 컨설턴트 추천기업
  - (7) 수출유망중소기업 지정 기업
  - (8) 수출주력창업기업 선정 기업
  - (9) 통합 연계형 전문기업(ICMS) 컨소시엄 참여기업
  - (10) 지역혁신특성화사업(RIS) 참여 기업
  - (11) 정부지정 우수 프랜차이즈 기업(프랜차이즈 가맹점 제외)
  - (12) 우수 Green-Biz 선정 기업

## Q67

**사업 추진 계획 및 전략 수립 시 경영분야별 고려사항과 미래재무제표 추정을 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.**

### A

1. 향후 3~5년 경영목표 계량화합니다.

당해연도를 포함하여 향후 3~5년간의 경영목표를 계량화된 지표를 사용하여 표나 그래프의 형태로 작성하며, 구성은 매출액, 영업이익, 당기순이익, 임직원 수, 시장점유율, 고객 수, 판매수량 등 경영실적을 표현할 수 있는 지표를 회사실정에 맞도록 선택합니다.

2. 미래 재무제표·현금흐름표 추정 방법입니다.

(1) 추정재무제표는 향후 5년 정도가 적당합니다.

(2) 매출추정 : 현재부터 향후 5년간 시장가격동향 및 마케팅 전략을 반영하여 전략적으로 선택한 제품별 판매단가에 추정 매출 물량을 곱하여 추정합니다(판매단가가 상승, 유지, 하락하기 때문에 제품의 가격과 변동원가가 얼마나 될 것인지 예측하는 것이 중요).

(3) 추정재무제표 핵심은 신뢰성 확보입니다.

(4) 현재 상황에서 모든 이해관계자가 공감할 수 있게 합리적으로 추정해야하며, 너무 보수적인 추정도 바람직하지 않습니다.

(5) 추정 근거를 명확히 제시해야하며, 원가 및 기타 판매관리비, 차입금 등의 합리적 추정이 중요합니다.

(6) 대차대조표 및 손익계산서의 논리성 검토에 유의합니다.

(7) 현금흐름표 : 자금사용계획과 병행하여 작성되어야 하며, 매출채권, 매입채무의 회수와 지급, 이자비용, 설비투자, 급여 등 회사의 모든 활동과 관련된 입출금을 현금 위주로 예상하여 작성합니다.

(8) 미래 재무제표와 현금흐름표 추정을 통해 적정 투자자금 결정 및 향후 회사 성장 시 예상되는 유동성 문제 여부 점검합니다.

## Q68

기업가치를 향상시킬 수 있는 전략 대안들에 대하여 알고 싶습니다.

## A

기업가치를 향상하기 위한 전략 대안은 크게 (1) 매출증대 전략 (2) 수익력 향상 전략 (3) 효율적 자산관리 전략 (4) 목표달성 능력 향상으로 나눌 수 있습니다.

## (1) 매출증대 전략

과제	전략	세부 전략
판매량 관리	신규고객 확보	영업 및 마케팅, 신규제품 및 서비스 혁신
	기존 고객 유지 및 관계 강화	기존 제품 및 서비스 혁신, 고객거래관리, 교차판매 및 상향판매, 고객 유지
	생산량 증대	설비 개선 및 증설
최적가격 실현	가격 경쟁력 강화	수요 및 공급관리, 가격 최적화

## (2) 수익력 향상 전략

과제	전략	세부 전략
판매, 경영관리	고객 교류 효율성 향상	마케팅&홍보활동, 영업(판매), 고객 서비스 및 지원
	경영 Staff 효율 향상	IT·통신·네트워크 장비, 인적자원, 사업관리, 재무관리
원가관리	생산 및 관리 효율 증대	물류(유통), 구매, 생산, 품질
	제품군 최적화	제품 포트폴리오
신제품 개발	연구개발력 강화	R&D 인프라 구축

## (3) 효율적 자산관리

과제	전략	세부 전략
건물·공장 및 장비	사업장 및 장비 효율 증대	사업장 및 인프라, 장비 및 시스템
재고관리	재고 효율 증대	완제품 재고관리, 원자재 및 재공품 관리
매출채권 및 매입채무	연구개발력 강화	R&D 인프라 구축

## (4) 목표 달성능력

과제	전략	세부 전략
기업역량	관리 및 통제효율 향상	운영능력 및 통제력, 사업계획 수립, 사업 성과 관리
기업 외부요인	대응능력 제고	파트너십 및 협업, 이해관계자 관계 강화, 민첩성 및 유연성, 기업자산의 전략적 활용

# Q69

기업경영 목표의 필요성에 대한 인식이 부족하고 목표 설정 과정에 어려움이 있으며 정확하고 효율적으로 목표를 달성하기 위해 세부 추진 전략 수립에 대한 애로가 있습니다. 전 직원이 일체가 되어 경영 목표를 향해 함께 추진.운영할 방법에 대해 알고 싶습니다.

## A

### 1. 목표설정의 효과

- ① 직원들의 직무몰입 유도
- ② 조직 내 긍정주의 및 낙관주의 확산
- ③ 조직이 원하는 성과 창출
- ④ 성과관리 및 평가 단계에서 객관성 및 공정성 향상

### 2. 목표설정 추진방향 전개 방식

#### (1) 추진방향

- SMART 규칙: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely
- 목표설정의 기본 요건(SMART)

요건	기본적 검토 내용
Specific (구체성)	성과목표는 명확하고 구체적으로 무엇을 달성하려고 하는지 쉽게 이해되고 사용될 수 있도록 구성되어야 함 즉, '무엇을(성과 영역)'과 '어느 정도(달성 수준)'가 구체적으로 표현되어야 함
Measurable (측정가능성)	정량적인 성과목표의 경우 구체적인 정량적 목표를 제시하여 측정할 수 있도록 설정해야 함 정성적인 성과목표의 경우 성과물의 질적 평가/측정을 할 수 있도록 가이드라인을 제시해야 함
Attainable (달성가능성)	직원 개인이 업무의 책임과 권한의 범위 내에서 일정한 기간 달성할 수 있는 가능한 수준으로 목표가 설정되어야 함
Relevant (연관성)	성과목표가 전사목표 및 개인목표, 성과책임, 관련 인원/부서의 업무 연계성을 고려해볼 때 연계성이 높아야 함
Timely (시의적절성)	성과목표는 일정(평가)기간 내에 달성할 수 있도록 설정되어야 함

---

(2) 조직과 개인에게 의미 있는 성과목표 설정

- ① 조직의 사업목표 달성을 위해 모든 구성원이 노력할 수 있도록 그들의 활동을 구체적으로 제시해야 함
- ② 사업목표 달성을 위해 필요한 자원을 정확하게 예측하고 효과적으로 활용할 수 있도록 방법을 제시해야 함
- ③ 비용이 발생하는 비효율적인 오류나 행동은 지양하도록 방향을 제시해야 함
- ④ 구성원 개인 또한 조직의 목표에 맞는 성과목표를 설정하고 이를 내재화할 수 있어야 함

### 3. 추진 단계 및 요령

- (1) 준비: ① CEO의 도입 결의 ② 전사원 교육 ③ 추진조직 만들기
- (2) 종합목표의 설정, 제시: ① 기업전략 검토 및 수립 ② 종합목표 설정(지표 선정 및 수준 설정) ③ 벤치마킹
- (3) 종합목표의 중점 전개: ① 중점목표 전개 및 개별목표 설정 ② 기여율 산출 ③ 목표전개 일람표 작성
- (4) 시책 선정: ① 시책검토체계 설계 ② 시책선정 및 상호관련성 검토 ③ 대책안 수립 및 검증
- (5) 실행계획서 작성: ① 실시조직편성과 역할분담 ② 실행계획서 작성
- (6) 실행 및 Follow-Up: ① Follow-Up 체계 ② 대책 관리
- (7) 종합성과 획득: ① 시책완료보고 ② 종합성과관리

# Q70

문제가 발생하는 경우 임시·응급조치 수준에 머무르며 근본원인을 찾아 해결하는 것에 어려움이 있습니다. 문제해결능력을 향상시키기 위한 방법에 대해 알고 싶습니다.

## A

### 1. 문제해결과 팀 개선 활동 수준 진단

①문제 및 개선에 대한 인식 부족 ②문제해결 프로세스의 미흡 ③문제해결 인재양성을 위한 교육의 부족 ④개선의 결과가 유지되지 않음 등의 증상으로 진단 가능하며 문제 및 개선에 대한 인식을 제고하고 체계화된 문제해결 절차의 수립, 전 직원을 문제해결 리더로 양성하고 개선의 결과를 유지하기 위한 변화관리 체계 구축이 과제입니다.

항목	체크
① 일상 업무만이 본인의 책임이라고 생각한다.	
② 낭비 및 로스에 대한 인식이 부족하다.	
③ 시스템 개선을 위한 표준화된 프로세스가 없다.	
④ 데이터에 근거한 판단보다 경험에 의한 조치가 대부분이다	
⑤ 문제해결능력 강화를 위한 직원교육이 부족하다.	
⑥ 문제해결을 위한 실효성 있는 교육설계의 어려움이 있다.	
⑦ 표준에 대한 지속적 개선의 사이클이 잘 돌아가지 않는다.	
⑧ 개선의 결과가 유지되지 않고 원위치 되는 경우가 많다.	

### 2. 문제해결의 기본 사고

#### (1) 프로세스적 사고

- ① 문제가 발생했을 때 사람을 비난해서는 안된다.
- ② 비난의 대상은 “프로세스”
- ③ 시스템 작동에 오류가 있기 때문에 문제가 발생하는 것이다.

#### (2) 긍정적 사고

- ① 문제는 개선의 출발점이다.
- ② 문제는 이전보다 더 좋아질 수 있는 긍정적인 기회이다.
- ③ 문제가 없는 것이 오히려 무엇인가 잘못된 것이다.



(3) 전원참여의 사고

- ① 모든 사람은 문제 해결에 책임이 있다.
- ② 문제가 어디서 어떻게 발생했는지 전체적인 시야에서 접근해야 한다.

(4) 전체 최적 사고

- ① 나, 우리 팀에서만 개선이 아니라 회사 전체적인 차원에서 개선이 되어야 한다.
- ② 부분 최적이지 아닌 전체 최적을 지향한다.

(5) 사실 지향, 제로 베이스에서 접근

- ① 과거의 경험을 바탕으로 감에 의존하는 방식을 사용하여서는 안된다.
- ② 철저히 사실에 기초하여 분석하고 판단하여야 한다.

### 3. 문제해결과 팀 개선 활동 추진 단계 및 요령

(1) 문제의 정의(테마 선정)

작업상의 문제점(또는 개선사항)을 파악하여 해결할 과제를 선정한다.

(2) 활동계획 수립

- ① 활동 단계별 일정계획을 수립
- ② 주제에 대한 완료 예상 시점을 예측
- ③ 활동 계획 기간의 적정성 판단

(3) 현상 파악

문제 또는 개선하고자 하는 현상을 정량적으로 파악

(4) 원인 분석

- ① 재 발생되고 있는 현상에 대한 추정 원인을 모두 도출
- ② 향후 목표설정 및 대책안의 방향 수립

(5) 목표 설정

- ① 주요 원인에 대하여 예상되는 개선 대책을 실시 후 기대되는 개선 효과를 추정
- ② 개선목표 설정

(6) 대책 수립 및 실시

- ① 개선안을 수립하여 실시함으로써 문제점이나 불합리 상황을 발생시키는 원인(요인)을 제거(감소)

(7) 효과분석

- ① 유형 및 무형 발생효과를 산출
- ② 회사의 경영활동 기여정도를 정량적, 정성적으로 평가

(8) 표준화 및 사후관리

- ① 개선안 사내 표준으로 등록
- ② 개선결과 실행상태 및 유효성 검증

---

#### 4. 프로세스 변화관리 추진 및 팀워크 활성화

##### (1) 프로세스 변화관리

- ① 개선안을 확대 적용하며 개선의 효과가 지속적으로 유지되기 위해 개선안을 표준화시키고 관리계획을 지속적으로 모니터링한다
- ② 팀 활동으로 프로세스가 개선이 되었더라도 표준과 절차서가 반드시 있어야 한다.

##### (2) 팀워크 활성화 방법

다양한 팀 활동을 통해 개인적 성장과 기술증진 및 향상된 근무 환경 조성이 가능하다.

- 1) 분임조 활동 : ①현장 중심의 자주적인 분임조 활동 ②일상 업무 및 개선활동
- 2) TFT 운영 : ①주요과제 해결을 위한 프로젝트 팀 활동 ②여러 부서의 구성원들로 구성됨
- 3) 회의체 운영 : ①생산적인 회의 운영 요령
- 4) 제안&지식 공유 : ①제안 및 지식공유 활동 ②개인 및 팀단위활동

# Q71

영업부서와 생산부서의 상호업무 협조가 미흡하여  
수주·판매정보의 생산계획반영이 늦어지고 실제보유  
재고와 전산상의 재고가 불일치합니다. 또한 제조 리드  
타임이 길어짐에 따라 단기간 납기에 대한 대응이 원활  
하지 않고 재고가 많음에 따라 주문이 없더라도 가동은  
계속하고 있습니다. 이러한 문제에 대해서는 어떤  
처방이 이루어지는지에 대하여 알고 싶습니다.

## A

### 1. 수요와 생산의 동기화 추진의 필요성 진단

수요와 생산의 동기화가 필요한 기업은 ①영업과 생산의 상호 업무협조 미흡  
②배치(Batch)생산을 위한 생산계획 ③제조 리드타임이 길어 단기 납기 대응 난이 등의  
증상으로 체크합니다.

항 목	체 크
① 수주·판매 정보의 생산계획반영이 늦다.	
② 공정 내 재공 및 완제품·원자재 재고파악이 부정확하다.	
③ 실보유 재고와 전산상의 재고가 불일치한다.	
④ 공정별로 생산계획을 수립하고 있으며, 공정별 목표 및 실적관리를 하고 있다.	
⑤ 겉보기 능률만을 중시한다.	
⑥ 공정 내 가공·로트(Lot) 대기에 의한 정체시간이 길다.	
⑦ 공정간 운반거리가 길며 횡수가 과다하다.	
⑧ 공정 내 재공은 많으나 납품이 제대로 이루어지지 않고 있다.	
⑨ 생산공정의 상당부분 목표 미달성	
⑩ 목표 미달성에도 불구하고 공장내 상당한 잔업이 필요	
⑪ 고객의 요구를 충족시키기 위해 출하를 빨리 할 필요성 여전	
⑫ 전체 재고량이 줄어들었음에도 재고 수준은 여전히 높음	
⑬ 직접 노무비는 감축되었지만 간접 노무비는 감축되지 않음	
⑭ 여전히 고객의 요구 변화를 충족시키기 위해 많은 시간 할애	

---

## 2. 수요와 생산의 동기화 추진 목적

수요와 생산의 동기화 추진 목적은 최소의 재고로 고객 요구에 빠르게 대응하기 위한 방식으로 다음과 같이 정리할 수 있습니다.

- (1) 재고 최소화와 재고 통제
- (2) 생산 리드타임 단축 및 고객 주문 대응 서비스 수준 향상
- (3) 눈으로 보는 재고 및 문제 가시화
- (4) 납품 · 조달과 관련한 정확한 정보제공
- (5) 일정한 흐름과 재고 최소화 달성
- (6) 납기준수율 100%의 달성으로 고객만족

## 3. 추진과정의 주안점

추진과정에서 (1)생산 재고 전략(MTO · MTS) (2)평준화 생산계획(Level-ing) (3)소로트 · 제조 리드타임 단축 (4)후공정 인수 방식 (5)택트타임(Tact Time) 생산에 주안점을 둔다.

### (1) 수요와 생산의 동기화 필요성

- 1) 초기 선행공정에서 너무 일찍 만들어지기 때문에 과잉선행생산의 낭비가 발생한다.
- 2) 조립과 같은 공정에서는 재고가 많음에도 불구하고 필요한 부품은 부족, 즉 편중 재고가 발생한다.
- 3) 적절한 관리의 부족으로 인하여 후 공정의 다음 단계에서 어떤 부품이 필요하게 될 것인지를 선행공정에서 알려주는 효율적인 시스템이 부재

### (2) 평준화 필요성

- 1) 고객의 수요는 변동하기 때문에 생산 능력도 변동할 수 있어야 하나 생산 능력은 고정적이고 한정되어 있으며 제품 수요의 특성도 즉시 납품해야 할 것과 주문품, 특수품 등 다양하기 때문에 유연성에 한계가 발생하게 마련이므로 고객의 수요와 생산지시는 분리한다.
- 2) 제조 및 공급 프로세스 상에서는 외부 고객의 변동이 없더라도 효율화를 위해서 변동이 생기게 마련이므로 가용 자원과 수요를 고려하여 평준화 계획을 수립한다.
- 3) 고객 요구는 총 수량 뿐만 아니라 다양하면서도 수량의 변동이 발생하므로 고객 수요의 변동을 막아줄 방파제 역할을 할 재고 전략이 필요하다.

---

#### 4. 추진 단계 및 요령

- (1) 생산계획 업무분석 : ①P-Q 분석 ②생산 계획 및 수준 출하 업무조사
- (2) 창고배치 및 출하물류 동선조사 : ①제품재고 배치 및 번지 ②제품재고 수준 설정  
③입고-상차 물류 흐름 선도
- (3) 평준화 계획 준비 : ①페이스 메이커 공정 선정 ②스케줄링 주기 산 정 ③ABC유형별 배치 사이즈 설정
- (4) 평준화 계획 및 운영체계 구축 : ①평준화 계획 수립체계 ②생산지시 체계
- (5) 선행 배치공정 스토어 설정 : ①재공 스토어 선정 ②조립 라인 적치 대 재고수준 설정  
③선행 배치 공정의 운반방식 선정
- (6) 선행 배치공정 평준화 계획 및 운영체계 : ①선행 배치공정 로트 사이즈 산정 ②선행 배치공정의 보충점 재고 산정
- (7) 실행 및 유지 관리 : ①파이로트 실행 및 표준화 ②눈에 보이는 관리 및 유지 관리 체계 구축 ③평가 및 확산 준비

#### ✓ TIP

---

· P-Q 분석(제품-수량분석/product quantity analysis) : 제품과 생산량의 분석을 행하는 공정분석의 한 기법으로 P-Q분석도에 의하여 제품의 생산량 비율을 파악, 도표를 그리고 A, B, C로 분류하여 A구간에 포함되는 제품은 소품종 다량생산으로, C구간에 포함되는 제품은 다품종 소량생산으로 전자는 흐름식 배치, 후자는 기능식 배치로 공장배치를 행하고 B 구간 품목은 중간형태의 배치형식을 채택하는 것이 바람직하다.

#### · 생산 재고 전략

- MTO(Make-to-Order) : 원재료를 준비해두고 주문을 기다리는 방식으로 재고는 감소 하지만, 리드타임이 길어지는 단점이 있다.
- ATO(Assemble-to-order) : 제품의 일부를 미리 만들어 놓았다가 주문이 들어오면 제작하는 방식이다.
- MTS(Make-to-Stock) : 재고를 만들어 놓고 판다.

# Q72

**현장은 어느 정도 정리된 상태이나, 물품이 정해진 위치에 놓여져 있지 못하고 안전수칙, 보호장구를 형식적으로 갖추고 있는 상황입니다. 제 조프로세스 상의 낭비를 제거하고 현장의 지휘 및 통제 가능한 준비된 사업장을 만들기 위해서는 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.**

## A

### 1. 준비된 현장 만들기 추진 단계

- (1) 현상파악 및 수준 진단 : ①개선전 사진촬영 ②3정5S 수준진단
- (2) 기본계획 수립 : ①3정5S 기본계획 수립(추진조직, 역할과 책임, 일정 등)
- (3) 교육(설명회) & 봄 조성 : ①기본교육 및 추진계획 설명회 ②홍보현수막, 포스터, 표어제작
- (4) 세부 실행 계획 수립 : ①세부실행계획 수립 ②추진 기준서 설계(단 계별, 대상별 등)
- (5) 재료 및 기자재 준비 : ①소요량 산정(개인별, 팀별, 공용 : 청소도구, 코팅기, 라벨러 등) ②구매 및 배급
- (6) 시범 실시 : ①간부 솔선수범 실시 or “대청소의 날” 등을 통한 전직원 실시
- (7) 본 실시 및 확산 전개 : ①단계별 또는 품목별 전개
- (8) 활동 평가 : ①평가시스템 설계(항목, 평가자 등) ②현장평가 실시
- (9) 활동결과 정리 및 발표 : ①개선사례 발표대회 및 포상 ②사례집 발간
- (10) 지속적 유지관리 : ①유지 관리 계획 수립 ②정기적 실행 및 개선

### 2. 추진 전략

- (1) 바른 이해 : ①5S는 기본 중의 기본으로 기주(표준)을 세우는 활동이며, 모든 개선활동의 시작이다 ② 문제점이 눈에 보이는 구조를 만들고 낭비는 캐면 캐수록 나온다
- (2) 실천과정 중 중요 요소 : ①CEO의 의지 솔선수범 ②현장 작업자들의 관점에서 개선 ③역할분담과 전원참여 분위기 ④이벤트

### 3. 3정5S

구분	정의 및 활동
정품	정해진 위치에 있어야 할 물품을 두는 것(무엇을)으로 라벨·간판 등을 활용하여 품목 및 수량 표시
정량	정위치에 정품이 정량으로 유지되게 하는 것(얼마나)으로 용기를 표준화하여 적재공간의 크기 및 수량의 기준을 수립
정위치	각 물건을 두는 위치를 일기 쉽도록 미리 정해두는 것(어디에)으로 라벨·간판 등을 활용하여 목록표를 작성하고 장소·번지 등을 표시
정리	필요한 것과 불필요한 것을 명확히 구분하여 불필요한 것을 과감히 제거하는 것으로 불요품 일소의 추진순서, 대청소와 오염발생원인 및 청소곤란한 곳에 대한 대책 마련, 총별관리 및 발생원인 대책
정돈	필요한 것을 사용하기 쉽게 제자리에 놓아 누구나 알 수 있도록 명시하는 것으로 5W1H를 고려한 기능적 보관 및 꺼냄과 수납훈련과 경쟁, '찾기' 배제를 위한 개선
청소	항상 깨끗하고 정상적인 상태로 점검 및 유지 하는 것으로 청소구역 지정(개인분담·공동구역), 설비청소(청소·점검·클린화), 설비에 강한 현장인 육성, 설비의 변화에서 현장이 변화하고 사람이 변함
청결	정리·정돈·청소된 상태를 철저하게 유지·관리(개선)하는 것으로 급소의 파악 및 표준화, 한눈에 척 봐서 알 수 있는 현장(문제점, 이상, 낭비, 활동)
생활화	정해진 것을 정해진 대로 올바르게 실행할 수 있도록 습관화하는 것으로 바르게 지키는 습관, 일제히 00분간 5S 활동, 상사의 솔선수범과 명확한 지적으로 습관화와 규율 있는 직장인 만들기

### ✓ TIP

#### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

# Q73

**건강관리 진단결과 관리·감독자의 관리·감독 능력 부족이라는 진단을 받았습니다. 관리·감독자는 관련분야의 숙련된 경력자입니다. 어떤 부문을 고려해야 할 지 알고 싶습니다.**

A

현장의 프로세스를 안정화 시키고 문제가 쉽게 드러날 수 있는 구조를 만들기 위해 현장의 4M1E(Man, Machine, Material, Method, Environment)와 정보 등의 제반 요소를 표준화하고 현장이 관리상태로 유지되고 문제를 신속하게 발견하여 상향식 정보전달의 효율성을 촉진시키며, 현장의 지휘 및 통제체계를 확립하으로써 관리·감독자의 관리·감독 능력 부족이라는 문제는 해소될 수 있습니다.

①VM의 정확한 의미에 대한 충분한 이해 부족 ②관리자·감독자·일반 종업원의 낮은 문제해결 의식 ③관리·감독자의 관리·감독 능력 부족 ④VM도구가 비효율적으로 설계되고 운영 방법이 익숙치 못함 ⑤문제점·이상·낭비가 가시화되는 시스템 미확립 ⑥비 제조부분의 VM에 대한 관심부족 등의 증상으로 추진의 필요성을 확인할 수 있습니다.

## 1. 눈으로 보는 관리 추진 전략

- (1) 운용 규칙 확립 및 주지 철저 : 운용 매뉴얼 작성, 관계자에 배포, 설명회, 현장 게시
- (2) VM활동에 수반되는 액션에 있어 제조부문과 비제조부분 연계 강화
- (3) VM도구 지속적 개선 및 새로운 도구 개발
- (4) VM3원칙 : ①관리한계 표시 ②투명화 ③시각화
- (5) VM대상 : ①설비의 이상 ②표준과 다른 작업방법의 이상 ③물건의 이상(양의 과부족관리, 최대·최소 재고관리) ④정보의 이상(경영관점 의 목표와 실적 관리)

## 2. 추진 단계

- (1) 목적의 명확화 및 조직화 : ①추진방향 명확화 ②추진 조직 구성
- (2) 진단항목 설계 : ①부문별 항목설계(설비, 작업방법, 현품, 정보, 환, 안정 등)
- (3) 평가기준 설계 : ①현재 사용중인 VM 도구 평가기준 설계 ②평가방법 도출
- (4) 개선영역 도출 : ①평가기준에 따른 평가 ②항목별 개선필요사항 도출
- (5) 사내표준 확인 및 개발 : ①전사적 일관성 유지를 위한 사내표준(색상, 표시, 간판 등) 우선 적용 ②사내 표준이 없는 경우 가이드 개발 및 제공
- (6) 적용 가이드 개발 : ①현업 직원들이 쉽게 참조할 수 있는 VM적용 가이드 개발
- (7) 적용 계획 수립 및 적용 : ①개선계획 작성 및 VM도구 개발 및 적용
- (8) 확산 전개 : ①사내표준의 적용여부 확인 ②부서별 VM도구 적용의 상향평준화 유도
- (9) 매뉴얼 업데이트 : ①최신 사례 및 가이드를 반영한 주기적 업데이트 ②이력관리 및 배포



---

### 3. 관리 체크 항목

#### (1) 구획 표시 표시

- ① 치공구·금형·대차의 놓는 장소가 정해져 표시되고 있는가
- ② 부품·재공품·완성품 놓는 장소가 정해져 있는가
- ③ 불량품·보류품의 놓는 장소가 정해져 표시되어 있는가
- ④ 빈상자·로트 상자 놓는 장소가 정해지고 표시되어 있는가
- ⑤ 조립라인NO. 기계NO.가 정해져 표시되어 있는가
- ⑥ 조립라인 기계 담당자가 정해져 표시되어 있는가

#### (2) 정리 정돈

- ① 치공구 금형 대차는 정해진 장소에 놓여 있는가
- ② 부품·재공품·완성품은 정해진 장소에 놓여 있는가
- ③ 불량품·보류품은 정해진 장소에 놓여 있는가
- ④ 빈상자·로트 상자는 정해진 장소에 놓여 있는가
- ⑤ 불요품·불금품이 방치되어 있지 않은가

#### (3) 작업표준의 게시

- ① 조립라인 작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가
- ② 운반작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가
- ③ 준비교체 작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가
- ④ 피킹 담당 작업자의 작업표준이 정해져 있는가
- ⑤ 검사 작업자의 작업표준이 정해져 게시되어 있는가

#### (4) 생산상황의 표시

- ① 조립라인·기계의 가동상태는 표시되어 있는가
- ② 라인스톱·기계정지의 이유와 복귀시간이 표시되어 있는가
- ③ 불량품은 언제까지 누가 어떠한 처치를 하는지 표시되어 있는가
- ④ 어느 오더가 생산 중인지 다음에 어느 오더를 투입하는지 표시되어 있는가
- ⑤ 생산 진도 상황이 표시되어 있는가

#### (5) 현장관리지표의 게시

- ① 생산량의 예정과 실적 추이가 게시되어 있는가
- ② 라인효율·기계가동율의 목표와 실적의 추이가 게시되어 있는가
- ③ 준비교체 시간의 목표와 실적의 추이가 게시되어 있는가

---

### ✓ TIP

#### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

# Q74

**감독자의 현장관리 기준 및 신입사원 대상 교육 훈련 자료를 갖추고 있지 못합니다. 현장 표준화를 위해 표준화 해야 할 장표는 무엇이며 표준화 추진과정에 대해 알고 싶습니다.**

## A

### 1. 현장 표준화 실천 수준 진단

현장의 표준작업 실천이 미흡한 기업은 다음과 같은 증상이 있습니다.

항목	체크
① 개선이나 문제점 발견의 원점으로서 활용되고 있지 않으며, 끊임없이 개선되고 있지 않다.	
② 작업자의 임의적 작업을 허용하고 있거나, 현장에서의 검증을 거치지 않은 채 작성된다.	
③ 작업수순만을 표시하고 관리항목, 관리방법, 품질특성, 검사방법 등이 불명확하다.	
④ 감독자가 현장관리의 도구로서 활용되고 있지 않거나 사용할 수 없다.	
⑤ 작성철저→실시→확인→수정이라는 관리사이클이 돌러지고 있지 않다.	
⑥ 실수방지, 이상검출, 정지기능 등이 포함되어 있지 않다.	
⑦ 택트타임(Tact-Time), 작업순서, 표준 재공량이 고려되어 있지 않다.	

### 2. 표준작업의 필요성 및 표준의 대상

#### (1) 표준작업의 필요성

- 1) 현장작업 관리기준 확립을 통한 감독자의 현장관리 기준 마련
- 2) 정확한 작업방법에 의한 품질 불량 방지(공정품질 확보)
- 3) 생산능력의 증가
- 4) 효율적인 작업배분 및 낭비작업의 배제를 통한 공수 절감
- 5) 낭비·불균형·무리한 동작의 개선에 따른 작업자 안전 확보
- 6) 신입사원의 지도서(교육·훈련 교본으로 활용)

#### (2) 표준의 대상

- 1) 능력 : 택트타임, 공정능력표
- 2) 상태 : 표준 작업표, 생산량 관리, 페이스메이커, 흐름라인, 5S, 간판
- 3) 순서 : 준비교체순서
- 4) 책임 : 생산량 관리, 생산량 추이표, 이상관리

- 5) 배치 : U라인, 장소변지로케이션
- 6) 동작 : 표준작업 조합표
- 7) 방법 : 안전, 다능공 교육메뉴얼 F/P
- 8) 의무 : 날개(Set)흐름, 표준작업 3요소
- 9) 개념 : CIM, JIT, 동기생산, 물류, 개선정보
- 10) 사고방식

### 3. 추진 단계 및 요령

- (1) 택트타임의 결정
  - 1) 1일 필요생산량과 1일 실가동시간으로 택트타임을 결정
  - 2) 택트타임에 맞추어 작업자를 재배치
- (2) 부품 한 단위당 완성시간 결정
  - 1) 해당부품을 생산하기 위해 요구되는 공정 나열
  - 2) 스톱워치로 부품의 완성시간 측정
    - ① 공정별 능력표에 기록
    - ② 수작업시간, 기·공시간, 교체시간 등
- (3) 표준 작업순서의 결정
  - 1) 택트타임을 기준으로 작업자의 움직임과 기계의 움직임을 효율적으로 조합
    - ① 작업자의 작업 범위(작업량) 설정
    - ② 각 작업자가 담당해야 할 작업순서 결정
- (4) 재공품의 표준 재공수 결정
  - 1) 언발란스 및 로트크기 고려
  - 2) 작업순서의 방향에 따라 재공품 보유량(표준재공)이 달라짐
- (5) 표준작업작성 및 게시
  - 1) 기계의 레이아웃, 택트타임, 작업순서, 표준재공 등을 명확히 기입
  - 2) 작업이 정확하게 수행되고 있는지의 여부를 확인하기 위한 눈으로 보는 관리도구로 활용
  - 3) 감독자가 직접 설정 및 게시하여 관리자 및 제3자에게 “나는 라인의 표준작업을 이렇게 정하여 작업자에게 일을 하게 한다”는 의지 표명
  - 4) 표준작업편성표나 표준작업표는 한 장의 종이에 함께 기재

### ✓ TIP

#### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

## Q75

공정 레이아웃이 합리적이지 못하고 병목현상이 발생하며, 재공 관리 기준이 모호하여 리드타임 측정 및 관리가 미흡하여 불필요한 낭비가 발생하고 있습니다. 생산 유연화를 위한 흐름라인을 구축하기 위해 검토해야 할 부분과 추진요령에 대하여 알고 싶습니다.

## A

## 1. 생산 유연화를 위한 흐름라인 구축 추진의 필요성 진단

①레이아웃 불합리로 인한 물류 흐름 복잡 ②공정간 재공 재고 관리 미흡 ③직선 컨베이어에 의한 대량 생산방식 위주 ④좌식작업으로 유연성 없음 등의 증상에는 흐름라인 구축 추진이 검토됩니다.

항목	체크
① 공정(설비)효율 최적화 추구에 의한 기능식 작업장 구조 및 만능 고속 자동화 설비 도입으로 정체 현상이 발생하고 있다.	
② 공정 복잡성 증대로 공수가 증대되고 생산관리의 어려움이 있다	
③ 재공 재고에 대한 최대·최소 기준 설정이 미흡하고 운영상 통제가 이루어 지지 않고 있다.	
④ 재공 관리 기준이 모호하여 리드타임 측정 및 관리가 미흡하고 재공 정체로 인한 불필요한 낭비가 발생하고 있다.	
⑤ 고정적 인원 배치로 유연성이 저하되고 라인밸런싱(Line Balancing)이 나쁘다.	
⑥ 집고 놓기의 낭비가 발생하고 있으며, 재공 발생 정체가 심하다.	
⑦ 대기 및 동작의 낭비가 과다하고 전후 공정간 도움작업이 불가하다.	

## 2. 흐름화의 목적 및 대상

## (1) 목적

- 1) 리드타임 단축을 통하여 다양한 고객 요구에 신속하게 대응
- 2) 흐름 라인화로 문제가 초기에 눈으로 보이게 하여 문제 해결 및 낭비 제거가 목적
- 3) 복잡성의 제거로 생산 관리 단위가 줄어들어 생산관리 효율화(공정별 관리에서 흐름 라인별 관리)

- 4) 정제 최소화 및 흐름화로 재고가 삭감되고 정제 공간 삭감과 정제 과다로 인한 정리 정돈 등의 낭비업무 감소
- 5) 한 개 흐름 라인의 구현으로 Lot불량 해소는 물론 결함 조기발견·조기 피드백을 통한 불량 감소
- 6) 낭비 가시화 및 공정 간 밸런스 향상을 통한 생산성 향상

(2) 대상

- 1) 생산 흐름의 정류화 : 설비배치를 공정 중심에서 제품 중심으로 흐름라인 변경
- 2) 한 개 흐름 : 로트 흐름 방식에서 한 개 흐름 방식
- 3) 재공 관리(최대·최소 재고관리) : 개개 설비의 가동률 향상을 위해 전체 능률향상을 위한 재고 통제 방식
- 4) 유연한 설비 : 100개의 능력을 가진 설비 1대보다 한 가지 능력을 가진 설비 100대가 낫다.
- 5) 유연한 인원 : 종 담당에서 횡 담당으로 성인화에서 소인화로
- 6) 택트 타임 관리 : 라인 밸런싱 관리(싸이클 타임 관리)에서 택트 라인 밸런싱 관리

### 3. 추진 단계 및 요령

- (1) 흐름라인 대상 선정 : ①책임자와 개선대상에 대한 확인 ②대상현장, 대상제품 선정
- (2) 택트 타임 분석 : ①생산주기 분석 ②택트 타임·싸이클 타임 분석 ③개선목표 설정
- (3) 기본 분석 : ①공정분석표 작성 ②분석결과 총괄 정리 ③문제점 도출
- (4) 중점 분석 : ①사람·설비 분석 ②설비 Capa 분석 ③라인밸런스 분석 ④설비 레이아웃 분석
- (5) 개선안 도출 및 평가
- (6) 개선안 구체화 및 제안 : ①개선안 구체화 작업 ②작성된 구체안 관계 자에게 제안
- (7) 개선안 실시 및 유지관리 : ①개선안의 현장 적용 ②유지관리 계획 수립
- (8) 다기능공 양성 : ①다기능공 제도 구축 ②다기능공 양성계획 및 양성 실시

## Q76

**외국인 근로자의 신규채용 및 인력의 잦은 교체로 중간 관리자가 소통에 애로를 겪고 있고 산재가 자주 발생하고 있습니다. 지속가능한 제조혁신과 직원들의 안전 및 건강의 증진을 위해 보다 안전한 작업환경을 조성하고자 합니다. 사고의 원인은 무엇이며 예방 활동은 무엇인지 알고 싶습니다.**

## A

## 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①안전과 건강에 대한 중요성 인식 부족 ②안전보건활동 체계 미흡 ③사후처리식 안전보건활동 ④회사만을 위한 개선 등의 증상이 있다면 안전한 작업환경 조성을 위한 개선노력이 필요합니다.

항목	체크
① 직원들의 안전과 건강에 대한 인식이 부족하다.	
② 작업현장 전반에 안전불감증이 만연하여 안전사고가 빈번하게 발생한다.	
③ 안전보건활동 추진 조직이 불명확하다.	
④ 일시적·부분적으로 안전보건활동이 이루어지고 있다.	
⑤ 사전예방활동이 미흡하다.	
⑥ 위험성 평가 및 점검활동이 제대로 이루어지지 않고 있다.	
⑦ 개선활동이 실적 위주로 추진된다.	
⑧ 개선활동이 작업환경 개선·안전과 건강 증진 등으로 이어지지 않고 있다.	

## 2. 사고·위험 원인과 예방

## (1) 사고의 원인과 예방

- 불안전한 행동(인적요인) : ①위험 장소 접근 ②안전장치 기능제거 ③복장·보호구의 잘못 사용 ④기계·기구의 잘못 사용 ⑤운전중인 기계장치의 손질 ⑥불안전한 속도 조작 ⑦위험물 취급 부주의 ⑧불안전한 상태 방지 ⑨불안전한 자세 및 동작
- 불안전한 상태(물적요인) : ①물체 자체의 결함 ②안전방호장치의 결함 ③복장·보호구의 결함 ④물체의 배치 및 작업장소 결함 ⑤작업환경의 결함 ⑥생산공정의 결함 ⑦경계표시·설비의 결함
- 기술적 원인 : ①건물·기계장치 설계 불량 ②구조·재료의 부적합 ③생산공정의 부적절한 설계 ④점검·정비보전 불량
- 교육적 원인 : ①안전의식의 부족 ②안전수칙의 오해 ③경험·훈련의 미숙 ④작업방법 교육의 불충분 ⑤유해위험작업 교육의 불충분

5) 작업관리상 원인 : ①안전관리조직체계 미흡 ②안전수칙 미제정 ③불충분한 작업준비 ④부적절한 인원배치 ⑤부적절한 작업지시

(사고예방의 기본 프로세스)

안전관리 조직 ► 사실의 발견(위험의 발견) ► 분석평가(원인규명) ► 시정방법의 선정 ► 시정방법 적용(목표 달성)

#### (2) 위험의 종류에 따른 산업재해와 예방

- 1) 기계적 위험 : 낙하, 절단, 협착, 충돌, 탈선, 전도, 추락, 파열, 분출 등
- 2) 화학적 위험 : 화재 및 폭발, 중독, 직업병, 대기오염, 수질오염 등
- 3) 물리적 위험 : 시력 장애, 방사선 장애, 난청, 동상 및 화상 등
- 4) 전기적 위험 : 감전, 발화 등
- 5) 시설 위험 : 낙반, 붕괴, 침하 등

#### (예방 원칙)

①손실은 우연이다 ②원인은 반드시 있다 ③원인을 제거하면 예방이 가능하다 ④예방하려면 대책이 있어야 한다.

#### (3) 작업환경 유해물질과 예방

- 1) 유기용제 : ①독성이 낮은 용제 선택 ②보호구 착용 및 환기 ③작업장 농도측정 및 허용치 이하 관리 ④사용 후 용기 밀폐 ⑤작업자 정기 건강진단 등
- 2) 분진 : ①건식작업방식을 습식으로 전환 ②작업재료나 조작방법 변경 ③분진발생장치 밀폐 ④환기장치와 집진 장치 설치 ⑤방진마스크 착용 ⑥작업장 바닥의 수분 유지
- 3) 증기증 : ①환기와 통풍 유지 ②분진의 최소화 ③장기간 오염증속에 노출 방지 등
- 4) 소음 : ①소음원 제거(기계나 작업방법 변경) ②흡음재나 방음재 설치, 보호용구(귀마개)사용 ③작업 후 충분한 휴식 등
- 5) 진동 : ①충격완충장치를 설치하여 진동을 흡수·완화
- 6) 직업병 : ①유해물질의 발생 방지(생산기술, 작업환경 개선) ②작업 환경을 상시 점검하여 예방 ③의학적으로 관리(신체검사와 정기건강 진단 등) ④개개인의 위생관리 철저

#### (4) 혁신 추진 단계

안전보건관리 추진조직 구성(역할 및 책임) ► 분야별 추진계획 수립, 추진일정, 담당자 계획 ► 안전보건교육 및 계층별 교육 ► 안전작업기준수립 및 안전작업표준 작성 ► 안전보건 점검활동 실시 및 개선 ► 주요 설비 및 작업위험성 평가 및 작업부하 측정 ► 설계·작업·환경 지속적 개선활동과 연계 ► 주요 개선사례 공유 및 우수사례 포상, 전사적 전개 및 시스템화

## Q77

기업의 비전 및 목표를 달성하기 위해서는 직원들 각자가 의욕이 넘치고 건강하며 자질을 갖추고 얼마나 적극적으로 협력하느냐에 달려있다고 생각합니다. 직원들 각자의 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 적극적으로 찾을 수 있도록 하며, 지식과 경험의 공유를 촉진하고자 합니다. 우리기업의 인력수준은 어떤지 확인할 수 있는 방법과 인재육성 및 역량 개발 개선 추진방법을 알고 싶습니다.

A

## 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①인재육성에 대한 중요성 인식 부족 ②업무별 적격성(역량·자격)에 대한 파악 부족 ③적격성 유지·관리를 위한 교육 및 평가체계 부재 ④인재육성과 조직문화의 연계 미흡 등의 증상이 있다면 인재육성 및 직원역량개발에 대한 혁신이 필요합니다.

항목	체크
① 생산성에 가장 큰 영향을 미치는 자원이 인재라는 인식이 부족하다.	
② 비전 및 사업계획에 인재육성 전략이 누락되어 있다.	
③ 업무별 요구되는 적격성 파악의 중요성에 대한 경영자 및 관리자의 이해가 부족하다.	
④ 적격성에 의한 인재육성이 체계적으로 안되고 있다.	
⑤ 해당업무에 자격을 갖춘 직원들이 배치되지 않고 있다.	
⑥ 직원들의 구체적인 교육훈련 계획이 수립·실천되고 있지 않으며 교육 및 적격성 평가 프로세스가 없다.	
⑦ 교육이력관리 및 교육결과 피드백이 잘 안되고 있다.	
⑧ 학습하고 연구하는 문화가 조성되지 않고 있다.	
⑨ 직원들의 노하우 및 우수사례 등이 잘 공유되지 않고 있다.	
⑩ 업무량, 작업량에 맞추어 인력이 적절히 배치되어 있지 않다.	
⑪ 교육훈련이 생산성 및 업무전문성 향상에 기여도가 낮다.	
⑫ 전담조직의 역량 및 제도화 노력의 정도가 미흡하다.	



---

## 2. 혁신 추진 단계

기본계획수립(공장별 직종·직무 표준 분류 파악, 표준제품·표준공정 등 대상업무 선정) ➡ 대상업무 적격성 요구사항 정의 및 평가방법 설계 ➡ 적격성 평가 실시 ➡ 교육훈련계획 수립 ➡ 훈련교관 선정, 훈련교재 제작, 교육훈련 실시(위탁교육 가능) ➡ 공식적 자격 인증 및 성과보상

## 3. 인재육성 및 역량개발 추진 방법

비전을 달성할 핵심자원인 인재와 생산적 조직문화를 위해 직원들이 업무에 필요한 핵심역량을 파악하고 교육훈련 및 역량개발체계를 수립하며 업무 현장에서 학습하는 조직문화를 촉진합니다.

- (1) 비전 및 인재상과 연계, 학습문화 조성을 통한 인재육성 전략 수립 : ①필요 교육역량(직무별 적격성결정) 도출(공통·관리·전문역량), ②중장기 교육훈련체계 구축, ③자사의 특성 및 긴급·중요도를 반영한 핵심 교육과정 개발·운영 전략을 수립하여 지속적으로 운영합니다.
- (2) 업무별 적격성(역량) 파악 및 교육계획 수립 : 추진항목은 ①작업별 적격성(기능)의 정의, ②표준공정, 표준작업 선정, ③작업훈련교관의 선정·교육, ④작업훈련교본 제작, ⑤공정별 훈련실시(1:1훈련), ⑥공정별 훈련결과와 평가, ⑦공정별 훈련결과와 보상, ⑧적격성의 공식 적인 인증(자격인증)이며, 평가 및 보상체계는 사전에 구축해야합니다.
- (3) 적격성 평가 및 조치체계 구축 : 적격성 평가 및 조치체계를 구축하기 위한 주요활동으로는 ①적격성 기준표 작성, ②적격성 평가 방법 설계 및 평가기록 유지, ③적격성 확보 유지 관리를 위한 교육훈련 계획수립·운영, ④교육 등 조치사항의 효과 파악 등입니다.

---

## ✓ TIP

### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

## Q78

기업의 비전 및 목표를 달성하기 위해 건강한 조직문화 조성의 중요성은 잘 알고 있습니다. 조직문화에서 보통 중소기업이 가지고 있는 문제점은 가지고 있다고 생각 되지만, 구체적으로 무엇이 얼마만큼 나쁜 것인지 잘 알지 못합니다. 조직문화의 부실 기준은 무엇이며 건강한 조직 문화 조성을 위해 고려해야할 사항에 대하여 알고 싶습니다.

## A

## 1. 혁신 추진의 필요성 진단

조직문화의 부실의 징후는 ①조직의 경직성 및 활력저하 ②혁신활동 정착의 어려움 ③조직의 중심적 역할을 하는 중심사상 부재 ④조직문화 체계 미흡 등으로 구분할 수 있습니다.

항목	체크
① 생산성에 가장 큰 영향을 미치는 자원이 인재라는 인식이 부족하다.	
② 비전 및 사업계획에 인재육성 전략이 누락되어 있다.	
③ 업무별 요구되는 적격성 파악의 중요성에 대한 경영자 및 관리자의 이해가 부족하다.	
④ 적격성에 의한 인재육성이 체계적으로 안되고 있다.	
⑤ 해당업무에 자격을 갖춘 직원들이 배치되지 않고 있다.	
⑥ 직원들의 구체적인 교육훈련 계획이 수립·실천되고 있지 않으며 교육 및 적격성 평가 프로세스가 없다.	
⑦ 교육이력관리 및 교육결과 피드백이 잘 안되고 있다.	
⑧ 학습하고 연구하는 문화가 조성이 되지 않고 있다.	
⑨ 직원들의 노하우 및 우수사례 등이 잘 공유되지 않고 있다.	
⑩ 업무량, 작업량에 맞추어 인력이 적절히 배치되어 있지 않다.	
⑪ 교육훈련이 생산성 및 업무전문성 향상에 기여도가 낮다.	
⑫ 전담조직의 역량 및 제도화 노력의 정도가 미흡하다.	

## 2. 혁신 추진 단계

(1) 준비 ➡ (2) 조직문화 진단 ➡ (3) 비전수립 및 공유 ➡ (4) 혁신이벤트 실시 ➡ (5) 개선활동 전개 및 모니터링 ➡ (6)제도화 및 지속적 레벨 업

## 3. 건강한 조직문화 조성 추진 방법

모든 변화와 혁신은 기법으로만 추진된다면 성공할 수 없고 조직문화 속으로 스며들어가야 성공할 수 있습니다.

혁신 추진 단계 (1)~(4)를 통하여 변화에 대한 저항을 최소화 하는 것이 개선활동보다 선행되어야 합니다.

혁신과정 중 생길 수 있는 장벽과 관리요소는 다음과 같습니다.

- (1) 문화와 연계한 개선활동 추진 : ①혁신인프라 부족, ②혁신과제 실행 계획 부족, ③혁신프로그램 부족 등 부적절한 혁신 프로그램으로 제도적 장벽이 발생할 수 있습니다. 조직문화와 연계한 혁신의 필요성과 방향성, 구체적인 실천전략이 준비되어 제공되고 있는가를 관리합니다.
- (2) 비전체제 수립 및 공유 : ①혁신과 비전·전략의 연계성 미흡, ②구성원들에게 이해되지 않는 전략, ③전략이 실천과제로 구체화되지 않음 등의 비전공유 미흡 장벽이 발생할 수 있습니다. 혁신 비전의 달성을 위한 구체적인 프로그램들이 마련되어 제공되고 있는지 관리합니다.
- (3) 쌍방향 커뮤니케이션 활성화 : ①적절한 교육 및 피드백 결여, ②동기 부여 제도 미흡, ③팀·개인 업적과 연계성 결여 등 변화마인드 및 동기부여가 약화될 수 있습니다. 혁신을 추진할 직원들이 혁신을 이해하고 참여하며, 혁신에 대한 주인의식 및 몰입구조가 형성되고 발휘 되는지를 관리합니다.
- (4) 체계화된 조직문화 관리시스템 구축 : ①최고경영층의 Commitment 결여, ②강력한 실행을 위한 Control Tower 부재, ③추진 주체의 권한 미흡 등 리더십과 실행력이 약화될 수 있습니다. 혁신을 추진할 리더들의 혁신리더십이 형성되고 혁신 과정에서의 몰입구조가 발휘되고 있는지를 관리합니다.

## ✓ TIP

### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

## Q79

**협력업체·납품업체 선정시 단가 외 품질도 고려하나 객관적인 선정기준 및 절차가 불명확하고 구매관리·외주관리·자재관리의 목적과 운영 프로세스에 대해 알고 싶습니다.**

## A

## 1. 구매·외주·자재관리의 필요성

## (1) 구매·외주의 중요성 점차 증대

- ① 갈수록 재료비의 비중이 커지고 이에 따라 구매·외주의 중요성은 증대되고 있다.
- ② 원가혁신을 체계적으로 전개할 필요성이 증대되고 있다.

## (2) 구매·외주가 신속대응과 원가의 핵심으로 부상

- ① 아웃소싱 역량의 경쟁의 바탕이 되는 시대가 되고 있다.
- ② 신속한 대응의 핵심역량이 구매·외주에서 비롯되고 있다.

## (3) 생산의 선행활동으로서의 자재수불 및 재고관리 중요성 증대

- ① 자재수불과 재고관리는 제조업 운영의 기초적인 활동이다.
- ② 창고관리는 중요한 선행 생산활동으로 간주되어진다.

## (4) 구매·외주·자재는 품질형성의 원류점

- ① 협력회사들의 수준이 제품의 품질보증 수준을 좌우한다.
- ② 품질형성 원류점으로서 협력회사의 경쟁력 강화가 필수적이다.

## 2. 구매·외주·자재관리

## (1) 구매관리 정의

생산계획의 달성을 위해 생산에 필요한 자재를 적절한 거래처로부터 적절한 품질을 확보하여 적절한 시기에 적절한 수량을 최소의 비용으로 입수하기 위한 일련의 활동

## (2) 외주관리 목적

- ①제조원가의 인하 ②수요 변동을 조절하는 안전핀 ③발주하는 회사의 고용관계 원활화 ⑤발주하는 회사의 설비능력 기술의 보완 ⑥기술 혁신에 대응하는 위험 분산 ⑦타사 자본의 유효 이용에 의한 투자의 효율화 ⑧특허권이나 법률 등의 제약으로 인해 자사 생산불가 경우

## (3) 재고가 기업에 미치는 영향

- 1) 장점 : ①고객의 단기간 납기 요구에 즉각 대응 가능 ②조업도의 평준화 ③기업 내외 환경변화에 신속적 대응 ④공정별 효율적 작업 관리가능

- 
- 2) 단점 : ①매입대금증가 ②현장의 문제점 파악 어려움 ③재고관련 비용 증가  
④생산리드타임의 장기화 ⑤공간활용의 효율성 저하 ⑥ 생산성 저하 ⑦신제품  
개발의 지연

### 3. 구매·외주·자재관리 추진 및 요령

- (1) 구매 외주 실태파악 및 인프라 정비  
조달의 개선은 기술적·관리적 요인 뿐만 아니라 업무 관습적·도덕적·정책적 요인의  
개선도 전체되어야 한다.
- (2) 근본원인 및 실행과제 파악  
사전 정보나 전략에 의한 선행관리가 없는 조달체계는 아무리 잘해도 “사후약방문”의  
형태 밖에 될 수 없다.
- (3) 구매 외주 평가 방식의 정비  
정해진 제도하에서 조달시스템의 운영은 핵심성과지표에 의해서 평가되어지며, 주요  
지표는 품질·원가·납기로 압축된다.
- (4) 협력업체 선정 등록 및 평가운영 방식의 개선  
조달업무 처리를 위한 시스템 구축과정(등록·거래실시·거래폐지)의 근본적 개선이  
요구되어진다.
- (5) 전략적 조달을 위한 조직적 개선  
조달 업무가 능동적 선행관리체계로 전환되려면, 조직관점에서도 조달에 관한 새로운  
시각이 반영되어야 한다.
- (6) 정보화 수행을 위한 프로세스 개선  
구매·외주업무 프로세스를 새롭게 정의하고, 개선(PI)하는 활동이며, 정보화를  
추진하기 위한 준비라고 해도 된다.
- (7) 생산계획 확정 의 안정성 확보  
자재·재고관리를 현장 물류대응활동(조정)으로만 답을 찾는 것은 무리이며 주문정보  
변동성을 고려해야 한다.
- (8) 창고식별 체계 구축과 재고 투명성 확보  
재고 투명성 확보 및 자재발주 정확도를 극대화 하여, 신속한 납기관리를 구현하고,  
원가 계산의 소스를 제공한다.
- (9) 입출고 실시간 관리체계 구축  
입출고관리의 정확성은 물론 실시간 수불처리 체계를 갖지 못하면 모든  
생산관리프로세스가 마비 현상이 나타난다.

## Q80

**원가관리시스템이 체계적이지 못하고 원가개선결과와 재무성과의 연계가 부족합니다. 원가관리시스템 구축 추진 포인트와 추진방법에 대해 알고 싶습니다.**

## A

원가관리시스템 구축의 핵심은 기업의 근원적 목적인 수익창출을 위해 지속적이고 체계적으로 원가관리를 수행할 수 있도록 구성원의 교육부터 성과 검증 및 보고회까지의 체계를 구축하는 활동입니다.

### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①원가개선을 위한 조직운영 체제 미흡 ②원가 지표와 현장 관리지수 연계 부족 ③원가계산 결과의 현장 지수의 지속적 관리 부족 ④성과의 측정·계산·평가 방법의 일관성 결여 등의 증상이 있다면 원가관리시스템에 대한 점검이 필요합니다.

항 목	체 크
① 원가개선이 조직적이지 못하고 각 부서별 원가개선 운영체제가 미흡하다.	
② 원가개선이 주기적이고 지속적으로 이루어지지 못하고 있다.	
③ 원가 성과와 현장 관리 지수와의 연계성이 부족하다.	
④ 생산성, 자재수율 등 원가 성과와 연계된 관리가 부족하다.	
⑤ 개선결과와 연계된 현장 관리지수의 월·주간·일별 관리가 부족하다.	
⑥ 현장지수의 산포에 의한 추가 개선이 부족하다.	
⑦ 개선결과의 성과 분석 체제가 미흡하다.	
⑧ 원가 개선 결과와 재무성과의 연계가 부족하다.	

### 2. 원가관리시스템 구축 추진전략 및 단계

- (1) 원가 개선을 위한 조직 운영 체제 구축 : ①원가 개선활동 운영체제 구축 ②원가개선을 위한 인재육성 ③원가 개선 운영 STEP·과제 ④원가 개선 운영·진행 프로세스
- (2) 원가개선 지속적 관리 : ①원가개선 지속적 유지 운영 프로세스 ②원가개선 계획 대 실적관리 ③각 부서별 원가관련 지수관리 방법 ④월별·주·일자별 지수관리 방법

⑤일자별 지수 산포에 의한 개선 방법 (3) 원가 개선 성과 검증의 체계화 : ①원가개선 성과 분석 체계 ②원가 개선성과 검증(혁신활동 기준 정립, 활동 검증, 재무 검증, 재무성과 일 치화) ③원가개선 검증 산식

### 3. 원가개선 체계 구축의 목적

- 1) 현장에서 접근하는 쌓아 올리식 원가절감이 아닌 이상원가를 설정하 고 접근하는 이상 추구형 원가절감을 추구한다.
  - 2) 조직은 곧 역할을 분담하는 것이며 원가절감을 위한 역할도 부문마다 다르다. 지금까지의 협조 개선형 원가 절감이 아니라 전사적,조직적인 원가절감을 위하여 각 부문의 역할을 명확히 한다.
  - 3) 재무정보가 현장의 직접담당자에게 가까이 있어서 개선활동이 코스트 로 업적에 직결시킨다.
  - 4) 수법은 목적을 달성하는 수단으로서 지속적으로 원가절감의 목적을 추 구하여 하위레벨로 가면서 목적에서 벗어나 수단이 빗나가는 것을 방 지한다.
  - 5) 원가절감 활동을 조직적이고 지속적으로 전개하기 위하여 예산관리, 원가기획, 원가관리, ABM(Activity Based Management) 등을 현장의 물 량관리와 함께 시스템으로 연결한다.
- 활동을 기준으로 상품별·기관별·부문별 목표 및 실적(손익)을 측정하 여 성과 차이와 원가 차이를 분석하는 원가관리시스템

### 4. 원가개선 체계 구축의 방법

급격한 경영환경의 변화와 미래의 불확실성(가격인하, 노동분배율 증가, 원자재의 상승)으로 국내 기업의 위기와 기회가 공존하는 상황 하에서 원가 개선체계구축을 통하여 기업의 대응력을 강화해야 한다.

## Q81

**원가절감 활동을 하고 있지만 성과가 나지 않고 원가절감 활동에 대한 현장의 불만이 많아지고 있습니다. 원가개선 방향 설정 및 개선 방법에 대해 알고 싶습니다.**

## A

제조경쟁력(이익)확보 방법으로는 판매가 - 이익 = 원가 공식에서 알 수 있듯이 판매가를 높이거나 원가를 줄여야 합니다. 판매가는 시장과 고객이 결정하기 때문에 판매가를 높이는 것은 현실적으로 어려운 일입니다. 그러므로 이익을 늘리기 위해서는 원가를 줄이는 방법 밖에 없습니다.

원가를 줄이는 방법은 자원을 효율적으로 활용하여 부가가치를 극대화 할 수 있는데 자원은 ①사람 ②설비 ③원부자재 ④제조방법입니다.

### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①원가 개선 추진 방향 설정 수립 과정 미흡 ②원가목표 수립을 위한 기준 모호  
③원가절감목표의 당위성 공감대 부족 ④원가절감 전개방법의 일관성 결여 등이 증상이 있다면 원가개선이 필요합니다.

항목	체크
① 원가 개선을 위한 원가분석이 제대로 이루어지지 않고 있다.	
② 이식줍기 식의 원가 개선 활동 정도만 추진되어진다.	
③ 타당한 원가 목표가 세워지지 않아 원가절감 활동에 대한 현장의 불만이 많다.	
④ 원가절감활동을 하고 있지만 성과가 나지 않는다.	
⑤ 원가절감 목표에 대한 당위성에 대한 공유가 부족하다.	
⑥ 원가절감 활동에 대한 동참이 부족하다.	
⑦ 관리부서의 일방적 목표 하달에 따라 피상적으로 수행된다.	
⑧ 일부 부서에 집중된 원가절감 활동만 수행된다.	



## 2. 원가개선과 성과관리 추진전략 및 단계

### (1) 원가 경쟁력 진단 및 개선 방향

원가 경쟁력 진단은 외부환경 분석과 내부환경 분석으로 이루어지며 외부환경분석을 통해서는 매출단가, 매출량, 원재료비 변화 등을 분석 하고 내부 능력분석을 통해서는 생산효율, 재료비수율, 공정 불량률 등을 분석한다.

### (2) 원가 수익구조 분석을 통한 원가개선 과제 선정 :

①총자산 수익률 분석 ②영업 이익률 분석 ③변동비와 고정비 분석 ④ 재고자산 분석  
⑤인건비 분석 ⑥제조경비 분석 등 원가 수익구조 분석 을 통해서 긴급도, 중요도에 따라 과제를 선정하고 각 과제를 전략과제, 목표관리과제, 생산성과제로 분류한다.

### (3) 원가개선 추진 방향 설정 : 원가개선은 라인 현상분석, 테마선정과 개선테마실행, 개선사항에 대한 유지방안 수립 순으로 추진하고 대상라인 선정 후 제품분석, 공정분석, 네트공정 분석, 공정 가동률 분석을 실시하며 각 항목별 개선안을 선정하고 실행하며 개선실시 후 라인별 개선활동별 목표관리체계를 구축한다.

①원가 수익구조 분석에 의한 개선 방향 ②손익분기점 분석에 의한 개 선 방향  
③목표원가 달성에 의한 개선방향

### (4) 각 항목별 원가 개선 방법 :

원가개선을 위해서는 제조활동과 연계되어지는 낭비를 파악하고, 각 원가항목과 연관되는 현장 생산지표를 세부적으로 파악하고 정량화하 여야 한다.

①재료비개선 방향 활동 ②설비종합효율 향상 개선 활동 ③제조경비 원가 개선 활동  
④에너지 원가 개선 활동 방향

### (5) 각 부문별 원가 구조 개선활동 :

부문별 원가개선은 개발부문의 개선, 제조부문의 개선, 관리부문의 개선으로 구분된다. 개발원가 개선을 위해서는 고정변동화, 범위화, 계열화, 다기능화, 모듈화 등을 활용할 수 있고, 전략적 구매활동은 시장조사, 아이템 선정, 가격결정, 업체선정, 성과평가로 구분되며 각 단계별 로 분석 항목에 대하여 분석평가 한다.

①개발부문 원가 개선활동 ②구매부문 원가 개선활동

## ✓ TIP

### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

## Q82

**원가계산을 하고있으나 산출로직이 주먹구구식이며 산출에 오류가 많고 제때에 목적에 맞는 실적원가 정보 확인이 어렵습니다. 신뢰성 높은 원가정보 산출 방법에 대하여 알고 싶습니다.**

## A

원가관리의 기본적인 정보인 표준원가와 실적원가를 파악하기 위해 명확한 기준을 설정 및 관리하고, 현물과 정보의 일치성을 확보할 수 있습니다.

### 1. 혁신 추진의 필요성 진단

①제때에 목적에 맞는 실적원가 정보 확인 불가 ②원가산출 로직이 불분명하고 오류가 많음 ③표준 및 기준 정보가 모호하고 오래된 데이터를 사용 ④현물정보와 장부정보의 불일치로 끼워 맞추기 빈번함 등의 증상이 있다면 원가정보의 신뢰성이 낮다고 할 수 있습니다.

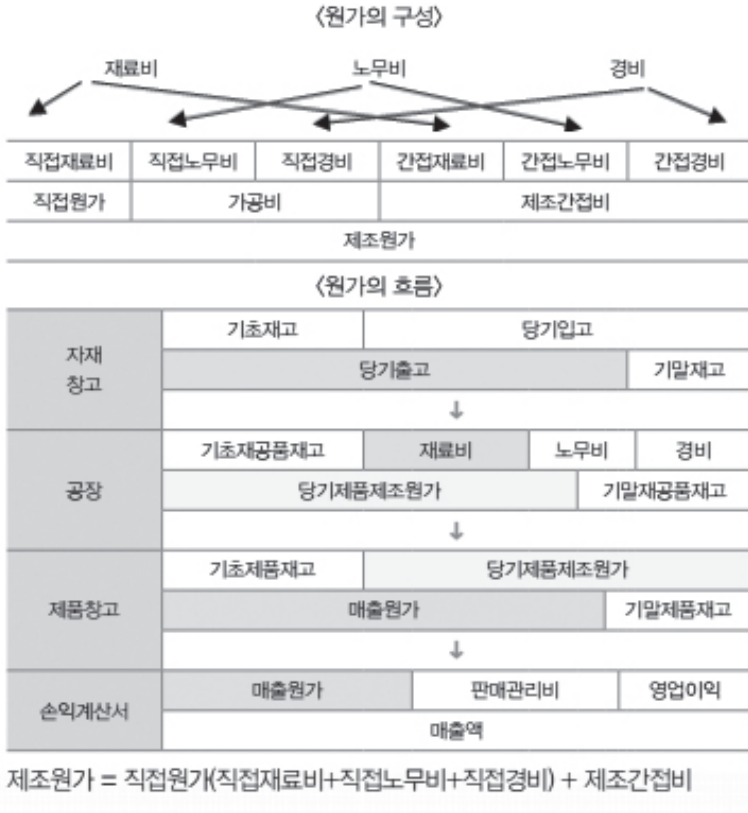
항 목	체 크
① 팔리고 있는 제품의 원가가 얼마인지 알 수가 없다.	
② 한 달에 한번 회계담당자가 밤을 새워야만 원가를 알 수 있다.	
③ 원가산출 로직이 주먹구구 방식이다.	
④ 비용 특성을 고려하지 않아 원가 산출 로직에 오류가 많다.	
⑤ 실적데이터로 기준이 설정된다.	
⑥ 기준이 변경되어도 갱신관리는 이루어지지 않는다.	
⑦ 수불 오류나 실사의 정확성에 대해 끼워 맞추기 관행적이다.	
⑧ 오류발생 원인에 대한 개선이 실행되지 않는다.	

### 2. 원가의 정의

(1) 협의의 원가와 광의의 원가

- 1) 협의의 원가 : 제조활동을 위하여 소비된 화폐가치(재공품원가, 매 출원가)
- 2) 광의의 원가 : 제조활동 뿐만 아니라 수급 활동에 이르기까지 직접·간접으로 소비된 화폐가치(협의의 원가+판매관리비+영업외 수치 차)

(2) 원가 구성 및 흐름



(3) 원가관리 대상

- 1) 목표원가 : ①업체가 희망하는 이익액을 보장해 주는 제조원가(매출액-이익액=목표원가) ②목표원가관리시스템(목표원가를 전 구성원이 방법을 연구하여 달성하는 활동)
- 2) 표준원가 : ①현 사용기준 혹은 방법에 의해서 추정되는 기준원가 (재료단가, 재료사용량) ②실제현상의 대표보다는 기준 및 바람직한 모습의 대표(회사내의 모든 행동의 대표) ③회사의 실력수준을 평가하는 좋은 척도
- 3) 실제원가 : ①현재의 상태를 정확하게 대변하는 지수 ②실질적으로 발생하는 비용을 집계 정리 ③잡은 변동성 ④단가 및 사용량에 대한 차이 발생

### 3. 원가정보의 흐름과 원가관리



### 4. 신뢰성 높은 원가정보 산출 전략 및 추진단계

#### (1) 신뢰성 높은 원가정보 산출 전략

- 1) 합리적 원가계산 절차 확립
- 2) 표준 및 실적원가 산출로직의 명확화
- 3) 표준원가를 위한 기준설정과 유지관리
- 4) 현물정보와 장부정보의 일치성 확보

#### (2) 원가계산 추진단계 및 요령

- 1) 표준원가 계산 : ①표준원가와 신뢰성 ②표준원가와 실제원가의 비교 ③표준원가 계산 프레임
- 2) 표준정보의 산출과 유지관리 : ①표준사용량 및 단가 산정 ②표준 시간 및 표준임률 산정 ③부문별, 작업별, 설비별 경비율 산정 ④표준정보의 유지관리
- 3) 실제원가계산 : ①실제원가 집계 프로세스 구축 ②재료수불장, 재료사용보고서의 작성 ③일일근태보고서, 작업보고서의 작성 ④경비보고서의 작성
- 4) 실제원가의 신뢰성 : ①자재수불 정확성을 위한 절차 ②재고실사 정확성을 위한 절차

#### ✓ TIP

#### (기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

## Q83

**표준원가와 실제원가 차이 발생원인과 생산능력과 고정비의 상관관계에 대해 알고 싶습니다.**

### A

#### 1. 표준 - 실제원가 차이 발생원인

- (1) 재료비 차이 : ①구입단가 변동 ②긴급주문에 의한 고가매입 ③생산 방법의 변경 ④품질불량의 재료사용 ⑤작업자의 손실 ⑥표준재료소 비량의 오류
- (2) 직접노무비 차이 : ①임률의 차이 ②작업자의 변동 ③임금의 인상 ④작업자 능력부족 ⑤표준과 상이한 작업방법 ⑥기계설비고장 등 ⑦재료의 불량
- (3) 제조간접비 차이 : ①예산차이 ②생산성의 차이 ③조업도의 변동(작업시간, 생산량 등)

#### 2. 고정·변동원가 분석 및 생산능력과 고정비의 관계

- (1) 변동비 : 조업도의 변동에 따라 직접 비례하여 증가하는 원가  
(직접재료비, 직접 노무비, 매출액의 일정비율로 지급하는 판매 수수료 등)
- (2) 고정비 : 조업도의 변동에 관계없이 일정하게 발생하는 원가  
(경영자의 급여, 재산세, 감가상각비(정액법) 등)

#### (3) 생산능력과 고정비의 관계

‘생산능력이 10만 개인데 15만개까지 생산능력을 향상시키는데 고정비가 추가로 1천만 원이 소요된다고 할 때 10만 개의 제품을 생산한 다면 제품 개당 고정비는 400원이지만 15만개를 생산한다면 제품 개당 고정비는 455원이 되어 오히려 원가가 증가’

## Q84

원가계산은 하고 있으나 원가절감활동 등에 활용하고자 하나 쉽지 않습니다. 올바른 가격·견적 선정이 되고 있는지 몰라 관행적으로 산출하고 있습니다. 원가정보를 경영의사 결정에 충분히 활용하려면 어떻게 해야 하는지 알고 싶습니다.

## A

## 1. 혁신 추진의 필요성 진단

- ① 목적에 맞는 용도별 원가분석이 안되고 있음
  - ② 원가차이 분석을 통한 로스 절감 활동에 활용이 안됨
  - ③ 원가정보의 응용을 통한 부서별 실무활용이 안됨
  - ④ 합리적 의사결정을 위한 원가정보 활용이 안됨
- 등의 증상이 있다면 원가정보의 분석과 활용에 어려움이 있는 것입니다.

항 목	체 크
① 어느 부문의 어떤 제품이, 원가가 왜 변하고 있는지 확인이 되지 않는다.	
② 부서별 원가정보의 활용을 위한 전문지식이나 체계가 없다.	
③ 바른 가격·견적 선정이 되고 있는지 몰라 관행적 산출이 빈번하다.	
④ 표준/실적의 차이원인 규명과 개선 피드백이 되지 않고 있다.	
⑤ 부서 기능에 필요한 원가활용이 되지 않고 있다.	
⑥ 손익관리에 연계된 원가활동이 되지 않고 있다.	
⑦ 고정/변동 원가 정보를 활용하지 않고 있다.	
⑧ 원가정보가 의사결정 및 목표원가 관리활동에 활용되지 않는다.	

## 2. 원가정보의 분석과 활용 추진전략 및 단계

- (1) 원가정보의 분석과 활용 범위
  - 1) 표준원가, 실적원가 : 원가차이분석 및 로스절감 활동에 활용
  - 2) 고정비, 변동비 : 고정·변동비 분석과 활용
  - 3) 공헌이익, 손익분기점 : 손익분기점 분석 및 의사결정에 활용

- 
- 4) 순현재가(NPV), 내부수익률(IRR) : 투자경제성 분석 및 활용
  - 5) 표준재료관리비율, 표준노무비율, 표준가공비율, 표준일반관리비율  
: 가격결정과 견적원가 산정에 활용

(2) 원가계산 추진단계 및 요령

- 1) 표준 - 실제원가 차이분석과 피드백 : ①비목별 원가차이분석 ② 단가차이·소비량 차이 분석 ③차이분석과 피드백 활용
- 2) 고정변동원가 분석 : ①고정·변동비용 특성 ②고정변동비용 분해 방법 ③한계이익과 고정비 특성
- 3) 의사결정 원가분석 : ①수주활동의 의사결정 ②투자활동의 의사결정 ③조업관리의 의사결정
- 4) 투자경제성 분석 : ①투자 경제성분석 프로세스 ②경제성 분석기법
- 5) 가격결정과 견적원가에 활용 : ①견적원가 산출 ②수주목표 달성을 위한 견적원가 활용

---

✓ TIP

(기술경영 지원사업 활용)

비즈니스지원단, 전경련 경영자문단, 공정혁신컨설팅

## Q85

## 원가정보를 활용한 투자경제성분석방법에 대해 알고 싶습니다.

## A

원가정보를 활용한 투자경제성 분석 방법에는 (1)손익분기점을 활용한 의사 결정 (2)순현가법 (3)내부수익율법 등이 있습니다.

## 1. 손익분기점을 활용한 의사결정

- (1) 한계이익 : 제품 한 단위 증가에 따라 이익에 기여할 수 있는 금액으로 고정비가 일정하다고 간주할 때 매출액-변동비를 말하며, ①특정 제품의 가격 의사결정 시 참조 ②신규 사업 진출, 단산 여부 의사결정 참조 ③판매 증가와 이익 분석을 통한 판매목표 할당에 활용

## (2) 이익을 높이는 방법

- ① 제품별 매출액 구성을 일정하게 하여 각 제품의 한계이익율을 높일 것(A제품 매출액 구성 = A매출/전체매출)  
 ② 한계이익율을 일정하게 하고 한계이익율이 높은 제품 매출액 구성 비를 높일 것  
 ③ 두 가지를 동시에 추진할 것  
 • 한계이익율 = 한계이익/매출액 = (매출액-변동비)/매출액 = 1-변동비율

## (3) 공헌이익

- ① 단위당 판매가격에서 단위당 변동비를 차감한 것으로 고정비와 이익을 포함  
 ② 공헌이익에 의한 손익분기점은 공헌이익 = 고정비  
 ③ 손익분기 매출량 = 고정비/단위당 공헌이익

## (4) 손익분기점

- ① 수익과 제조 및 판매와 관련하여 발생하는 총비용(또는 원가)이 일치하는 점  
 ② 매출액 = 고정비 + 변동비가 되는 매출수량  
 ③ 판매가격 x 손익 분기 매출량 = 고정비용 + 단위당 변동비용 x 손익 분기 매출량

## (5) 손익분기점을 활용한 의사결정

- ① 수주여부에 대한 결정  
 ② 외주화 여부에 대한 결정  
 ③ 합리화 방안(공정개선) 추진에 대한 결정



- ④ 설비 투자에 대한 결정
- ⑤ 견적원가의 적절성에 대한 결정

## 2. 투자경제성 분석\_순현재가법

- (1) 투자의 결과로 발생하는 현금유입을 할인율로 할인하여 얻은 현금 유입의 현재와 할인율로 할인하여 얻은 현금유출의 현재를 비교하는 방법
- (2) 의사결정기준은 순현재가가 0보다 큰 투자안은 투자가치가 있는 것으로 평가하며, 순현재가가 클수록 경제성이 높다고 할 수 있다.
- (3) 투자경제성 분석\_내부수익률법
  - ① 투자를 하여 미래에 예상되는 현금유입의 현재와 예상되는 현금유출의 현재를 동일하게 하는 할인율을 이미하며 방법은 시행착오법으로 산출한다.
  - ② 의사결정기준은 내부수익률이 기업에서 바라보고 있는 기대수익률 보다 높은 투자안에 대해서는 투자가치가 있다고 평가한다.

## 3. 가격결정과 견적원가 산출의 과정

- (1) 견적원가 산출  
견적원가는 예상되는 실제원가를 과거의 실적치에 장래의 변화사정을 가미하여 사전에 견적하는 것인데 반드시 표준원가와 같이 과학적 통계적 조사에 의거하여 견적한 것은 아니다.
- (2) 가격견적 산출  
일반적인 견적가격 결정을 위한 계산 방식으로 통상 팔고자 하는 회사와 사고자 하는 회사가 상호 인정할 수 있는 산출방식이 필요하며 일반적으로 사용되는 방식이라할 수 있다.

가격견적 = 견적(표준)재료비 + 견적(표준)노무비 + 일반관리비&이윤

재료비 고려사항	① 재료소요량 표준 재료 사용량(Looss율) ② 회수가능 스크랩(Scrap)량 분석(회수율) ③ 재료관리비의 필요 여부 판단(재료관리비율) ④ 재료비 이익을 필요 여부 판단
가공비 고려사항	① 코스트 관리(Cost center)별 적용 분석 ② 설비비율과 노무비율의 분리 적용 ③ 설비표준시간, 투입 공수, 투입인원 관계분석 ④ 준비시간과 로트 사이즈 적용 기준 ⑤ 금형비의 상각 적용 여부

비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북

—  
경영전략



## 5. 분야별 맞춤형 치유 지원사업 활용

제품·기술 가치향상 지원사업과 제품 판매촉진 지원 사업의 지원내용, 지원방법 등이 궁금합니다.

## A

〈제품·기술 가치향상 지원사업〉

소공인이 보유한 제품 및 기술의 개발, 개선과 공정개선 등을 지원하여 경쟁력 및 부가가치 향상을 위한 지원사업입니다.

### 1. 지원규모 : 65개사 내외

### 2. 지원대상

(1) 상시근로자수 10인 미만 제조업자(소공인)

- ‘소공인’ 기준

- ① 노동집약도가 높고
- ② 숙련기술을 기반으로 하며
- ③ 일정지역에 집적하는 특성이 있는
- ④ 24개 업종의 제조업체(한국표준산업분류에 따른 제조업의 중분류)

(2) 지원이 안 되는 기업

- 휴·폐업 및 부도 : 접수 마감일 현재 · 기업의 부도, 휴·폐업 · 중인 경우
- 세금 체납 : 국세·지방세 체납, 금융기관 등의 채무불이행이 확인된 경우
- 참여 제한 : 정부사업에 참여제한(부정수급 등) 중인 경우

### 3. 지원내용

- 소공인의 제품·기술 개발(개선) 소요비용 지원(80% 한도)

과제유형	주요내용	지원한도
인건비	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제개발에 직접 참여하는 연구인력에게 지급되는 인건비</li> <li>*신규 고용인원 및 외부인력으로 제한하되, 기존 인원일 경우에는 자부담(현물, 현금)으로만 인정 가능</li> </ul>	20백만원

연구장비 재료비	<ul style="list-style-type: none"> <li>연구시설, 장비 임차비 (단, 구입 불가)</li> <li>시약, 재료 구입비</li> <li>시제품, 시작품, 시험설비 제작경비 등</li> </ul>	30백만원
위탁개발비	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발과제 일부를 외부기관에 위탁하여 수행하는 용역비 등</li> </ul>	30백만원
기술서비스 활용비	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발과제 관련 자문(특허등록, 출원등록 등)에 소요되는 비용</li> </ul>	10백만원
총 지원한도		50백만원

#### 4. 신청 및 접수

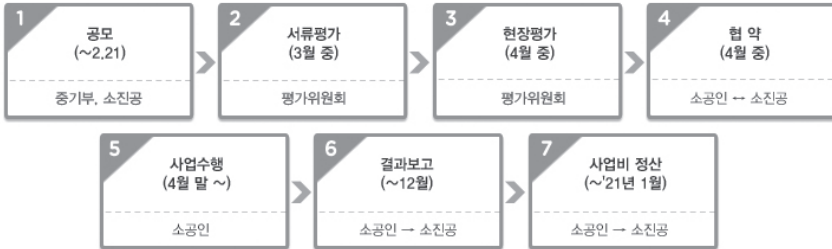
- 2020년 1월 e나라도움 국고보조금통합관리시스템 ([www.gosims.go.kr](http://www.gosims.go.kr)) 통한 온라인 신청

#### 5. 제출 서류

- 사업신청서, 신청과제 요약서, 동의서 등

\*상세 내용은 소상공인시장진흥공단 홈페이지([www.semash.or.kr](http://www.semash.or.kr)) 공고문 참고

#### 6. 추진절차



#### 7. 문의처

- 소공인지원사업 관련 문의

\*소공인지원실(042-363-7914)

\*중소벤처기업부 소상공인혁신과(042-481-8923, 4576)

\*홈페이지([www.semash.or.kr](http://www.semash.or.kr))

## 〈소공인 제품 판매촉진〉

### 1. 사업목적

- 성장 잠재력을 보유한 소공인의 국내외 판로개척 발굴·지원으로 신규 판로 확보와 매출향상 지원

### 2. 지원규모

- 260개사 내외(사회적 기업 20개 이상 선정)

### 3. 지원대상

- 소공인(상시근로자 수 10인 미만의 제조업체)
- \* 한국표준산업분류 상 중분류 기준에 해당하는 제조업(업종코드 C10~C34)

- 자격요건: 신청일 기준 아래의 지원제외 사항에 해당하지 않는 사업자
  - 휴·폐업 및 부도: 접수 마감일 현재·기업의 부도, 휴·폐업·중인 경우
  - 세금 체납: 국세·지방세 체납, 금융기관 등의 채무불이행이 확인된 경우
  - 참여 제한: 정부사업에 참여제한(부정수급 등) 중인 경우

### 4. 지원내용

- 소공인이 판로지원 항목 중 필요한 사업을 자유롭게 선택하여 활용하는 방식으로 지원
- 총 지원한도: 30백만원
- 지원방식: 사업비 매칭지원(국비 80% 이내, 참여기업 부담 20% 이상)

지원분야	주요내용	지원한도
온라인몰 입점	· 국내외 온라인 몰(종합·전문쇼핑몰, 소셜커머스, 오픈마켓) 입점비(등록비, 판매수수료, 광고비 등) 지원	30백만원
오프라인몰 입점	· 국내외 오프라인 몰(백화점, 아울렛, 대형마트, 전문매장) 입점비(판매수수료, 집기임차비 등) 지원	
뉴미디어 마케팅	· SNS, 파워블로그 등 소셜미디어 플랫폼을 통한 마케팅 비용 지원	
전시회 참가	· 국내외 전시·박람회 참가비(부스임차료, 부스장치비 등)	
홍보영상 및 광고	· 기업 및 제품 홍보영상 제작비, 홈쇼핑·TV광고영상 제작비 및 송출비 등	
디자인 제작	· 카탈로그(종이/전자), 포장, 제품 설명서 디자인 등	

인증 획득	• KC인증(안전인증, 자율안전, 공급자적합성) 등	30백만원
해외배송	• EMS(특급우편), K-packet(해외배송), 항공특송, 대행비 등	
마케팅 전략수립	• 시장환경 분석, 제품 분석, 시장성 조사, 마케팅전략수립 등 전문가 컨설팅(필수)	

## 5. 신청·접수

- e나라도움 국고보조금통합관리시스템([www.gosims.go.kr](http://www.gosims.go.kr)) 온라인 신청
- 사업조회
  - e나라도움 홈페이지 접속하여 회원가입 후 로그인
  - 사업 신청 시 [사업수행관리->신청관리->사업신청관리->공모현황] 클릭
  - 공모기관에 소상공인시장진흥공단 지정 후 [검색] 버튼을 눌러 공모확인
  - 공모목록에서 “2020년 소공인 제품 판매촉진 지원사업” 선택
- 신청서 제출
  - [사업기본정보], [수행기관정보], [세부추진계획], [재원조달계획], [예산집행계획], [자격요건확인], [첨부파일 제출] 등 각 탭 순서로 작성
  - 모든 탭의 정보 입력 및 제출서류 저장 완료 후 [신청서제출] 탭의 [신청서제출] 버튼 클릭하여 접수완료
  - e나라도움 홈페이지를 통한 신청서 작성 및 제출은 신청기간에만 가능

## 6. 제출서류

- 작성서류: 사업신청서, 자가진단 체크리스트, 신청과제 요약서, 개인 정보의 수집·이용·제공동의서 각 1부
- 사업자 등록확인: 사업자등록증명원 또는 사업자등록증 1부
  - 단, 신청일로부터 1개월 이내 발급분(업태: 제조업 必)
- 소공인 확인서류: 중소기업확인서(권장) 1부 또는 매출액 확인서류 및 상시근로자확인서류 각 1부
- 가점서류(해당 시): 각 항목별 가점서류 각 1부
  - 가점한도는 최대 5점이며 신청서 작성 시 해당 가점분야 체크 필수

## 7. 선정방법

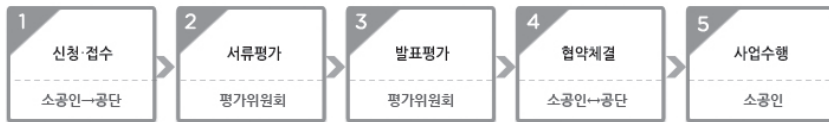
- 평가절차: 서류평가->발표평가->최종선정 3단계 절차 진행
- 서류평가(100점+5점)

- 사업추진기반(20점): 사업이해도, 사업 수행 타당성 등
- 사업추진계획(30점): 사업목표 달성 가능성, 수행계획의 구체성, 사업실행 가능성 등
- 제품역량(30점): 기술 및 품질경쟁력, 시장성 및 비교우위력, 가격경쟁력 등
- 기대효과(20점): 성장가능성, 지속가능성 등
- 가점(5점): 숙련기술인, 사회적경제기업, 백년소공인, 집적지구 소공인, 첫걸음 소공인, 특허자금 활용 소공인, 판로개척 우수기업 등

· 발표평가(100점+5점)

- 사업수행역량(30점): 사업이해도, 수행의지, 역량 보유 등
- 사업관리능력(30점): 수행계획의 구체성 및 실현가능성, 예산편성 및 조달계획의 타당성, 사업 목표 실현가능성 등
- 제품경쟁력(30점): 제품의 시장성, 보유제품의 차별성, 가격경쟁력 등
- 기대효과(10점): 성과창출 및 지속가능성, 파급효과 등
- 가점(5점): 숙련기술인, 사회적경제기업, 백년소공인, 집적지구 소공인, 첫걸음 소공인, 특허자금 활용 소공인, 판로개척 우수기업 등

## 8. 추진절차



## 9. 문의처

- 사업문의: 중소기업통합콜센터 국번없이 1357,  
소상공인시장진흥공단 소공인지원실 042-363-7914
- 신청 및 접수 시스템: 국고보조금 통합관리시스템(e나라도움) 1670-9595



# A

뿌리기술전문기업 지정사업은 뿌리기업 육성 및 뿌리기술 개발을 촉진하기 위하여 핵심뿌리기술을 보유하고 성장가능성이 우수한 뿌리기업을 '뿌리기술 전문기업' 으로 지정하여 뿌리산업 중소기업들을 체계적으로 육성 관리하는 사업입니다.

- 뿌리기업: 6대 뿌리(주조, 금형, 소성가공, 용접, 표면처리, 열처리) 공정을 활용하는 기업으로 「뿌리산업 진흥과 첨단화에 관한 법률」 제 2조 뿌리산업 범위에 해당되는 기업

## 〈뿌리기업 전문기업 신청절차〉

1. 신청기간 : 연중상시
2. 신청방법 : 뿌리기술 전문기업 온라인 신청·접수  
www.kpic.re.kr/root-tech 또는 기존 www.root-tech.org로 접속가능
3. 신청비용 : 기업부담금 없음
4. 소요기간 : 약 30일 소요
5. 신청절차



## 6. 신청자격

- (1) 「뿌리산업 진흥과 첨단화에 관한 법률」 제14조 1항 및 「핵심뿌리기술 고시」에 따라 지정된 핵심뿌리기술\*을 보유한 기업
- (2) 총 매출액 중 뿌리기술을 이용한 제품의 매출액이 100분의 50이상
- (3) 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제14조제1항에 따른 상호출자제한 기업에 속하지 아니하는 기업

## 7. 뿌리기업 전문기업 지정요건

- (1) 기술역량: 핵심뿌리기술관련 공정/제품, 특허 등 7개 항목 평가 (60점이상/100점)
- (2) 경영역량: 업력, 매출액 등 5개 항목 평가 (60점 이상/100점)
- (3) 기술수준 점수와 경영역량 점수의 합계인 총점이 140점 이상

## 8. 신청서류

〈온라인 제출서류〉

- (1) 공장등록증명서 (표준산업분류코드 기재본)
- (2) 품목기술 설명서 (홈페이지에서 양식 다운로드 후 작성·제출)
- (3) 뿌리산업 매출액 확인서 (홈페이지에서 양식 다운로드 후 작성·제출)

〈현장평가 시 구비서류〉

	평가항목		검토서류
기술 역량	1. 핵심뿌리기술 관련 공정/제품 보유		1. 핵심뿌리기술 적용 제품 유/무 1. 관련 공정설비 보유 여부
	1. 핵심뿌리기술 수준		평가위원의 현장확인을 포함한 기타자료 (공인기관의 성적서)
	3. 특허 보유		관련 특허 보유여부/수준
	4. 숙련기술자 비율		1. 기업 원천징수영수증 1. 우수숙련기술자 확인서류 (경력증명서, 자격증, 학위증 등) - 설계/생산직 해당, 사무/판매직 제외
	5. 연구소 보유		1. 기업부설연구소 및 공인된 연구개발전담부서 (한국산업기술진흥협회 발급 인장서) 2. 자체 조직도 및 R&D 인력 관련자료 3. 그 외 증빙자료
	6. 품질인증 보유		품질관리시스템 인증서류
	7. 품질활동 전담부서		자체 조직도 및 품질관리 인력 관련자료
	[가점] 기술개발사업 수행(정부, 민간) - 성공과제에 한함		관련 기술개발 증빙자료
경영 역량	1. 업력		1. 사업자등록증 1. 기업 등기부등본 1. 공장등록증명서
	2. 안정성	부채비율	기업 재무제표
		유동비율	
	3. 수익성	매출액 영업이익률	
		매출액	
	4. 성장성, 활동성	매출액 증가율	
		매출액 대비 R&D 비율	
		자산회전율	
	[가점]	고용실적	기업 원천징수영수증
		수출실적	1. 수출실적 증빙자료 1. 그 외 증빙자료

# A

뿌리기술 전문기업 우대 지원사업입니다.

## 1. 기술개발 지원사업

사업명	사업내용	우대내용	문의
뿌리기업 공정 기술개발 지원사업	핵심 뿌리기술의 적용범위 확대를 위한 제품적용기술 및 핵심 뿌리기술 고도화를 위한 공정기술 개발 분야 지원	전문기업 전용	중소기업 기술정보진흥원 (기술개발지원부) 042-388-0672
글로벌 강소기업 육성사업	혁신성과 성장잠재력을 겸비한 우수 중소기업을 발굴하여, 해외마케팅, R&D 지원 등을 통해 국내 최고 수준의 월드클래스 후보기업으로 육성하는 프로그램	사업선정 평가 시 가점 1점 부여	중소기업 R&D 콜센터 국번없이 1357
중소기업 기술혁신 개발사업	글로벌 전략품목 및 미래 성장유망 분야 등의 기술개발 지원을 통해 중소기업의 성장동력 창출 및 사업화 촉진을 지원		대·중소기업·농어업 협력재단 (구매협력지원부) 02-368-8750
제품서비스 기술개발사업	기존제품의 서비스화 및 신규 비즈니스모델 개발을 통해 중소기업의 신성장동력 창출 및 생산성 향상 촉진		
구매 조건부 신제품 개발사업	수요처(대·중견기업, 공공기관, 해외기업 등)에서 필요한 신제품의 기술개발비 일부를 지원하고 수요처에서 이를 구매		중소기업 R&D 콜센터 국번없이 1357
융·복합 기술 개발사업 (2017년 일몰)	중소기업과 연구기관 또는 중소기업간 공동기술개발을 통해 융·복합형 신제품 개발 촉진 및 기술 경쟁력을 강화하고 중소기업 개방형 R&D 활성화		
구매조건부 신제품 개발사업 (민관공동투자)	투자기업(중소기업 R&D 지원을 위해 중소벤처기업부와 협약에 따라 협력펀드 조성에 참여한 대기업, 중견기업 및 공공기관)의 신제품·국산화 개발수요에 따라 개발과제를 발굴·제안, 중소기업을 선정해 개발비를 지원함으로써 기술경쟁력을 통한 기업성장 제고		
창업성장기술개발	성장 잠재력을 보유하고 있으나 기술개발 자금 부족으로 어려움을 겪고 있는 창업기업에게 기술개발 자금 지원		
중소·중견 기업 기술경쟁력 강화파트너십 사업	중소·중견기업 공동기술개발을 통한 중소·중견기업의 글로벌 역량강화 및 성장동력 확충	사업선정 평가시 우대	중소기업 기술정보진흥원 (기술개발지원부) 042-388-0672

## 2. 에로기술 지원사업

사업명	사업내용	우대내용	문의
뿌리기업-수요기업 기술협력 지원	뿌리기업-수요기업 간 기술협력 지원을 통해 뿌리기업들의 기술수준 향상 및 신규판로 개척	사업선정 평가 시 가점 3점 부여	국가뿌리산업 진흥센터 02-2183-1622

## 3. 공정혁신 지원사업

사업명	사업내용	우대내용	문의
뿌리기업 자동화·첨단화 지원사업	뿌리기업을 대상으로 자동화 공정 구축 지원하여 생산공정의 자동화 모범사례를 제시하고, 자동화 공정의 보급·확산을 통해 뿌리산업 전반의 생산성 향상 및 작업환경 개선	사업선정 평가 시 가점 3점 부여	국가뿌리산업 진흥센터 02-2183-1622

## 4. 정책자금 및 금융 지원사업

사업명	사업내용	우대내용	문의
수출신용보증 (선적전)	경제성 있는 수출기회를 확보했음에도 무역보증 한도 부족 등으로 수출이행에 애로를 겪는 중소기업 지원	책정가능한 한도 우대 적용	한국무역보험공사 (영업총괄부) 1588-3884
중소기업 정책자금	정책적 지원이 필요한 기술·사업성 우수 중소기업에 장기저리 자금을 공급해 중소기업의 경쟁력 제고 및 성장 촉진	잔액기준 및 매출액 한도 예외	중소기업진흥공단 각 지역본(지)부

## 5. 인력공급 양성사업

사업명	사업내용	우대내용	문의
산업기능요원 제도	군 소요인원 총원에 지장이 없는 범위 내에서 병역자원(현역 입영 또는 소집대상 보충역)의 일부를 뿌리기업(지정업체)에 기술·기능인력으로 지원	사업선정 평가 시 가점 5점 부여	중소벤처기업부 인력개발과 국번없이 1357
중소기업 계약학과 사업	중소벤처기업부가 대학과 협약을 통해 기업이 필요로 하는 학위과정을 설치하고, 근로자(학생)-중소기업-대학 간 3자 협약으로 운영되는 계약학과를 통해 중소기업 우수인재 양성 및 근로자(학생)의 장기재직을 유도	뿌리기업 재직자 우선선발	

## 6. 기타 지원사업

사업명	사업내용	우대내용	문의
부리기업평가	부리산업 발전에 앞장서고 있는 명가를 선정하고 육성함으로써 기업승계 저변확대 및 종사자의 자부심 고취	사업선정 평가 시 가점 3점 부여	국가부리산업 진흥센터 02-2183-1645
관세청 관세행정 지원제도	일자리 창출 기업 등 수출 성실기업 지원 (수입금액 1억 달러 이하 법인 중 수출비중 50% 이상, 상시근로자 전년대비 4~10% 이상 채용계획 마련)	관세조사 1년 유예	관세청 법인심사과 042-481-7973
맞춤형 실무교육	기업들의 수요조사를 통해 과제제안서 작성 요령, 기술개발 활용과 사업화 방안, 노무관리(근로계약, 임금, 근로시간), 산업동향 및 사업전략 등 실무 관련 교육 진행	전문기업 전용	국가부리산업 진흥센터 02-2183-1645

CHAPTER

02

## 편집위원 소개

## ▶ 경영전략



**남상봉**

- 경영학 박사, 경영지도사
- 서울지방중소벤처기업청 비즈니스지원단
- 단국대학교 겸임교수
- (주)B&M컨설팅 대표이사
- E-mail : tedsnam@naver.com

비즈니스지원단 상담 사례집

## 기업경영 실전 가이드북

- 발행처 : 중소벤처기업부 기획조정실 고객정보화담당관실
- (중소기업성공도우미 ☎1357, <http://www.mss.go.kr>)
- 발행일 : 2014년 01월 편집일 : 2020년 07월

이 책의 저작권은 중소벤처기업부에 있습니다.

본서 내용 전부 또는 일부에 대한 무단 전재 및 복제를 금합니다.

비즈니스지원단 상담 사례집

# 기업경영 실전 가이드북

—  
경영전략



중소벤처기업부 비즈니스지원단