



(사)중소기업융합경기연합회 회원사 지원을 위한

가치혁신융합활동(IKRAN) 제안서

(Proposal for Value Innovation Convergence Activity)

2024.04



010-3732-4352
happyradar@paran.com



(사)중소기업융합경기연합회
Gyeonggi Federation of SMEs Convergence



퍼스트맨캠프
FirstManCamp



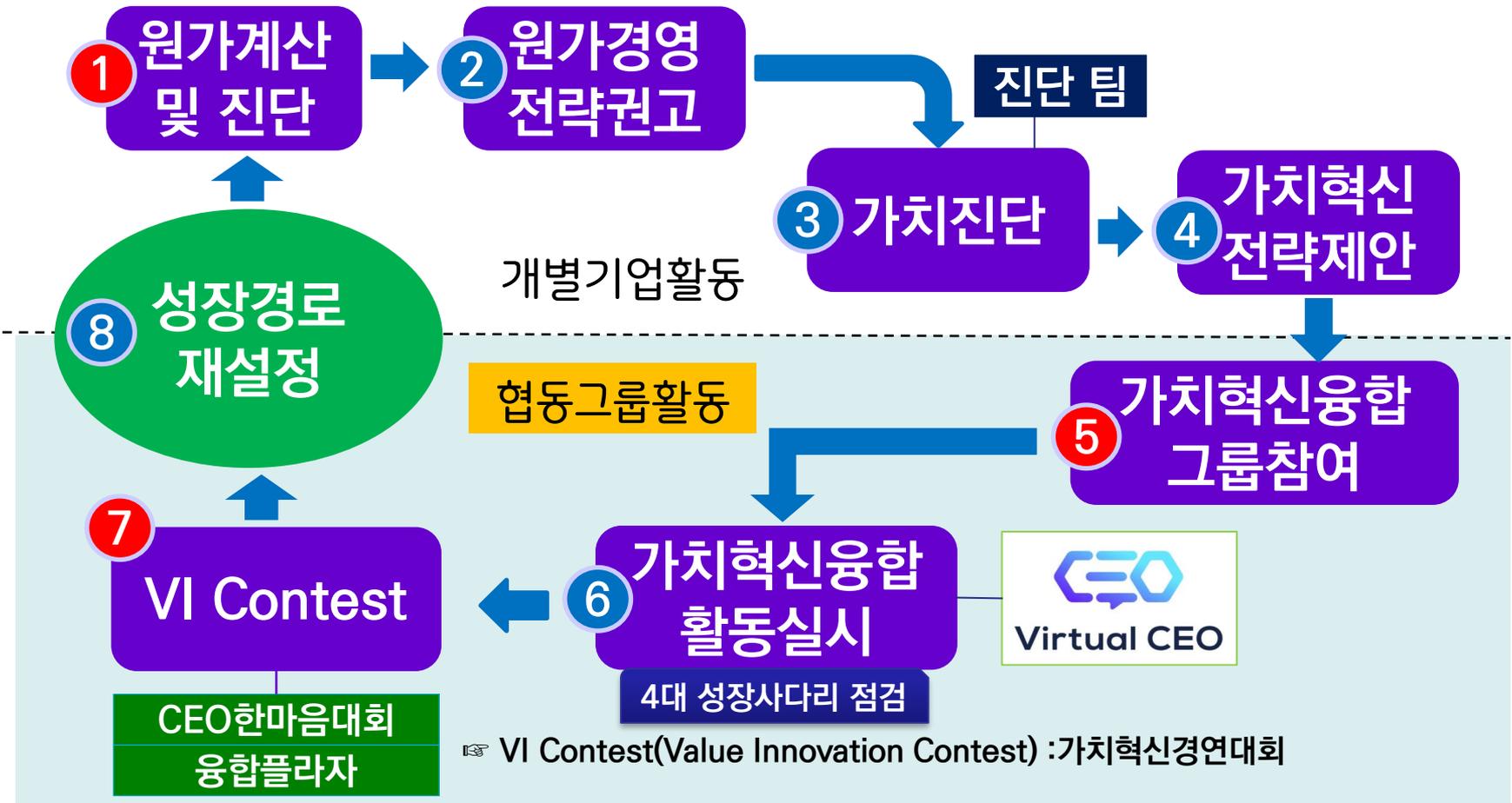
목 차

1. 제안내용의 요약
2. 제안 배경
3. 제안 내용
4. 제안내용 실현방안
5. 기대효과



1. 제안내용요약 : 가치혁신융합활동(IKRAN System)

- **[가치혁신융합]** 활동을 통한 **[Value Innovation Contest]** 도입
 ➡ 회원사의 기업가치(이익)극대화 추구(회원지원 고유사업)



[끝까지 책임지는 Virtual CEO]

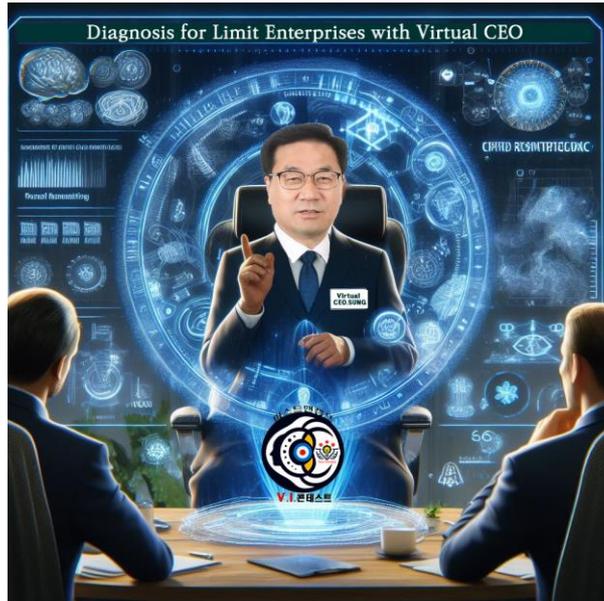
Virtual CEO

VI Contest 결과로 보수를 받는다!



Virtual CEO

전문가



- ☞ **Virtual CEO** : 가상 경영자로 해석되기도 하며 통상 ‘버추얼씨이오’라 부르며, 기업외부의 전문가 이다.
- 이 명칭은 IKRAN System이 최초로 채택하는 개념으로, 통상 컨설팅은 전문가들이 권고하는 내용을 제시하고 그 이행의 수용이나 수용에 따른 위험부담은 모두 기업에게 귀속된다. 이때 컨설턴트의 오진 또는 잘못된 처방은 심각하게 기업을 위기 또는 재난(RD: Risk and Disaster)의 수준으로도 빠뜨릴 수도 있다.
 - IKRAN 시스템은 **전문가그룹이 제시하는 처방의 유효성을 담보하기 위하여, 전문가 그룹은 기업의 관계자와 공동으로 본인이 진단, 처방한 솔루션을 직접 실행하여 그 결과를 얻는데 까지 역할을 하고 그 책임을 진다.**
 - 이러한 역할로 Virtual CEO는 실제CEO와 약정한 특정프로젝트에 대하여는 실제CEO와 같거나 그에 준하는 권한을 행사하며 그 권한행사로 인한 책임도 지게 되는 특징을 지니게 된다. ‘**프로젝트별 CEO**’인 셈이다.

[제안내용 도입시의 기대효과]

1. 모든 회원사가 참여할 수 있는 공통 아젠다 성립으로 연합회 운영방향의 정당성 확보가 가능
2. 연합회의 정체성 확립에 확실한 기준을 세울 수 있음
3. 회원사의 실질적 내실을 기할 수 있음.
4. 기업인단체의 회원지원 정책모델 창출가능
5. 회원사 성장에 따른 성공사례 확보로 신규회원유입
바. 회원사 간의 실질적 협력,협업,융합을 유도
6. 회원 전문가가 회원을 돕는 상생모델 창출가능
7. CEO한마음대회,융합플라자 포상의 정당성을 확보
8. 연합회의 확실한 대 정부 활동 명분 확보가 가능

2. 제안 배경

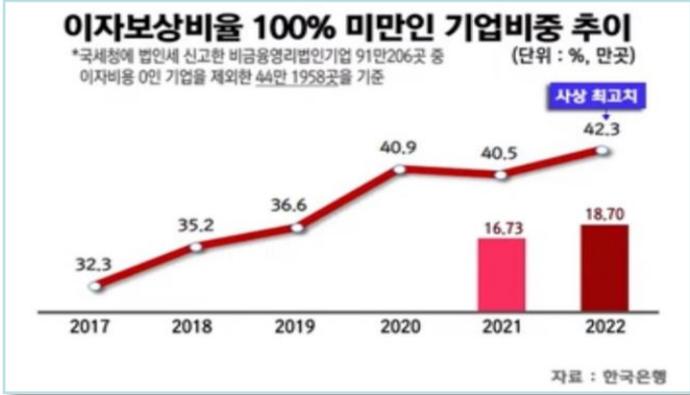
2-1. 국가적 문제

이자비용을 내고 있는 기업 42.3%가 한계기업 상황!

제조업 부가가치 창출지표 추이(2018년~2022년)

구분		전산업					제조업				
		2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
부가가치 창출지표	1인당부가가치 (백만원)	225.45	189.90	202.36	181.03	185.64	244.63	190.29	204.18	192.27	177.48
	부가가치율 (%)	23.97	21.05	22.87	17.72	17.37	27.00	22.00	23.64	18.98	16.66
	총자본투자효율 (%)	18.60	15.20	15.48	13.15	13.85	20.62	15.63	16.38	14.64	13.57

(Source : 국가통계포털 > 기업경영분석)



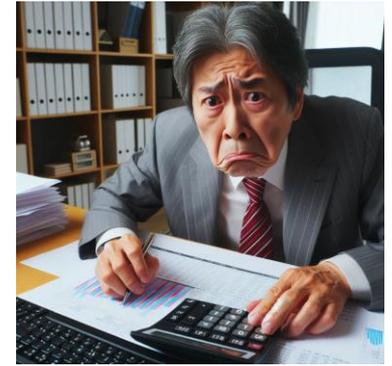
완전자본잠식 및 한계기업 현황

구분	완전자본잠식기업		한계기업 및 일시적한계기업							
	대상/값(개)	비율	대상/값(개)	비율	대상/값(개)	비율	대상/값(개)	비율	대상	비율
분석대상기업	비금융 외감기업		상장기업(코스닥포함)		상장기업		이자비용이 있는 법인		중소기업	
분석기업수	36,425	100%	2,347		1,278	100%	441,958	100%	17,979	100%
완전자본잠식 상태	4,225	11.60%	미분석		미분석		미분석		미분석	
한계기업+ 일시적한계기업 (합계)			723	30.81%	453	35.45%	186,948	42.30%	-	
한계기업	미분석		411	17.51%	453				3,903	21.71%
일시적한계기업 (중소기업비중)			312	13.29%			미분석		미분석	
기준년월	23년말		22년 말		23년 1분기말		22년말		22년말	
분석기관	한국경제인협회		전국경제인연합회		한국상장회사협의회		한국은행		중소벤처기업연구원	

* 한계기업 : 3년연속 이자보상비율이 100% 미만인 기업(영업이익으로 이자를 갚지 못하는기업)
 * 일시적한계기업 : 해당연도 이자보상비율이 100% 미만인 기업(해당연도 영업이익으로 이자비용을 갚지 못하는 기업)
 <자료 : 각 기관별 공표 통계자료 취합 종합>

2-2. 기업내 문제

매출이 늘어나도 적자가 커지는 현상!



(Source: Copilot designer image)

한계기업 중 중소기업의 비중이 60%내외로 강력한 중소기업의 혁신이 필요하나, 정책기관은 자금지원과 교육 중심으로 기업을 지원함.

2-3. 융합연합회 문제

회원사의 가치혁신활동이 필요해도 하지 못하는 구조!

회원사들의 혁신수요가 있음에도 불구하고 전문인력 부족 또는 회원에 대한 평등적 지원이라는 한계로 인하여 사무국 직원들이 직접업무를 집행하는 정부사업을 수탁 운영하던가 행사 위주로 운영해 오고 있는 실정이며, 중소기업융합 지역연합회 또한 회원사의 권익 및 이익증대보다 사무국 영향력 및 역량 확대 정책을 추진해 온 것이 사실임.

협회/단체명	주요 지원 서비스분야	RDS * 지원 기능
중소기업중앙회	가업승계, 국제통상, ESG경영, 인력, 판로	없음
중소기업융합중앙회	교류촉진, 협업기획 등 정부수탁사업	
이노 비즈 협회	정보제공, 교육, 마케팅	
메인 비즈 협회	디지털전환, ESG, 탄소중립, 일자리	
벤처기업협회	창업, 마케팅, 금융조달, 글로벌진출	
한국여성경제인협회	여성기업경영애로, 교육, 판로, 포상	
중견기업연합회	투자-신성장 동력발굴, 협업, 홍보	



* RDS지원 : Risk & Disaster Sensitive : 위기 재난 감응 지원

2-4. 문제해결 필요성

회원 중소기업이 **한계기업이나 위기상황에 처하지 않게 가치혁신(원가혁신, 성장혁신) 활동을 원활하게 실행할 수 있도록 지원하는 실효성 있는 모델과 실현시스템을 가동**하여 실효성 있는 [회원지원시스템]을 구축하여야 할 필요가 있음.

모델

원가혁신

X

성장혁신

=

가치혁신(V.I)

실현 시스템

한계/위기 기업

정상 기업

회원기업

소생/재기

혁신가속

가치혁신융합
그룹별
혁신활동추진

Virtual CEO 배정/지원



성과평가

3. 제안내용

3-1. 문제해결방안

원가혁신, 성장혁신연계 통합시스템 제공

활용자원이 부족한 중소기업이 원가혁신과 성장혁신(성장극대화)을 실행하기 위하여는 개별적 노력을 넘어 동일, 유사혁신요소를 가진 기업간의 협동활동과 참여 개별기업의 자원활용 및 융합을 통하여 수행하는 것이 효율적 임.

→ 원가혁신, 성장혁신 연계시스템제공 및 혁신활동을 지휘하는 Virtual CEO배정(가치혁신융합그룹 편성)으로 협동혁신활동

→ 집단적 혁신성과 평가 실시(VI Contest 개최)

→ 기업인과 Virtual CEO(전문가)공동활동 방안제공 (IKRAN System 제공)

- ☞ Virtual CEO : 특정프로젝트에 대하여 실제 CEO와 같은 책임을 지고 권한을 행사하는 기업외부에 존재하는 전문가(가상CEO)
- ☞ IKRAN System : 가치혁신융합그룹의 Virtual CEO와 다수의 실제CEO가 협동하여 가치혁신활동을 추진하게 해주는 시스템

3-2. 제안내용의 개요

가. 실질적인 회원지원사업추진을 위하여 <FirstManCamp>에서 제공하는 **[IKRAN System]**을 연합회 회원지원체계로 도입하여 시행.

*FirstManCamp : 'IKRAN System' 개발 주체

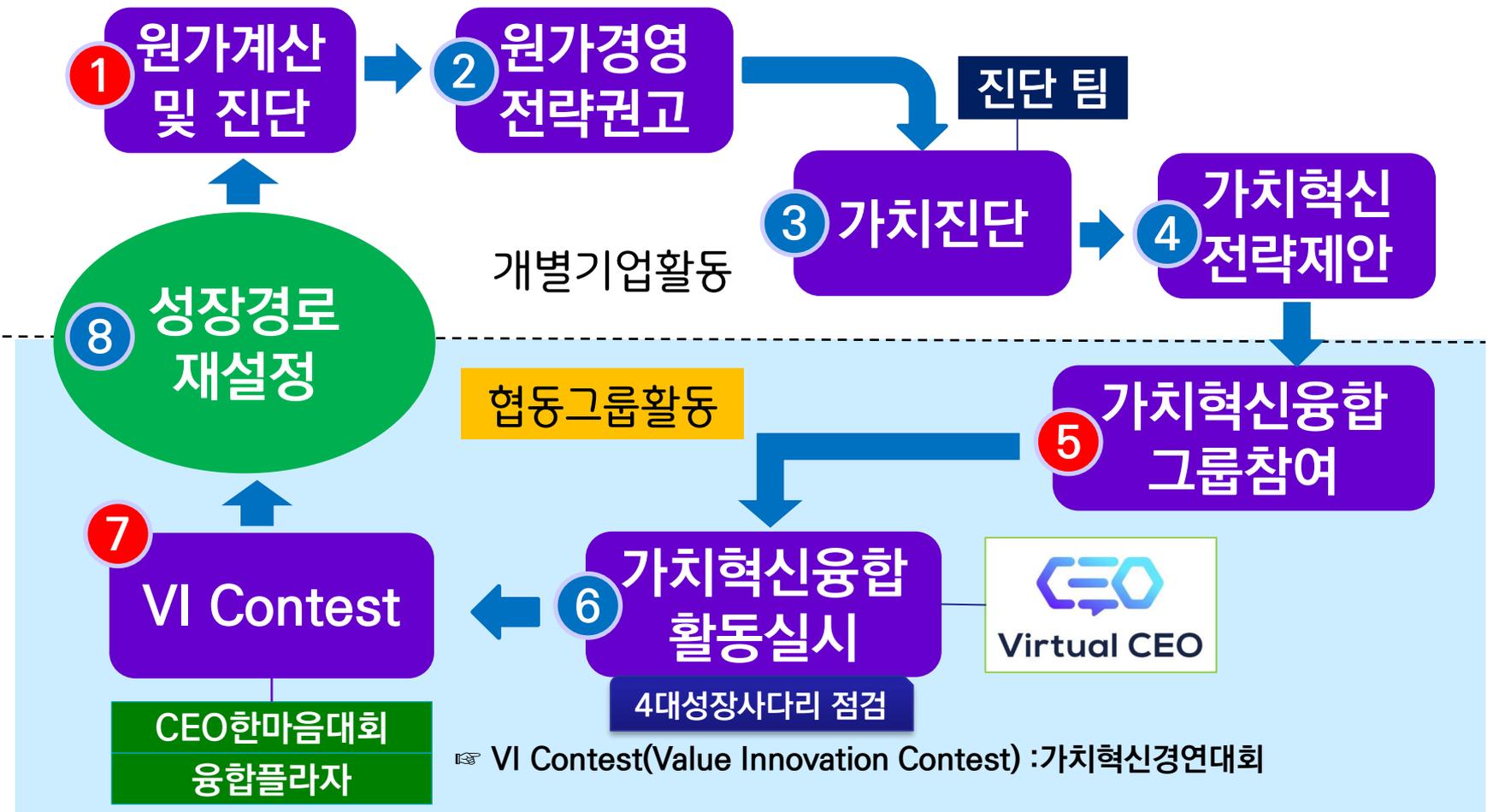
나. **[IKRAN System]**을 체계적으로 추진하기 위하여 연합회에 '가치혁신추진단'을 설치하여 업무를 담당함.

다. **[IKRAN System]**가동의 목적은 회원사의 원가절감 활동과 사업구조개편, 매출증대, 신사업 추진 등 각종 성장활동을 통한 상호 시너지에 의한 기업가치극대화에 있음.

(한계기업, 준한계기업, 정상기업 모두 해당)

라. **[IKRAN System]**의 시작은 모든 기업이 어려움을 겪고 있는 『원가계산 및 진단』으로 부터 출발하고, VI Contest를 실시 (포상, 사례발표, 전파)하고 종료됨.

3-3. 제안시스템(IKRAN System)의 진행 Process

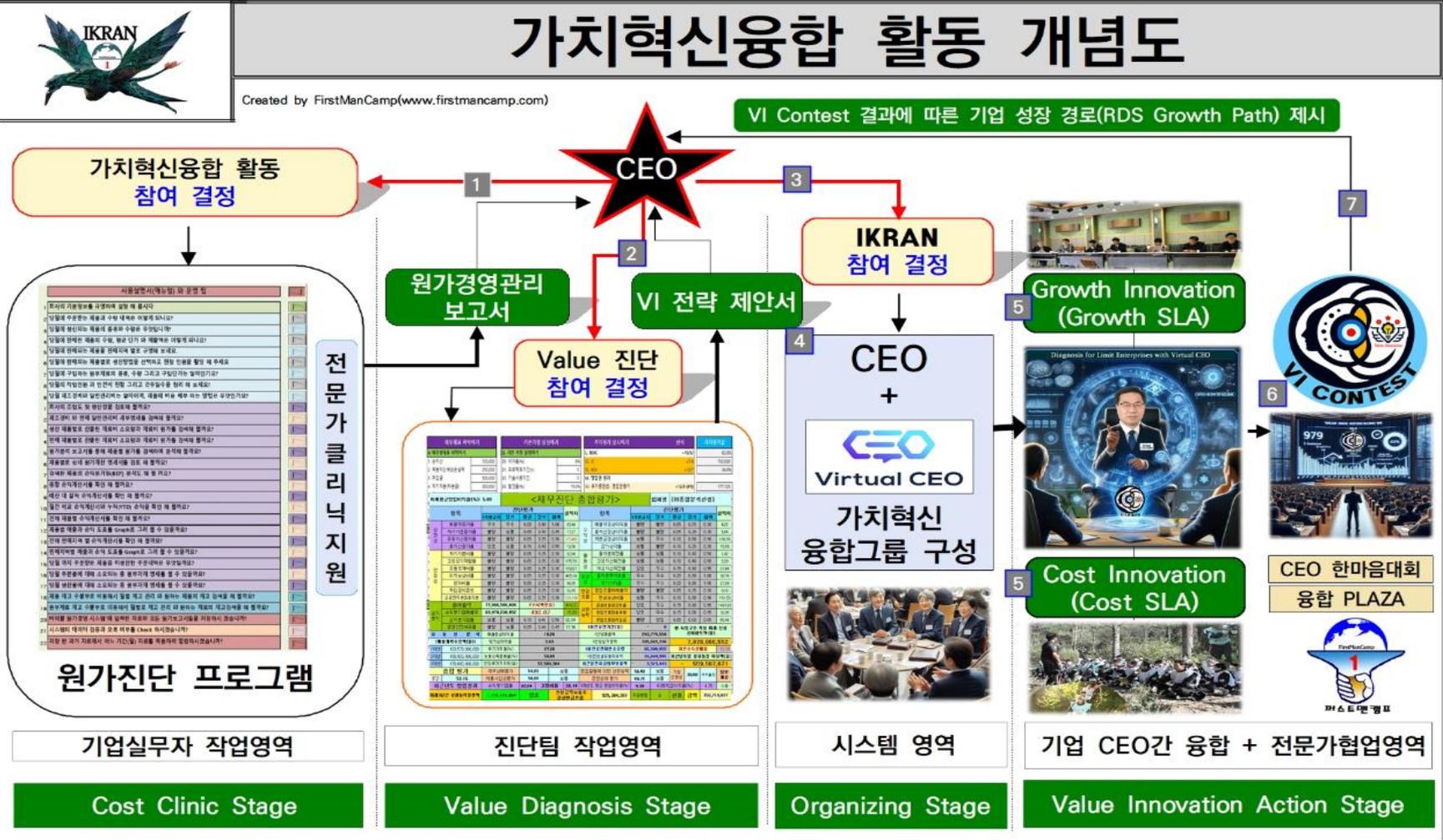


3-4. 제안시스템(IKRAN System)의 개념

가치혁신융합 활동 개념도

Created by FirstManCamp(www.firstmancamp.com)

VI Contest 결과에 따른 기업 성장 경로(RDS Growth Path) 제시



가치혁신융합 활동 참여 결정

전문가 클리닉 지원

원가진단 프로그램

구분	내용
1	회사의 기업현황을 이해하며 경영에 참여
2	기업에 주안점을 제공하는 제품과 주요 내역에 대해 파악
3	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
4	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
5	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
6	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
7	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
8	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
9	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
10	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
11	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
12	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
13	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
14	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
15	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
16	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
17	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
18	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
19	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
20	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
21	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
22	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
23	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
24	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
25	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
26	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
27	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
28	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
29	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악
30	기업에 관련된 제품과 주요 내역에 대해 파악

원가경영관리 보고서

VI 전략 제안서

Value 진단 참여 결정

진단팀 작업영역

Value 진단 프로그램

구분	원가	원가	원가	원가	원가
1	원가	원가	원가	원가	원가
2	원가	원가	원가	원가	원가
3	원가	원가	원가	원가	원가
4	원가	원가	원가	원가	원가
5	원가	원가	원가	원가	원가
6	원가	원가	원가	원가	원가
7	원가	원가	원가	원가	원가
8	원가	원가	원가	원가	원가
9	원가	원가	원가	원가	원가
10	원가	원가	원가	원가	원가
11	원가	원가	원가	원가	원가
12	원가	원가	원가	원가	원가
13	원가	원가	원가	원가	원가
14	원가	원가	원가	원가	원가
15	원가	원가	원가	원가	원가
16	원가	원가	원가	원가	원가
17	원가	원가	원가	원가	원가
18	원가	원가	원가	원가	원가
19	원가	원가	원가	원가	원가
20	원가	원가	원가	원가	원가
21	원가	원가	원가	원가	원가
22	원가	원가	원가	원가	원가
23	원가	원가	원가	원가	원가
24	원가	원가	원가	원가	원가
25	원가	원가	원가	원가	원가
26	원가	원가	원가	원가	원가
27	원가	원가	원가	원가	원가
28	원가	원가	원가	원가	원가
29	원가	원가	원가	원가	원가
30	원가	원가	원가	원가	원가

IKRAN 참여 결정

CEO + Virtual CEO

가치혁신 융합그룹 구성

시스템 영역

Growth Innovation (Growth SLA)

Cost Innovation (Cost SLA)

가치혁신 융합 + 전문가협업영역

VI CONTEST

CEO 한마음대회

융합 PLAZA

퍼스트맨캠프

기업실무자 작업영역

Cost Clinic Stage

진단팀 작업영역

Value Diagnosis Stage

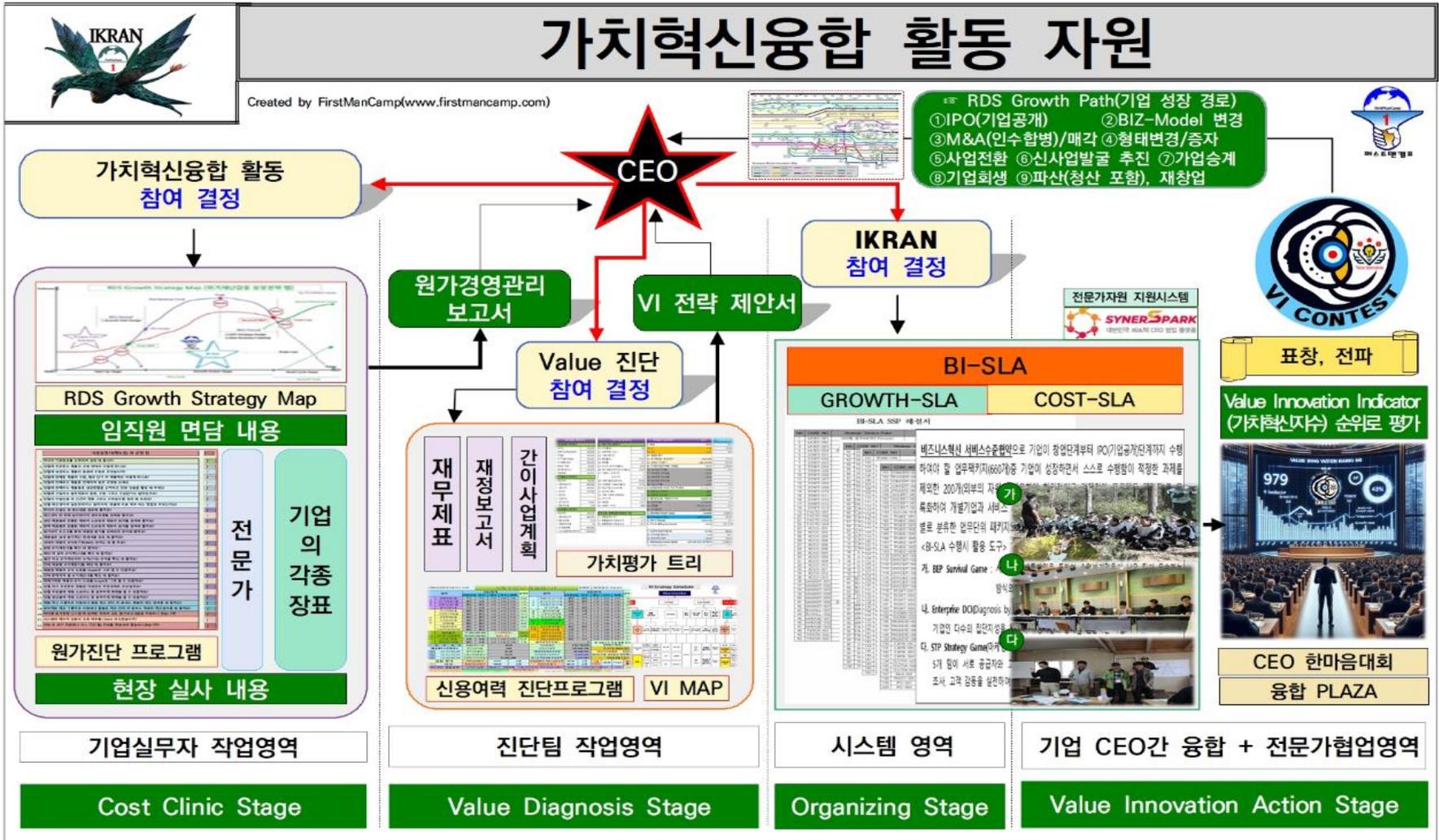
시스템 영역

Organizing Stage

가치혁신 융합 + 전문가협업영역

Value Innovation Action Stage

3-6. 제안시스템(IKRAN System)의 활동자원



3-7. 제안시스템(IKRAN System)의 상징표식

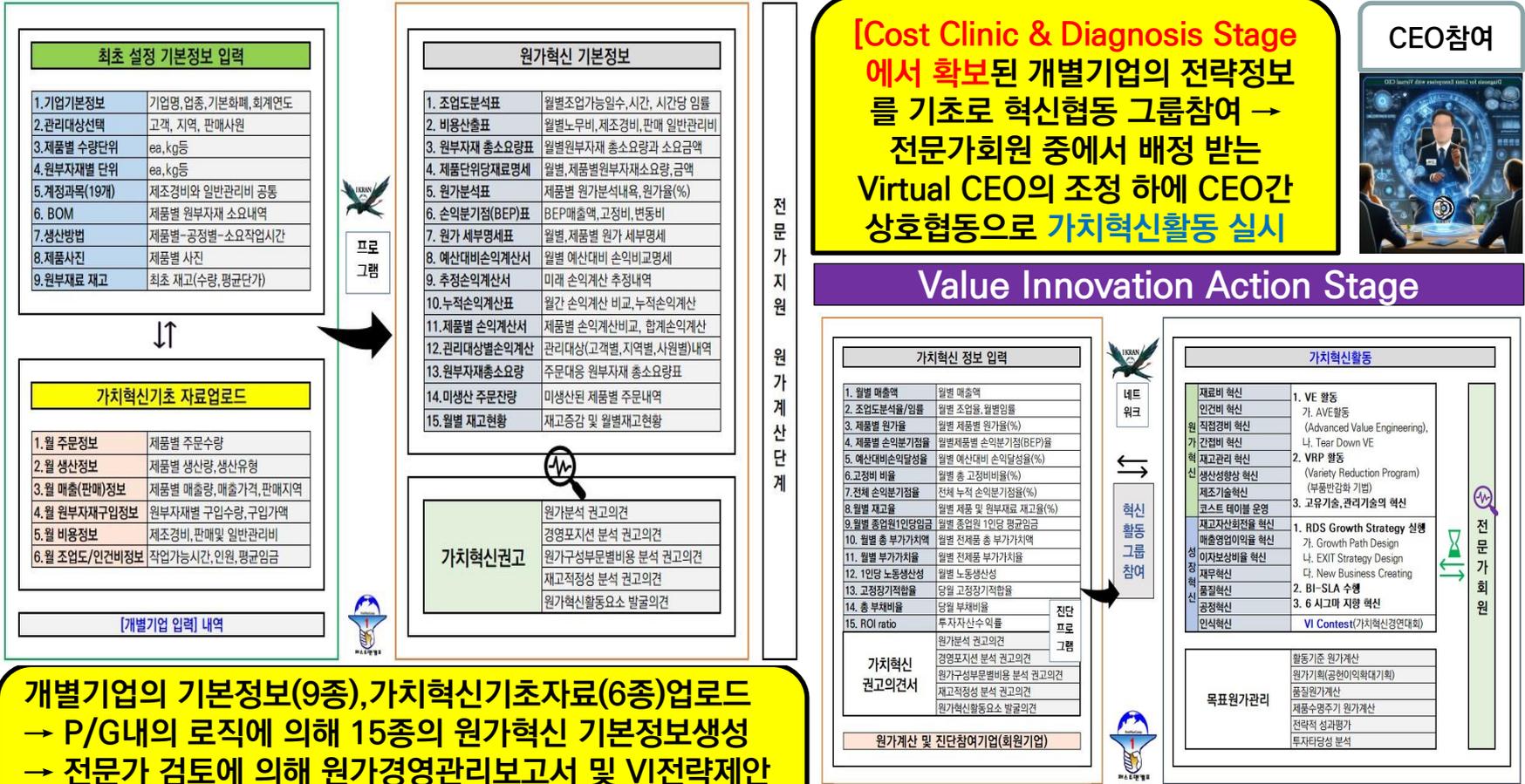


☞ **IKRAN(이크란)** : 영화 아바타의 판도라행성 할렐루야산에 서식하는 비행생물체로 나비(Nabi) 족 사람들이 비행수단으로 활용하며, 유사시 집단으로 무리를 지어 적을 공격,방어하며 특정 사람과 한번 '사해일루'(교감)하면 평생 그 사람 하고만 비행하는 영물이다. 최상위 포식자인 '토루크' 다음의 제2 포식자 그룹이다. 가치혁신 융합활동을 중소기업CEO들이 자유로운 비행수단으로 활용할 수 있기를 바라는 마음에서 작명 되고 상징화 함.

☞ **VI Contest(브이아이 콘테스트)** : Value Innovation Contest를 줄인 말로서, 가치혁신활동을 추진한 많은 기업들 간의 공개 경연을 통해 가치혁신 우수 기업을 표창하고, 사례발표 및 전파하는 대회로서 중소기업CEO한마음대회 또는 이업종융합 플라자행사에 병합하여 실시하면 내실 있는 행사가 될 것으로 판단됨.

4. 제안내용 실현방안

4-1. 단계 별 가치혁신 실행(프로그램 요소 확정상태)



개별기업의 기본정보(9종), 가치혁신기초자료(6종)업로드
 → P/G내의 로직에 의해 15종의 원가혁신 기본정보생성
 → 전문가 검토에 의해 원가경영관리보고서 및 VI전략제안서가 작성되어 기업에게 제공됨.
[Cost Clinic & Diagnosis Stage]

VI Contest를 통하여 성과 평가, 표창, 전파활동을 함

4-2. 원가 계산 및 진단 (프로그램 개발 완료상태)

사용설명서(매뉴얼) 와 운영 팁	
1	회사의 기본정보를 규명하여 설정 해 봅니다
2	당월에 주문받은 제품과 수량 내역은 어떻게 되나요?
3	당월에 생산되는 제품의 종류와 수량은 무엇입니까?
4	당월에 판매된 제품의 수량, 평균 단가와 매출액은 어떻게 되나요?
6	당월에 판매되는 제품을 판매지역 별로 규명해 보세요.
6	당월에 판매되는 제품별로 생산방법을 선택하고 현장 인원을 할당 해 주세요
7	당월에 구입하는 원부재료의 종류, 수량 그리고 구입단가는 얼마인가요?
8	당월의 작업인원 과 인건비 현황 그리고 근무일수를 정리 해 보세요?
9	당월 제조경비와 일반관리비는 얼마이며, 제품에 비용 배부 하는 방법은 무엇인가요?
1	회사의 조업도 및 생산성을 검토해 볼까요?
2	제조경비 와 판매 일반관리비 세부명세를 검색해 볼까요?
3	생산 제품별로 산출된 재료비 소요량과 재료비 원가를 검색해 볼까요?
4	판매 제품별로 산출된 재료비 소요량과 재료비 원가를 검색해 볼까요?
6	원가분석 보고서를 통해 제품별 원가를 검색하여 분석해 볼까요?
6	제품별로 상세 원가계산 명세서를 검토 해 볼까요?
7	검색된 제품의 순익분기점(BEP) 분석도 해 볼까요?
8	종합 순익계산서를 확인 해 볼까요?
9	예산 대 실적 순익계산서를 확인 해 볼까요?
10	월간 비교 순익계산서와 누적(YTD) 순익을 확인 해 볼까요?
11	전체 제품별 순익계산서를 확인 해 볼까요?
12	제품별 매출과 순익 도표를 Graph로 그려 볼 수 있을까요?
13	전체 판매지역 별 순익계산서를 확인 해 볼까요?
14	판매지역별 매출과 순익 도표를 Graph로 그려 볼 수 있을까요?
16	당월 까지 주문받은 제품중 미생산된 주문내역은 무엇일까요?
16	당월 주문품에 대해 소요되는 총 원부자재 명세를 볼 수 있을까요?
17	당월 생산품에 대해 소요되는 총 원부자재 명세를 볼 수 있을까요?
18	제품 재고 수분부로 이용해서 월별 재고 관리 와 원하는 제품의 재고 검색을 해 볼까요?
19	원부재료 재고 수분부로 이용해서 월별로 재고 관리 와 원하는 재료의 재고검색을 해 볼까요?
20	바이블 원가경영 시스템'에 입력된 자료와 모든 원가보고서들을 저장하시겠습니까?
21	시스템의 데이터 검증과 오류 여부를 Check 하시겠습니까?
22	저장된 과거 자료에서 어느 기간(월) 자료를 복원하여 열람하시겠습니까?

참여
기업
제공용

- 목 차 -		
1	원가관리 보고서	1
2	제출문	2
3	목차(내용)	3~4
4	마감된 기본정보(Upload Data)	
1)	주문 정보	5
2)	생산 정보.....	6
3)	매출 정보.....	7
4)	매출 고객 정보.....	8
5)	제품별 생산방법 과 현장인원.....	9
6)	원 부자재 구입 정보.....	10
7)	조업일수, 현장인원 그리고 인건비 정보.....	11
8)	제조경비 와 판매일반관리비 정보.....	12~13
5	보고서 요약	14~19
6	보고서 첨부	
1)	생산성 검토(조업도 기준)	20
2)	제조경비 와 판매일반관리비 세부명세	21~22
3)	생산품에 대한 원부자재 총 소요량 명세서.....	23
4)	생산 제품별 원부재료 소요량 과 재료비(어느 제품이든 검색할 수 있음)	24
5)	판매 제품별 원부재료 소요량 과 재료비(어느 제품이든 검색할 수 있음)	25
6)	제품별 원가분석 보고서(어느 제품이든 선택하여 보고서 작성).....	26
7)	제품별 순익분기점 분석표(어느 제품이든 선택하여 분석표 작성).....	27
8)	제품별 상세 원가계산 명세서(어느 제품이든 선택하여 명세서 작성).....	28
9)	예산 대 실적 순익계산서.....	29
10)	종합 순익계산서.....	30
11)	월간 비교 순익계산서 와 누적 순익계산서.....	31
12)	전체 제품별 순익계산서.....	32
13)	제품별 매출 과 순익도표	33
14)	전체 고객별 순익계산서.....	34
15)	고객별 매출 과 순익도표	35
16)	미 생산된 주문 내역서(Pending Order).....	36
17)	주문품에 대한 원부자재 총 소요량 명세서.....	37
18)	원 부자재 수분부(별칭 생략).....	
19)	제품 수분부(별칭 생략).....	

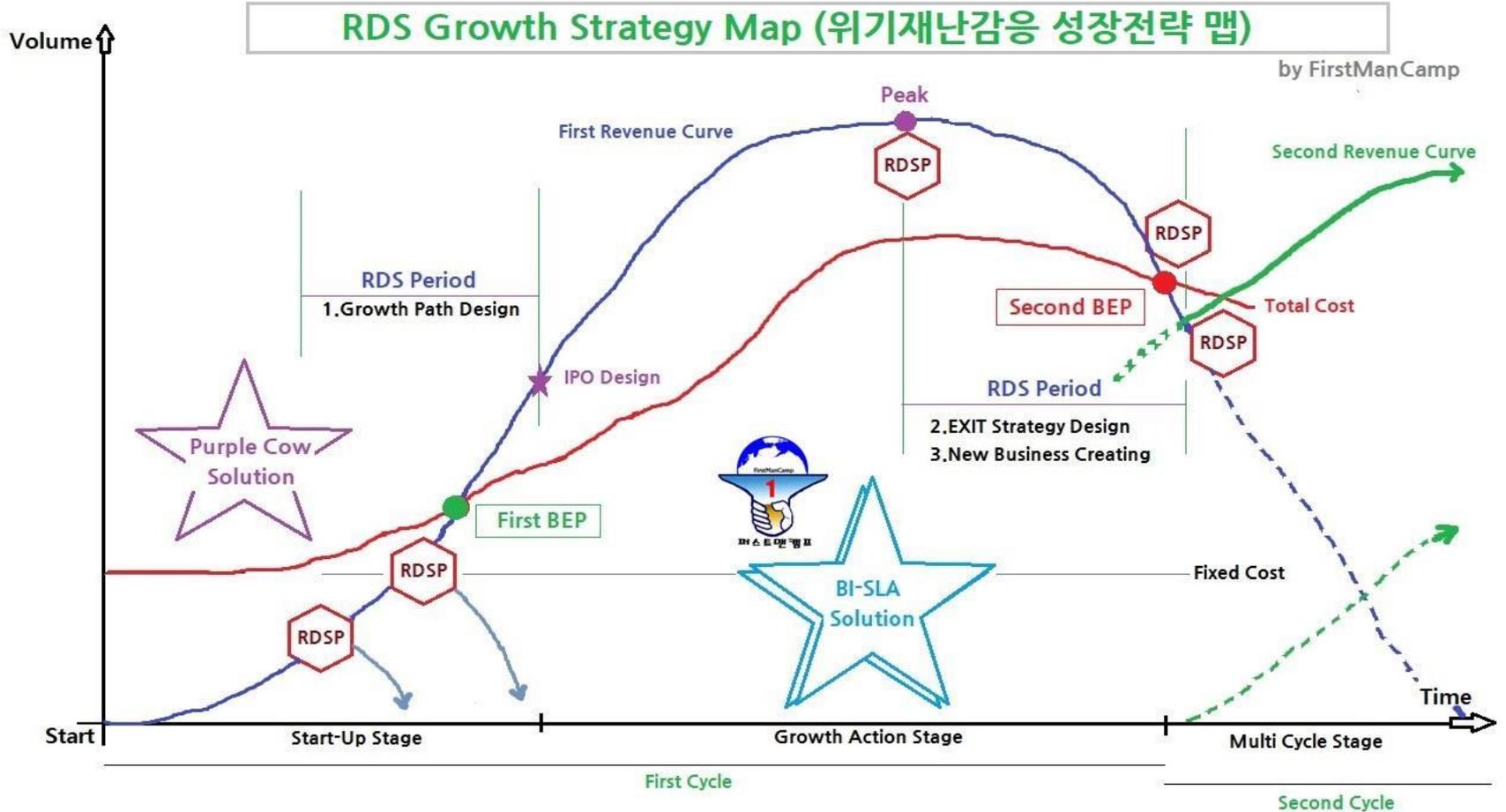
4-3. 신용여력진단 (프로그램 개발완료 상태)

신용여력 진단 프로그램을 제공하여, 실제 혁신활동을 수행하기 위해 소요되는 **자금을 조달할 수 있는지를 예측** (프로그램 개발 완료상태)

미래평균영업이익(%): 5.89		<재무진단 종합평가>						업체명		[㈜종합분석산업]						
항목	진단평가					실적치	항목	진단평가					실적치			
	3기평균치	당기	평균	당기	합계			3기평균치	당기	평균	당기	합계				
성장성	매출액증가율	우수	우수	0.20	0.80	1.00	33.48	매출액경상이익율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	4.22		
	자기자본증가율	불량	보통	0.05	0.40	0.45	17.27	총자산경상이익율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	5.64		
	유동자산증가율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	(7.48)	자본금경상이익율	보통	우수	0.10	0.80	0.90	100.33		
	총자산증가율	양호	보통	0.15	0.40	0.55	13.56	감가상각율	보통	불량	0.10	0.25	0.35	15.59		
안정성	자기자본비율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	32.90	총자본회전율	보통	보통	0.10	0.40	0.50	1.42		
	고정장기적합율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	175.73	고정자산회전율	보통	보통	0.10	0.40	0.50	2.20		
	유동부채비율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	130.97	재고자산회전율	양호	우수	0.15	0.80	0.95	21.66		
	이자보상비율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	465.19	총자본투자효율	우수	우수	0.20	0.80	1.00	38.76		
	당좌비율	불량	불량	0.05	0.25	0.30	36.05	부가가치율	우수	우수	0.20	0.80	1.00	27.28		
	차입금의존도	불량	불량	0.05	0.25	0.30	32.85	영업흐름대채출액	불량	불량	0.05	0.25	0.30	0.16		
	순운전자본대총자산	불량	불량	0.05	0.25	0.30	(21.19)	현금보상비율	보통	우수	0.10	0.80	0.90	151.53		
	총매출액	77,986,586,408			EVA(백만원)		WACC	금융비용보상비율	양호	우수	0.15	0.80	0.95	1491.83		
손익분기	63,978,230,452			490.07		15.00	영업흐름대총부채	양호	우수	0.15	0.80	0.95	32.05			
	손익분기점율			0.10		0.40	0.50	82.04	영업흐름대차입금	불량	양호	0.05	0.60	0.65	65.16	
	경영안건여유율			0.05		0.40	0.45	17.96	1회전운전기간(일)	- 0						
유동성분석	매출현금이익율			10.28			1인당매출액	210,774,558								
	[매출계획추정액(일)]			3.63			1인당순가공액	105,645,336								
1차년	103,579,000,000			부가가치율(%)		27.28	1회전운전자본소요량	- 66,508,955								
2차년	158,903,000,000			노동소득분배율(%)		54.69	1회전현금유동여유액	16,669,995								
3차년	170,000,000,000			인당부가가치액(원)		57,503,384	최근운전자금외부보충액	- 3,523,443								
종합평가	재무상태평가		54.03		보통		영업활동에 의한 상환능력	56.40		보통		기업안정성	30.00		극히불량	담보채공
F2	53.16		제품사업성평가		58.69		경영성과 평가		60.71		보통					
최근년도 영업성과	손익분기점율		82.04		고정비율		20.14		3개년도 평균 영업이익율(%)		4.30		미래지급이자율(%)		4.70	
미래3년 상환능력발생액	7,729,125,804		양호		신청금액보충후 경상현금흐름		929,384,201		지원방법		B		신용 금액		759,719,037	

재무제표 분석으로 성장성·안정성·수익성·활동성·생산성을 판정하고, 결산기의 손익분기, 현금 흐름, 상환능력을 점검하여 RDSP를 예측하며, 현재시점, 가치혁신 활동이후 시점 별로 자금조달 여력을 진단하여 정보를 제공

4-4. 성장경로시점별 RDS(위기재난대응) 진단 Point(적용 중)



* RDS : Risk & Disaster Sensitive : 위기 재난 감응 * RDSP : Risk & Disaster Sensitive Point: 위기 재난 감응 시점

4-5. 간이 가치평가(Valuation Tree) (프로그램개발 완료상태)

- 가치원가혁신활동 이해를 위한 15개부문별 기업가치산출

전문가
활용용

가치평가 구조도(Valuation Tree)_1

단위: 천원

재무제표 파악하기	기본가정 설정하기	가치평가 실시하기	산식	가치평가값
A 재무상태표 파악하기				
1. 순자산	720,000	E. 가중평균자본비용(WACC)	$= (36+37)/38$	10.1%
2. 처분자산예상손실액	250,000	36. 자기자본비용	$= (26+25+32)*4$	51,000
3. 차입금	500,000	37. 타인자본비용	$= 3*20$	30,000
4. 자기자본(자본금)	300,000	38. 투여자본(자기자본+타인자본)	$= 3+4$	800,000
5. 주식발행 총수	500,000	F. 유가증권별 기업가치평가	$= (41+42)/2$	3,626,841
6. 현금과 예금	60,000	39. 수익가치	$= 12/(24*20)*27$	10,375,000
7. 총자산(총자산)	1,200,000	40. 자산가치	$= 1*27$	1,440,000
8. 유동부채	468,000	41. 본질가치	$= (39+40)/27$	2,363,000
B 손익계산서 파악하기				
9. 영업이익	150,000	42. 상대가치(동종업체)	가. 나. 다.	4,890,683
10. 세후영업이익	460,000	G. DCF 기업가치평가	$= 44+45-3+6$	3,201,576
11. 세전이익	480,000	43. 잔존가치(Residual Value)	$= (18*(1+16))/E$	3,383,257
12. 순이익	415,000	44. 할인된 잔존가치	$= 43/(1+23)^n$	1,462,675
13. 법인세		45. 할인된 현금흐름	$= 18/(1+23)^n$	2,178,901
14. 지급이자		H. EBITDA 기업가치평가	$= 46*31-3+6$	660,000
15. 감가상각비	70,000	46. EBITDA	$= 9+15$	220,000
16. 평균성장률	6.0%	I. EVA	$= 10-47$	385,885
C 현금흐름표 파악하기				
9. 영업이익	200,000	47. 자본비용	$= 52*E$	74,115
10. 세후영업이익	460,000	J. 기술가치평가	$= 18*22*48$	991,400
16. 평균성장률	6.0%	48. 기술 기여도	$= 28*29$	45.5%
17. 인플레이션율	4%	K. 청산가치평가	$= (49+51)/2$	2,227,588
18. 순 현금흐름	650,000	49. 재평가된 순자산가치	$= 1-2$	470,000
19. 신규 프로젝트 투자액	1,000,000	50. 재평가된 수익가치	$= (11+30)/E$	6,320,988
		51. 할인된 재평가된 수익가치	$= 50*(1-23)^n$	3,985,176

도(Valuation Tree)_2

가치평가 실시하기	산식	가치평가값
L. ROIC	$= 10/52$	62.8%
52. IC	$= 7-8$	732,000
53. ROI	$= 12/7$	34.6%
M. 영업권 평가		
54. 유가증권별-영업권평가	$= 12/2-(4*E)$	177,125
55. 브랜드 가치평가	$= (58-1)*G*35$	471,343
N. 주식평가법(주가배수 모형법)		
56. EPS(주당 수익률)	$= 12*57$	1,250,000
57. PER(주당 수익비율)	$= 12/5$	83.0%
58. PBR(주당 자산비율)	$= 33/56$	3.0
59. BPS(주당 순자산액)	$= 1/5$	1.7
60. 자산 수익률	$= 12/1$	1.4
O. 상증법에 의한 비상장 주당 주식평가	$= (61+62)/27$	57.6%
61. 주당 순 수익가치	$= 39/5$	4.726
62. 주당 순 자산가치	$= 40/5$	20.8
P. 배당활인 모형 적정주가 가치	$= 65/(64-63)$	2.9
63. 요구수익률	$= 17+25+26$	1.94
64. 성장률	$= 69*(34/(12/5))$	15.0%
65. 자기배당액	$= 34*(1+64)$	55.0%
Q. NPV(Net Present Value)	$= \text{sum}(66)$	0.8
66. PV(Present Value)	$= (18*(1-23)^n)$	2,049,019
R. 내부수익률(IRR)	$= \text{IRR}(19,64)$	34.7%
S. 기간 회수법(Pay Back Period)	$= 19-64$	1년 11개월
T. 초과이익 자본가치평가법		
67. 자기자본기준수익	$= 12+68$	684,625
68. 초과이익누계치	$= 4*E$	30,375
69. 초과이익누계치	$= 12-67$	384,625
U. RIM(Residual Income Model)	$= (59+((69-E)/(E-16)*59))^5$	23,098,182
69. 자본수익률(ROE)	$= 12/4$	138.3%

4-6-1. 손익분기점(BEP)과 경영 POSITION 판정표

손익분기점(BEP)과 경영POSITION

Source: 중소벤처기업진흥공단 진단사업처



- ※규모확대형 : 매출 규모 확대 정책이 필요한 포지션
- ※이익률극대화형 : 이익률을 극대화하는 정책이 필요한 포지션
- ※건전경영형 : 정상경영상태의 포지션
- ※음성적 적자형 : 회계상 이익이 발생하나 실제로는 적자인 포지션
- ※도산징후군 : 도산의 가능성이 내포되어있는 포지션
- ※적자형 : 회계적 이익 및 실제 이익 모두 적자인 포지션

4-6-2. 가치혁신전략/우선순위 선정

[Value Innovation Action Stage]에서 실행되는 가치혁신활동을 위해서, Virtual CEO전략위원회는 참여기업의 가치혁신 기초자료를 바탕으로 **가치 혁신**을 위한 전략구조와 우선순위를 선정하여 각 참여기업과 융합그룹으로 제시

VI Strategy Structure

Value Innovation



VI Practice Strategy Priority Map(가치혁신실행전략 우선순위도)

지수 : 10-높음, 5-중간, 0- 낮음, 혁신우선순위 : 1- 가장 높음 8-가장 낮음

혁신 방안	개선 효과	실행 용이성	성공가능성	혁신우선순위
제품 포트폴리오 재구축	6	4	5	7
가격경쟁력 제고, 수익극대화	10	6	6	1
고객/시장별 차별화된 마케팅 전략	8	6	6	2
매출증대방안 수립, 판로확대	6	5	5	6
기업가치 증진을 위한 투자, 자산관리	5	4	3	8
R&D역량 확보, 독자 설계능력 구축	9	6	4	4
고수익형 신제품 개발	8	5	5	5
임직원 역량강화, 업무전문성 제고	5	9	8	3

혁신 기회별로 개선효과, 실행 용이성, 성공가능성을 정량적, 정성적으로 종합 평가하여 혁신실행의 우선순위를 혁신대상기업과 혁신협동그룹에 제시함.



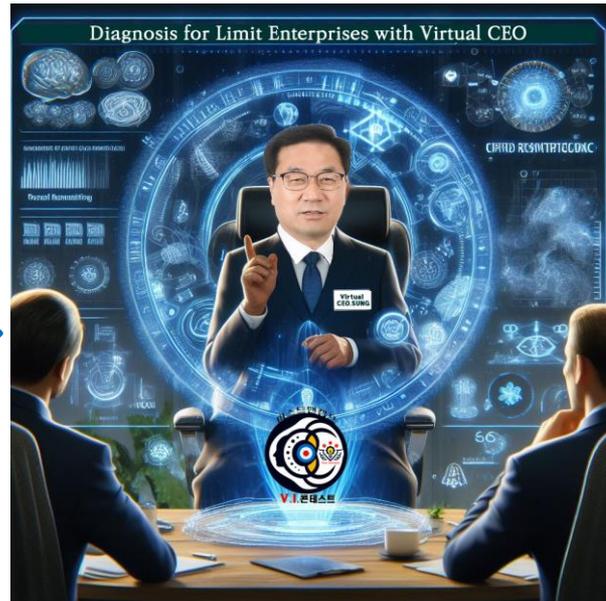
4-8. 가치혁신활동을 위한 세부 분야(확보)

BI-SLA SSP

NO	CODE NO	Strategic Service Point	NO	CODE NO	Strategic Service Point	NO	CODE NO	Strategic Service Point	NO	CODE NO	Strategic Service Point	간략해설
1	MCIES-001		51	PEROR-004		101	TRANS-006		151	STANCERT-001		
2	MCIES-002		52	PEROR-005		102	TRANS-007		152	TECHCERT-001		
3	MCIES-003		53	PEROR-006		103	MASAL-001		153	COMCERT-001		
4	MCIES-004		54	PEROR-007		104	MASAL-002		154	COMCERT-002		
5	START-001		55	PEROR-008		105	MASAL-003		155	PROCERT-001		
6	START-002		56	PEROR-009		106	MASAL-004		156	QUCERT-001		
7	START-003		57	PEROR-010		107	MASAL-005		157	QUCERT-002		
8	START-004		58	PEROR-011		108	MASAL-006		158	QUCERT-003		
9	START-005		59	PEROR-012		109	MASAL-007		159	QUCERT-004		
10	START-006		60	PEROR-013		110	MASAL-008		160	QUCON-001		
11	START-007		61	PEROR-014		111	MASAL-009		161	TRADE-001		
12	START-008		62	CASHCON-001		112	MASAL-010		162	TRADE-002		
13	START-009		63	CASHCON-002		113	MASAL-011		163	TRADE-003		
14	START-010		64	CAPITAL-001		114	MASAL-012		164	TRADE-004		
15	START-011		65	CAPITAL-002		115	MASAL-013		165	TRADE-005		
16	START-012		66	CAPITAL-003		116	MASAL-014		166	TRADE-006		
세부내용 표시 생략												
24	ACCO-002		74	JUDIC-001		124	MASAL-021		173	OFFICEIT-004		
25	ACCO-003		75	JUDIC-002		124	MASAL-022		174	OFFICEIT-005		
26	ACCO-004		76	JUDIC-003		125	MASAL-023		175	OFFICEIT-006		
27	ACCO-005		77	JUDIC-004		126	MASAL-024		176	OFFICEIT-007		
28	ACCO-006		78	JUDIC-005		127	MASAL-025		177	OFFICEIT-008		
29	ACCO-007		79	JUDIC-006		128	MASAL-026		178	RIGHT-001		
30	ACCO-008		80	BUYMAT-001		129	MASAL-027		179	RIGHT-002		
31	ACCO-009		81	BUYMAT-002		130	MASAL-028		180	RIGHT-003		
32	ACCO-010		82	BUYMAT-003		131	MASAL-029		181	RIGHT-004		
33	ACCO-011		83	BUYMAT-004		132	MASAL-030		182	RIGHT-005		
34	ACCO-012		84	STOCK-001		133	MASAL-031		183	RnDMA-001		
35	ACCO-013		85	STOCK-002		134	MASAL-032		184	RnDMA-002		
36	MANAST-001		86	MANUTECH-001		135	MASAL-033		185	PRODEVE-001		
37	MANAST-002		87	MANUTECH-002		136	MASAL-034		186	PRODEVE-002		
38	MANAST-003		88	MANUTECH-003		137	MASAL-035		187	PRODEVE-003		
39	MANAST-004		89	MANUTECH-004		138	MASAL-036		188	PRODEVE-004		
40	MANAST-005		90	MANUTECH-005		139	MASAL-037		189	PRODEVE-005		
41	MANAST-006		91	FINANCE-001		140	MASAL-038		190	CAPIN-001		
42	MANAST-007		92	FINANCE-002		141	MASAL-039		191	CAPIN-002		
43	BUSKILL-001		93	FINANCE-003		142	MASAL-040		192	CAPIN-003		
44	BUSKILL-002		94	FINANCE-004		143	MASAL-041		193	CAPIN-004		
45	MANAGE-001		95	COST-001		144	MASAL-042		194	TECTRA-001		
46	MANAGE-002		96	TRANS-001		145	MASAL-043		195	TECTRA-002		
47	MANAGE-003		97	TRANS-002		146	MASAL-044		196	TECTRA-003		
48	PEROR-001		98	TRANS-003		147	MASAL-045		197	MnA-001		
49	PEROR-002		99	TRANS-004		148	MASAL-046		198	TRUST-001		
50	PEROR-003		100	TRANS-005		149	MASAL-047		199	IFO-001		
						150	MASAL-048		200	IFO-002		

- BI-SLA SSP** : Business Innovation Service Level Agreement Strategic Service Point의 줄임말.
- ‘비즈니스혁신 서비스수준 협약 전략적 서비스과제’로 기업CEO와 Virtual CEO간에 비즈니스혁신 중 가치혁신활동을 위하여 필요한 내용을 어느 수준까지 달성할 것인가를 분야별로 정하고 이를 당초에 정한 수준까지 이행할 수 있게 상호 협력하는 약정 세부분야. 기업의 660개 분야 중 중요 200개를 발췌한 내용임.

4-9. Virtual CEO(30명 확보): VI Contest 결과로 보수를 받는다!



- Virtual CEO : 가상 경영자로 해석되기도 하며 통상 ‘버추얼씨이오’라 부르며, 기업외부의 전문가 이다.
- 이 명칭은 IKRAN System이 최초로 채택하는 개념으로, 통상 컨설팅은 전문가들이 권고하는 내용을 제시하고 그 이행의 수용이나 수용에 따른 위험부담은 모두 기업에게 귀속된다. 이때 컨설턴트의 오진 또는 잘못된 처방은 심각하게 기업을 위기 또는 재난(RD: Risk and Disaster)의 수준으로도 빠뜨릴 수도 있다.
 - IKRAN 시스템은 전문가그룹이 제시하는 처방의 유효성을 담보하기 위하여, 전문가 그룹은 기업의 관계자와 공동으로 본인이 진단, 처방한 솔루션을 직접 실행하여 그 결과를 얻는데 까지 역할을 하고 그 책임을 진다.
 - 이러한 역할로 Virtual CEO는 실제CEO와 약정한 특정프로젝트에 대하여는 실제CEO와 같거나 그에 준하는 권한을 행사하며 그 권한행사로 인한 책임도 지게 되는 특징을 지니게 된다. ‘프로젝트별 CEO’인 셈이다.

4-10. VI Contest 및 기업 성장경로 제시 방안

- ☞ VI Contest : Value Innovation Indicator(가치혁신지수:VI지수) 순위로 평가
- 가치혁신지수 = 가치원가혁신지수(VCI지수) x 성장혁신지수(GI지수)x융합활동지수(CAI)
 - = [(전기 손익분기점율(%)-당기 손익분기점율(%))/전기 손익분기점율(%)]x{[(당기매출액-전기 매출액)/전기매출액]x100}x100 = 손익분기점율 감소율 x 매출액증가율 x 100xCAI
 - ※ VI지수가 클수록 성과가 우수함(단,VCI 및 GI 모두 음(-)인 경우는 'Fail(실패)'처리함)



☞ RDS Growth Path(기업 성장경로)

- ① IPO(기업공개)
- ② BIZ-Model 변경
- ③ M&A(인수합병)/매각
- ④ 형태변경/자본증자
- ⑤ 사업전환
- ⑥ 신사업발굴 추진
- ⑦ 가업승계
- ⑧ 기업회생
- ⑨ 파산(청산포함), 재 창업

[VI Contest를 통한 표창]

초기는 지회장, 연합회장, 중앙회장표창으로 하고
점차 대기업, 중진공, 중기부, 정부 표창으로 확대

5. 기대효과

가. 모든 회원사가 참여할 수 있는 공통 아젠다 성립으로 연합회 운영방향의 정당성 확보가 가능

나. 연합회의 정체성 확립에 확실한 기준을 세울 수 있음

다. 회원사의 실질적 내실을 기할 수 있음.

라. 기업인단체의 회원지원 정책모델 창출가능

마. 회원사 성장에 따른 성공사례 확보로 신규회원유입

바. 회원사 간의 실질적 협력,협업,융합을 유도

사. 회원 전문가가 회원을 돕는 상생모델 창출가능

아. CEO한마음대회,융합플라자 포상의 정당성을 확보

자. 연합회의 확실한 대 정부 활동 명분 확보가 가능



감사합니다

010-3732-4352

happyradar@paran.com

성보현



(사)중소기업융합경기연합회
Gyeonggi Federation of SMEs Convergence



퍼스트맨캠프
FirstManCamp