

# 박영진가 복식부기 장부의 20세기 전후 삼포(蔘圃)회계와 현대적 경영 사고

허성관(주저자)  
한양대학교사문회연구소  
(skhuh2003@hanmail.net)

개성상인 박영진가의 복식부기 삼포회계 장부는 1897년부터 1905년까지 기록이다. 삼포도중은 오늘날의 자회사에 해당 하나 박영진가는 삼포도중 각각에 대해서 하나의 계정에 회계 처리했다. 삼포도중별로 지출은 투자로 보아 해당 도중의 차변에, 모든 수익은 대변에 분개하여 원장과 보조부인 각인회계책에 전기하였다. 삼포가 종료되기 직전 년도까지는 수익을 인식하여 손익을 계산하지 않고 차변금액에서 대변 금액을 차감한 차변 잔액을 미회수 투자처럼 자산으로 이월하였다. 차변잔액은 회계연도 말에 대차대조표인 주회계에 보고하였다. 삼포도중이 종료되는 연도의 수익에서 미회수 투자액인 차변 잔액을 차감하여 손익을 계산하고 구성원들에게 배분함으로써 도중을 청산하였다.

삼포도중 회계에는 현대적 경영 사고들이 반영되어 있다. 삼포 투자와 수익에 대해 자본비용을 계산하여 가산했기 때문에 삼포이익은 오늘날의 잔여이익에 해당한다. 이 기록은 자본비용을 회계에 명시적으로 반영한 세계 최초이고 유일한 기록이다. 재배한 종삼을 다른 삼포에 이식하는 내부 이전거래에 시장가격을 적용하여 회계 처리했다. 서양에서 1950년대에 이전가격이 논의되기 시작된 것을 상도하면 개성상인의 최적 의사결정이 얼마나 앞서갔는지 알 수 있다. 삼포도중에 구성원들이 기여한 자본, 전문 재배기술, 경영 노하우의 가치를 동일하게 인식하여 이익을 균등하게 배분하고, 시장 이자율 보다 낮은 자본비용을 적용한 것은 오늘날의 자본 위주 경영에 비추어 상생적안 경영이다. 삼포경영에 따른 위험을 분산하기 위해 도중을 결성하고, 다양한 경영 방식으로 시장 상황의 변동에 대응했다. 20세기 전후 조선 개성상인들의 이러한 현대적 경영 사고는 우리 역사에서 합리적 경제활동을 보여주는 대표적인 증거이다.

주제어: 사개송도치부법, 한국 전통회계, 도중, 삼포회계, 자본비용, 이전가격, 상생경영, 잔여이익

## 1. 머리말

개성상인 박영진가의 회계장부<sup>1)</sup>가 2005년에 발견되었다(이하 박영진가 장부라 함). 이 장부는 1887년 8월 15일부터 1912년 9월 15일까지 회계 기록이다. 이 중에서 분개장, 총계정원장, 재무제표가 모두 남아 있어 연도별로 회계순환과정을 완벽하게 분석할 수 있는 기간은 1891년 9월 16일부터

1901년 9월 15일까지 10년이다.<sup>2)</sup> Jun et al (2013)과 허성관(2015, 2016)은 이 장부를 분석하여 박영진가가 사용한 사개송도치부법이 다른 나라의 영향을 받지 않고 우리나라에서 독자적으로 발명되어 발전해온 복식부기임을 밝혔다. 박영진가 장부는 현대회계와 비교하여 세부적으로 여러 가지 차이가 있으나 계정과목을 조정하면 오늘날의 재무제표로 쉽게 전환할 수 있는 검증가능한(verifiabe) 복식부기이다. 이로써 사개송도치부법(개성부기)의

최초투고일: 2016. 12. 26      수정일: (1차: 2017. 3. 29, 2차: 2017. 6. 1)      게재확정일: 2017. 6. 2  
1) 한국학중앙연구원에 보관되어 있다. 박영진가 장부는 완전한 형태로 남아 있는 세계에서 가장 오래된 복식부기 장부이다. 문화재청은 2014년 2월 이 장부를 등록문화재 587호로 지정하였다.  
2) 박영진가 장부의 회계연도는 9월16일부터 다음 해 9월 15일까지이다. 예를 들면, 1892 회계연도는 1891년 9월 16일부터 1892년 9월 15일까지이다. 이 논문에서 달과 일자가 없는 연도 표기는 회계연도이다.

복식부기 여부에 관한 논쟁은 종결되었다.

박영진가 장부에는 상품 매매, 금융, 인삼 재배와 관련된 거래들이 기록되어 있고 제조업 관련 거래는 없다. 인삼 재배는 궁극적인 목적이 홍삼의 원재료인 6년근 수삼(水蓼) 생산이므로 수익이 실현될 때까지 장기간이 소요되고 거액이 투자되기 때문에 위험이 크다. 박영진가는 예외 없이 다른 사람과 합작사업인 도중(都中)을 결성하여 인삼을 재배하였는데 이는 위험 분담을 고려한 결과로 유추된다. 박영진가는 1896년 9월부터 인삼을 재배하기 시작한 이후 삼포(蔘圃)도중이 1899년에는 15개로 늘어났다. 삼포를 개설한 둘째 해인 1897년말 삼포자산은 총 자산의 59.7%였고, 1898년말에는 이 비중이 60%였다. 총자산이 1899년말에 448,956.76량(兩)인데 이 중 80.2%인 362,158.33량이 인삼을 재배하는 삼포자산이었다. 박영진가의 복식부기 장부를 정밀하게 이해하기 위해서는 반드시 삼포회계를 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면 1897년부터 1904년까지 삼포경영이 박영진가 사업의 주업종이었기 때문이다.

박영진가의 삼포회계를 분석한 최근 연구로는 전성호(2011a)와 허성관(2016)을 들 수 있다. 이들 연구에 의하면 박영진가는 인삼을 수확할 때까지 재료비, 노무비, 경비를 삼포도중별로 기록하여 회계연도 말에 그 잔액을 오늘날 제조업의 재공품(work-in-process)처럼 대차대조표인 주회계(周會計)에 자산으로 보고하는 개별원가계산(job costing)을 실시하였다. 허성관(2016)은 삼포에 투자한 금액에 대해서 자기자본비용(cost of equity capital)을 지급이자로 인식하여 자본화(capitalization)하였고, 재배하고 있는 인삼을 채굴하여 다른 삼포에 이식하는 경우에는 사내이전가격(internal transfer

price)으로 시장가격을 적용하였으며, 삼포경영 결과 발생한 손익은 도중 구성원들에게 균등하게 배분하였음을 밝혔다. 그러나 전성호(2011a)는 삼포에 대한 지출의 회계적인 흐름만 고찰하였고, 허성관(2016)은 1899년까지만 분석하였다.

본 연구에서는 박영진가의 삼포회계 전체를 종합적으로 고찰한다. 박영진가 장부에는 1897년에 삼포경영을 시작해서 1905년에 끝나는 것으로 나타나 있다.<sup>3)</sup> 이 기간은 8년이기 때문에 인삼재배 최종 생산물인 6년근 재배기간 전체의 삼포경영을 고찰할 수 있는 기간이다. 박영진가 삼포회계는 분개장인 일기장 외에 두 장부에 포함되어 있다. 하나는 총계정원장 중에서 자산계정을 모은 외상장책(外上帳冊)이다. 여기에 도중별로 계정을 설정하여 분개를 전 기하고 회계연도 말에 그 잔액을 대차대조표에 보고하였다. 다른 하나는 각인회계책(各人會計冊)이다. 이 장부는 합작사업인 도중들의 회계와, 도중 참여자 중에서 도중에 자금을 제공하여 박영진가와 거래한 사람들과의 대차를 기록한 개인 인명별 계정을 모은 보조부(subsidiary ledger)이다. 따라서 삼포도중의 외상장책 기록과 각인회계책의 기록은 일치한다. 그러나 외상장책에는 회계연도별로 기록되어 있는 반면에 각인회계책에는 계속해서 기록되어 있고, 자기자본비용이 외상장책에는 연도별 합계액만 기록되어 있으나 각인회계책에는 일정하지는 않지만 대체로 월 단위로 자본비용을 계산하여 기록하였다.

본 연구에서 분석할 박영진가 장부는 대상기간 8년 동안의 삼포도중 관련 분개장, 외상장책, 각인회계책, 주회계책이다. 이 중에서 외상장책은 1901년 9월 15일까지 기록만 존재하기 때문에 1901 회계연도 이후 외상장책의 각 삼포도중 계정의 기록과

3) 1905년 이후에는 인삼을 재배하지는 않아도 거래는 계속했다.

각인회계책 기록의 일치여부는 분개장의 기록으로 확인할 수 있다.

본 연구는 서론 외에 5장으로 구성되어 있다. 2장에서는 박영진가 삼포의 추이를 살펴본다. 삼포의 수, 각 삼포의 특성, 삼포 경영 여건들을 분석한다. 3장에서는 삼포도중 장부의 구성, 삼포도중별 원가 계산 내용을 고찰한다. 4장에서는 수익인식과 손익 배분을 분석한다. 5장에서는 박영진가의 삼포경영에 투영된 현대경영과 관련된 사항들을 추출하여 그 중요성을 논술한다. 6장은 연구 결과를 요약하고 추가 연구가 가능한 분야를 제시한다.

본 연구는 경제, 경영, 회계 연구와 관련하여 의미 있는 결론을 도출할 것으로 기대된다. 첫째, Johnson and Kaplan(1987)에 의하면 미국 뉴잉글랜드의 Walltham 면방직 공장에서 1815년 상당히 정교하게 제조원가를 계산하였다. 1840년대 후반에 설립된 Lyman Mills사는 1880년 경에 감가상각비만 제외한 오늘날의 전부원가계산(full absorption costing)에 의해 단위당 제조원가를 계산하였다. Chandler(1977)에 의하면 미국의 Carnegie 철강회사는 1872년부터 주문별로 제조원가를 계산하여 경영성과 평가에 적극적으로 활용하였다. 조선조 말인 20세기 전후 서양과 비슷한 시기에 서양회계의 영향을 받지 않은 독자적인 정교한 원가계산이 조선에서 실시되고 있었을 뿐만 아니라 관리회계 기법이 활용되고 있었던 사실이 본 연구에서 확인될 것이다. 둘째, 박영진가의 삼포경영에는 현대 자본주의적 사고와 경영기법이 투영되어 있었음이 확인될 것이다. 기회원가(opportunity cost) 개념을 회계에

도입한 것은 1930년대 영국의 Coase(1938)이다. 박영진가 장부에서 개성상인은 19세기 말에 이 개념을 회계실무에 적용하고 있었음을 본 연구에서 알게 될 것이다. 셋째, 사내 이전가격에 관한 논의는 1950년대에 시작되었지만(Hirshleifer 1956) 개성상인은 1897년에 시장가격을 사내이전가격으로 활용하였다. 넷째, 수익 실현까지 장기간이 소요되고 거액을 투자해야 하는 위험이 큰 삼포 경영에서 어떻게 위험을 회피하고 분담했는지 본 연구에서 밝혀질 것이다.

## II. 삼포 경영 추이

박영진가 장부는 1887년 8월에 개업한 개인기업<sup>4)</sup>의 복식부기 장부이다. 개업 초기에는 금융이 주업종이었고 포목, 소금, 인삼 등 상품을 거래하였다. 박영진가는 1897년부터 벼 농장도 경영하고 본격적으로 인삼을 재배하기 시작했다. 삼포경영을 시작하면서 상품거래는 사실상 중단했다. 1905년 삼포경영에서 손을 떼면서 이후 포목, 소금, 인삼, 면사, 담배, 건어물, 혼수용품 등 상품거래가 활성화된 것으로 장부에 나타난다.

한국인삼사(2002)에 의하면 송도 사람 박두간이 1661년(현종 2년)에 1년근 인삼을 이식하여 재배하는 양직묘삼농법(養直苗蔘農法)을 개발하고, 1724년(영조 원년)에 역시 송도 사람 박유철이 삼포에 해가림 시설인 일복(日覆)을 설치하여 재배하는 기술

4) 조선에서 회사 설립에 관련된 기록은 1883년에 나타난다. 정관을 작성하여 당시 통리기무아문(統理機務衙門)에 신청하여 허가를 받으면 회사를 설립할 수 있었다. 1895년 4월 관제 개편에 따라 신설된 농상공부가 회사 설립 업무를 관장하였다. 이때 까지도 회사 설립에 관한 세부적인 법률 규정이 없었다. 1895년 11월 12일에 법률 제17호로 회사에 관한 구체적인 규정이 마련되어 근대적인 회사의 요건을 갖추게 되었다(조기준 1994, 380-381).

을 개발하여 인삼의 대량 재배가 가능해졌다. 조선에서 인삼재배는 1810년대에 들어 일반화되었고, 오늘날의 개성인 송도가 인삼 재배 중심지였다. 인삼재배의 궁극적인 목적은 품질이 좋은 6년근 수삼을 홍삼으로 제조하여 판매하는 것이다. 그러나 홍삼의 생산과 판매는 국가의 전매사업<sup>5)</sup>이었다. 인삼재배 농가는 의무적으로 6년근 수삼(水蔘)의 국가수매에 응해야 했다. 6년근 중에서 품질이 떨어져 수매에 불합격된 수삼과 5년근 이하는 세금을 납부하고 민간이 자유롭게 거래할 수 있었다. 매년 홍삼 생산량을 국가가 계획하여 엄격하게 통제하였다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 박영진가는 1897년에 14개의 삼포도중(蔘圃都中)을 결성하여 본격적으로 삼포경영을 시작하여 1905년까지 계속하였다. 이

기간 중 34개의 도중을 만들어 삼포를 경영하였다. 1905년 이후에도 장부에 인삼 거래 기록은 있으나 인삼을 직접 재배하지는 않았다. 박영진가가 삼포경영에 적극 참여한 것은 사업 전망이 좋았기 때문이었겠지만 조선정부의 인삼정책 변화에도 기인한 것으로 보인다. 1894년 청일전쟁 이후 매년 정기 및 부정기로 조선이 청나라에 보내던 사행(使行)이 폐지됨에 따라 대 중국 공무역으로 사신단이 확대하던 홍삼이 필요 없게 되어<sup>6)</sup> 홍삼의 새로운 판로를 개척할 필요성이 제기되었다. 이 무렵 조선정부는 홍삼을 년 15,000근 정도 생산했다(한국인삼사 1권 2002, 182). 조선정부는 1897년 7월 홍삼 업무를 왕실에서 탁지부(度支部)로 이관하고 관련 제도를 정비하는 포삼규칙(包蔘規則)<sup>7)</sup>을 제정 시행했다.

〈표 1〉 박영진가의 삼포도중 신설과 처분 추이

단위: 개

회계연도	신 설	처 분	통 합	회계연도 말
1897	14	2		12
1898	8	3	3	14
1899	4	2	1	15
1900	2	5		12
1901	4	3	1	12
1902		4	1	7
1903	2	2		7
1904		3		4
1905		4		0
합 계	34	28	6	

\* 회계연도는 전년 9월 16일부터 금년 9월 15일까지

5) 1996년 7월 '인삼산업법'이 제정될 때까지 홍삼은 국가의 전매품이었다.

6) 세종대 들어 중국에 가는 사신단은 은(銀) 대신에 홍삼을 가지고 가서 이를 현지에서 매각하여 비용으로 충당했다. 사신단이 가지고 간 홍삼이 대 중국 홍삼 수출이었다. 인조 이후 사신단이 1회 휴대한 홍삼이 2,000근이었고 이는 1678년(숙종 4년)의 시가로 쌀 30,000석이 넘는 규모였다(허성관 2016, 주20). 일 년에 사행이 몇 회냐에 따라 대 중국 연간 홍삼 수출량이 달라졌다.

7) 포삼(包蔘)은 포장된 인삼이라는 뜻이다. 중국에 가는 사신단은 17세기 인조 때부터 홍삼 10근을 1포(包)로, 8포를 1 꾸러미로 포장해서 휴대하였는데 이때부터 포삼이라는 용어가 사용되었다. 포삼 대신 홍삼이 용어로서 정착된 것은 1897년 포삼규칙 실시 이후로 보인다.

포삼규칙에 의거 포삼공사(包蔘公社)를 개성에 설립하여 인삼의 재배, 수삼의 채굴, 홍삼의 제조와 수출에 관한 인허가 사무와 관련 세금의 징수를 담당하게 하였다. 이 규칙에 따라 ① 홍삼을 제조하여 판매할 때 판매액의 40%를 은으로 납부하고, ② 수삼을 매매할 때는 1차(次, 750g)에 은 1량(兩)을 납부하고, ③ 인삼 잔뿌리로 만든 홍미삼(紅尾蔘)에 대해서는 100근에 15근을 징수하며, ④ 백삼에 대해서는 제조량의 24%를 징수하며, ⑤ 재배 허가증에 대해 은화 2원(元)을 징수했다. 이 외의 세금은 일체 금지하였다. 이 결과 인삼 사업자들은 종래의 비공식적인 약정에서 벗어나 정해진 세금만 내면 자유롭게 사업할 수 있게 되었다(한국인삼사 1권, 2002, 182-183). 포삼규칙에 따라 홍삼 제조공장인 증포소(蒸包所)가 1개로 통합 국영화 되고, 홍삼 제조량은 년 15,000근에서 45,000근으로 확대되었다.

포삼규칙이 공포된 시기와 박영진가가 본격적으로 삼포를 경영하기 시작한 시기는 1897년으로 일치한다. 따라서 인삼 관련 세제의 정비와 홍삼 제조량 확대에 따른 수삼의 수요 증가가 예상되어 박영진가가 삼포경영에 진출한 것으로 유추된다.

박영진가는 1897년부터 1903년 사이 34개의 도중을 결성하여 삼포를 경영했다. 삼포를 경영하는 방식은 부지를 조성하여 인삼 씨앗인 삼종(蔘種)을 파종하는 경우, 부지를 조성하여 1년근 또는 2년근 인삼인 종삼(種蔘)을 매입하여 이식하여 재배하는 경우, 인삼포 자체를 매입하여 계속 재배하는 방식으로 분류된다. 인삼포를 처분하는 경우에는 인삼포 자체를 매각하는 경우, 인삼을 채굴하여 수삼을 판매하는 경우, 인삼포의 일부는 매각하고 일부는 수삼을 채굴

하여 판매하는 경우, 종삼포의 경우 종삼을 채굴하여 이식하거나 수삼으로 판매하는 경우로 나누어진다. 박영진가의 경우에 인삼재배의 전체 과정인 삼종을 파종하여 종삼을 키운 다음 이를 채굴하여 이식하고 6년근이 되어 채굴하여 판매한 사례는 없었다. 도중이 다른 도중에 통합된 것이 6건이었다. 이 경우에는 통합된 도중의 그 때까지 투자 잔액을 통합한 도중의 잔액에 가산하는 방식으로 회계처리했다.

전성호(2011a)와 허성관(2016)은 개별 삼포별로 원가계산을 실시한 것으로 파악하였으나 박영진가 장부에 포함된 삼포 전체를 분석한 결과 도중별로 원가를 계산했다. 즉, 개별 삼포도중이 여러 곳에 삼포를 소유하는 경우 도중 전체에 대하여 원가계산을 실시했다. 예를 들면, 1897년 6월에 박성삼·박노현·왕용수 3인이 결성한 도중은 고령(鵝嶺)과 관우(館隅) 두 곳에 인삼포가 있었으나 각 개별 인삼포별로 원가계산을 실시하지 않고 도중에 대해서만 실시했다. 그러나 각인회계책에는 개별 삼포별로 완전하지는 않으나 지출내역이 구분 표시되어 있다.

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 1897년 삼포를 개설한 첫 해에 삼포자산이 총자산의 59.7%였다. 이는 첫 해에 결성된 14개 도중 중에서 삼종 구입과 부지 조성으로 삼포를 시작한 것이 6개인 반면, 이미 상당한 투자가 이루어진 기존 삼포를 매입한 것이 8개였기 때문이다. 1899년에는 이 비중이 80.2%에 달했다. 1900년부터는 재배기간이 경과하여 처분 가능한 삼포가 늘어나서 이 비중이 줄어들었다. 1902년에는 삼포도중 신설이 없고 처분된 도중도 규모가 작았으나 4개 삼포에 추가적인 대규모 투자가 이루어져 이 비중이 60.1%로 늘어났다.<sup>8)</sup> 1903년 말 현

8) 4개 삼포도중은 설기동 락촌신포, 설기동 락촌금전포, 설기동 락촌포, 윤궁렬 존아동포이다. 이들 4개 도중의 기말 잔액은 각각 93,644.63량, 63,793.06량, 62,243.35량, 108,698.51량이었다. 후술하는 바와 같이 삼포에 대한 투자액 중에는 실제 현금 지출 외에 투자금에 대한 자기자본비용이 포함되어 있다.

〈표 2〉 삼포 자산 추이

회계연도 말	삼포도중 수(개)	총자산(량, A)	삼포자산(량, B)	삼포비중(%) B/A
1897	12	271,522.95	161,986.81	59.7
1988	14	469,283.46	276,806.24	60.0
1899	15	448,958.33	362,158.33	80.2
1900	12	583,362.30	340,487.34	58.4
1901	12	568,208.30	258,841.74	45.6
1902	7	647,049.68	393,639.36	60.1
1903	7	810,697.58	427,316.12	52.7
1904	4	799,181.68	192,080.69	24.0

재 삼포도중의 자산이 427,316.12량으로 크게 증가한 것은 1903년 중에 6년근 인삼을 채굴할 수 있는 약촌금전6근포 1,700칸(1칸은 1평)과 존이동7년근삼포 1,000칸을 100,000량과 60,000량에 각각 매입한데 기인하였다.

박영진가가 1905년에 4개의 삼포도중을 처분함으로써 인삼재배에서 철수했는데 이는 수익성 악화에 기인한 것으로 보인다. 삼포도중 중에서 190,832.90량의 거액을 투자한 락촌신포(樂村新圃)<sup>9)</sup>의 경우 1904년 9월 15일 병이든 인삼인 병삼(病蔘)을 채굴하여 12,159량의 수익만 실현되었고, 최종적으로 171,983.79량의 손실이 발생했다. 병삼을 제외하고 이 삼포에서 인삼을 채굴한 기록이 없어 병충해가 손실의 원인으로 보인다. 1904년 이후 처분한<sup>10)</sup>

삼포도중 3개에서 거액의 손실이 발생했다. 앞의 락촌신포 외에 설기동종삼포에서 25,289.37량, 왕용수사직동신포에서 38,206.55량의 손실이 발생했다. 특히, 1902년 4월 15일 조선정부<sup>11)</sup>가 홍삼 수출 독점권을 일본 미쓰이(三井)사에 넘겨 불하가격을 협상으로 결정하였지만 이미 일제의 영향력이 막강해진 상황이어서 조선정부는 을(乙)의 입장이었다. 이 결과 홍삼의 원료인 수삼의 수매가격이 대폭 하락하여 삼포의 수익성이 악화될 것으로 예상된 점도 박영진가가 인삼재배에서 철수한 주요 요인인 것으로 유추된다. 미쓰이는 1945년 광복 때까지 홍삼 수출을 독점하였고 이 기간 동안 막대한 폭리를 취했다.<sup>12)</sup>

9) 박영진가 장부에는 총계정원장의 자산계정을 모은 외상장책(外上帳冊) 기록이 1900 회계연도가 마지막이고, 삼포도중 회계를 기록한 보조부인 각인회계책에 설기동 락촌신포 계정은 1904년 4월 15일에 끝난다. 따라서 이 계정의 최종 숫자는 분개장인 일기장의 기록에서 계산하였다.

10) 인삼을 채굴하여 사실상 삼포가 종료되어 수익이 실현되었는데도 삼포도중은 손익이 배분되면 해산했다. 예를 들면, 설기동 종삼포도중은 1903년에 수익이 실현되었는데 1905년에 이익을 배분하고 도중이 해산되었다. 도중 결정에 관련된 계약서가 존재하지 않아 그 이유를 알 수 없으나 이는 도중회계와 관련하여 추가적인 연구가 필요한 대상이다.

11) 인삼행정이 포삼규칙 시행으로 탁지부 소관이었으나 1898년 왕실재산을 관리하는 궁내부 내장원으로 이관되었다. 1908년부터 다시 탁지부 사세국에서 인삼행정을 관장하였으나 국망 후 일제 수중으로 들어갔다.

12) 1931년 3월 16일 동아일보 사설에 의하면 “전매국이 경작자로부터 매수하는 가격은 저렴하고 미쓰이에 불하하는 가격은 험값이어서 손해 보는 자는 경작자요, 폭리를 얻는 자 미쓰이라 함은 정설로 되었다. ... (중략)..... 경작자의 손해는 전매당국의 조사로는 평당 1원 30전이라 한다. ... (중략)..... 중국에서 미쓰이 판매가격은 1근에 70-80원인데 전매국에서 불하받은 가격은 1근당 7-8원 이어서 10배의 이익이다.”

### III. 삼포도중의 장부와 원가계산

#### 3.1 삼포도중의 장부

박영진가 장부는 총계정원장(general ledger) 중 자산 계정들을 모은 외상장책에 삼포도중별로 계정을 설정하여 관련된 거래를 분개하여 전기하였고, 결산기말에 그 잔액을 대차대조표인 주회계에 자산으로 보고하였다. 각 도중 계정의 거래는 보조부인 각인회계책에도 기록하였다. 각인회계책의 삼포도중 계정은 회계연도별로 마감하지 않고 장부에 여백이 부족하거나 도중이 청산된 경우에 마감했다. 도중별로 계정과목 명칭을 정할 때 도중의 구성원, 삼포의 위치, 재배중인 인삼의 재배 상태를 반영하였다. 다음은 각인회계책(1권, 75)<sup>13)</sup>에 나타난 계정과목 명칭의 예이다.

朴魯賢黃龍洙孫啓中金南炯社稷洞三根圃五都中會計  
己亥七月二十日

이 도중은 박노현(朴魯賢), 황용수(黃龍洙), 손계중(孫啓中), 김남형(金南炯)과 박영진가 5인으로 결성된 5인도중(五人都中)이다. 삼포의 위치는 사직동(社稷洞)이고, 재배 중인 인삼은 3년근이다. 이 계정은 기해(己亥, 1899) 7월 20일에 마감하여 새로 마련된 여백으로 이월했다. 한 도중의 삼포가 두 곳에 있는 경우에는 하나의 계정에 기록했다. 같은 지역에 다른 도중의 삼포가 존재하는 경우에는 신포(新圃) 또는 구포(舊圃) 등으로 구분 표시했다. 이 삼포는 1899년 현재 3년 근이지만 경자(庚子, 1900)

년 기록(각인회계책 1권, 111)에는 6년근으로 계정과목에 표기되어 있다. 이는 이 삼포가 최종적으로 6년근 인삼 생산을 목적으로 하고 있음을 표시한 것이다. 옮겨 심는 1년근과 2년근 인삼을 재배하는 삼포를 각각 종삼포(種蔘圃)와 밀종포(密種圃)로 구분하여 표시하였다. 위에 예시한 계정명칭이 분개장, 원장, 주회계에는 '朴魯賢社稷洞圃(박노현사직동포)'로 표기되어 있다. 각인회계책의 표기와 비교하여 도중 구성원 1인의 이름과 삼포의 위치만 명칭에 포함되어 있다. 이와 같은 각인회계책과의 표기의 차이는 모든 삼포도중에 공통으로 나타난다. 박영진가 장부에 나타난 34개 삼포도중 중에서 구성원인 설기동(薛箕東)은 분개장과 원장의 12개 계정의 명칭에 그 이름이 포함되어 있기 때문에 각 관련 거래가 어느 설기동 도중에 해당하는지 분개와 전기(posting) 과정에서 세심하게 확인할 필요가 있다.

#### 3.2 삼포도중의 원가계산

박영진가 장부에서 삼포원가와 관련된 거래는 ① 인삼 씨앗인 삼종의 매입, ② 이식할 종삼의 매입, ③ 타인이 재배 중인 종삼포 매입, ④ 재배 중인 종삼포에서 종삼을 채굴하여 타 도중의 본포에 이식, ⑤ 타인이 재배 중인 본포의 매입, ⑥ 재료비, 노무비, 경비의 지급 등이다. 이들 거래의 분개는 외상장책의 해당 삼포도중 계정에 내(內) 자를 기준으로 차변인 오른편에 전기되어 있는데 이는 장부가 세로 쓰기이기 때문이다. 보조부인 각인회계책의 기록도 원장과 동일하다. 삼포에 투자한 거래의 분개는 '.....捧次.....下'의 형식을 취하고 있다. 이 분개는 오늘날의 '자산 증가/현금 감소'에 해당한다. 봉차

13) 박영진가의 각인회계책은 2권으로 총 232쪽이다.

(捧次)는 자산을 의미하고 하(下)는 출금 표시이다.

박영진가와 설기동이 결성한 도중의 종삼포에 파종할 인삼 씨앗을 1897년 6월 22일에 매입한 거래는 아래 ①과 같이 분개되었다. 인삼 씨앗(蔘種子) 8칭 5합(八稱五合)을 칭<sup>14)</sup> 당 200량에(卍百式)<sup>15)</sup>에 소개비를 포함하여(구병, 口并) 1,715량을 지급하여(下) 구입해서 자산(봉차 捧次) 계정인 설기동 도중에 분개한 것이다. 이 도중은 종삼을 재배하는 도중이고 설기동이 참여하는 도중이 여럿이기 때문에 타 설기동도중과 구분하기 위해 원장에는 계정과목 명칭이 ‘설기동종삼포’로 되어 있다. 이 분개는 오늘날의 분개인 ‘설기동 종삼포 1,750/현금 1,750’에 해당한다. 구입한 인삼 씨앗을 채고자산으로 처리하지 않고 해당 삼포에 투자한 금액으로 회계처리한 것이다.

① 薛箕東都中捧次蔘種子八稱五合卍百式口并文一千七百十五兩 下

종삼을 이식한 삼포가 본포(本圃)다. 본포에는 채굴된 종삼을 구입하여 이식하거나, 종삼포를 구입한 다음 채굴하여 이식하거나, 박영진가의 다른 도중에서 재배한 종삼을 채굴하여 이식하였다. 분개 ②는 타인이 채굴한 종삼을 1901년 2월 30일 구입하여 ‘설기동락촌삼포’에 이식한 거래이다. 2년생 인삼인 춘삼 140차(次, 수삼의 무게 단위로 1차는 750g)를 차 당 20량에 소개비 19량을 포함하여

2,819량에 매입하여 이식한 분개이다. 이 분개에 소개비와 차당 가격이 포함되어 있지 않으나 3월 1일 거래에 소개비(卜價)와 인삼을 심는 인건비인 식삼역(植蔘役)을 지급한 것으로 나타나 있다.

② 薛箕東捧次春蔘一百四十次價合文二千八百十九兩 下

타인이 조성하여 경작하고 있는 종삼포를 매입한 거래의 분개가 아래 ③이다. 1896 10월 10일 설기동과 박영진가 도중이 우상현가(禹相顯家)의 종삼포 173칸<sup>16)</sup>을 칸 당 88(스스)량에 15,224량을 지급(下)하고 매입한 거래이다.

③ 薛箕東捧次禹相顯家在種蔘一百七十三間스스式文一萬五千二百二十四兩 下

다음 분개 ④는 1897년 3월 12일 ‘설기동종삼포’에서 종삼을 채굴하여 ‘설기동·이순면·손계중·김남형·박영진가 도중’의 락촌밀종포에 이식한 분개이다. 첫째 분개는 상세근삼(上細根蔘) 330차를 1차 당 115량에(卜一八式)에 37,950량을 지급하고(下) 채굴하여 이식한 거래이다. 그러나 내부거래이기 때문에 실제 현금을 지급하지는 않은 거래이다. 분개 첫 머리에 樂村圃(락촌포)라고 표시하여 이식되는 삼포를 밝히고 있다. 둘째 줄 분개는 같은 삼포(우, 又)에 차(次)세근삼 13차를 차 당 57(스스)량

14) 칭(稱)은 무게를 측정하는 단위이다. 경국대전에 의하면 100근이 대칭(大稱), 30근(또는 7근)을 중칭(中稱), 3근(또는 1근)을 소칭(小稱)이다(김용운·김용국 2012). 여기서 사용된 칭은 소칭일 가능성이 크다. 그러나 오늘날의 단위와 비교할 수 있는 전거(典據)를 찾을 수가 없다. 지금은 인삼 씨앗을 kg 단위로 거래한다.

15) 卍는 숫자를 표기하는 호산(胡算) 기호 2에 해당한다. 박영진가 장부는 상품의 단가, 이자율, 현금 시제를 호산으로 표시했다. 호산은 1부터 9까지가 Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ, Ⅳ, Ⅴ, Ⅵ, Ⅶ, Ⅷ이다. 식(式)은 단가를 표시하는 오늘날의 @에 해당한다.

16) 칸(間)은 넓이 단위다. 이 당시 종삼포 1칸은 폭이 2자 6촌 길이가 7자이며, 본포 1칸은 폭이 2자 5촌 길이가 6자이다(한국 인삼사 I 2002, 401). 지금은 종삼포 1칸이 6×6자이고, 본포는 1칸이 7×7자이다.



에 741량을 지급하고 이식한 거래이다. 이 두 분개에서 세근삼을 상(上)과 차(次)로 구분한 것은 등급이다. 이는 각 세근삼의 단가가 115량과 57량인데서 확인된다. 세근삼은 뿌리가 가는 인삼이고, 八百은 종삼의 품질을 표시하는 것으로 보이지만 구체적인 용례의 전거는 찾을 수가 없다. 종삼이 이식된 삼포도중은 원장에 '설기동밀종표' 계정으로 설정되어 있다. 두 분개는 오늘날의 분개인 '설기동밀종표 37,950/현금 37,950'와 '설기동밀종표 741/현금 741'에 각각 해당된다. 박영진가의 종삼포에서 종삼을 채굴하여 박영진가의 타 도중의 삼포에 이식하는 거래는 오늘날의 관리회계에서 보면 내부이전거래(internal transfer)이다. 차 당 단가 115량과 57량은 시장가격인데 이는 사내이전가격(internal transfer price)으로 시장가격을 적용하였음을 나타내고 있다. 박영진가 삼포의 사내 이전가격에 대해서는 후술한다.

④ 樂村圃 薛箕東捧次八百上細根蔘三百三十次 |  
 一 8 式文三萬七千九百五十兩 下  
 又 捧次次細根蔘十三次 8 式文七百  
 四十一兩 下

타인이 재배하고 있는 본포를 매입하여 삼포경영을 시작한 거래의 분개가 다음 ⑤이다. 이 거래는 1903년 윤5월 16일 락촌금전에 소재한 6년근 인삼포 1,700칸을 십만량에 설령효석(薛令孝錫)·설기동·박영진가로 구성된 도중이 매입한 거래이다. 이 삼포는 1904년 3월 4일 인삼을 채굴하여 판매한 결과 80,000량의 순이익을 실현하였다.

⑤ 薛令孝錫捧次樂村金田六根蔘圃一千七百間文十  
 萬兩 下

인삼포의 조성, 유지, 관리에는 당연히 재료비, 노무비, 경비가 발생한다. 박영진가 장부는 이들 원가를 현금 지급기준으로 각 삼포도중의 차변에 기록하여 자산으로 인식하였다. 다음 <표 3>은 보조부인 각인회계책 2권 28쪽의 '윤공렬·박재영·설기동·박영진가 존이동5근포 4도중 회계' 계정의 차변에 전기된 내용을 이해하기 쉽도록 한글로 바꾼 것이다. 1900년(庚子) 7월 15일 기록 첫째 줄은 전 장부(각인회계책 1권 110쪽)의 차변 잔액 59,610.78량이 이월된 것이다. 이 금액의 1901년(辛丑) 6월까지 1년(일주, 一周) 이자 10,729.94량을 가산한 것이 둘째 줄이다. 적용한 이자율은 역산하면 18% (10,729.44/59,610.98)이다. 경자년(1900) 8월 2일 기록은 풀 뽑는 인부(제초역 除草役) 39명에게 137량, 유가 11.25량, 합계 148.25량에서 현금 대신 인삼으로 지급한 21량을 뺀 127.25량을 지급한 거래의 분개를 전기한 것이다. 이 기록은 인건비와 소모품비를 모아서 하나로 분개한 것이고, 현물인 인삼가 만큼 차감하여 순액(net)으로 기록한 것이다. 박영진가의 삼포회계에는 같은 날짜에 지급한 노무비, 재료비, 경비를 1건으로 분개한 경우가 많다. 이 경우 각 항목의 금액을 분개 중에 표시하였다. 이 계정 장부의 최종일에는 전장부로부터 이월액과 기간 중 지급액의 합계와 이에 대한 이자 합계를 더한 금액을 다음 장부로 이월하고 있다. 이들 거래들은 모두 현금 지급 시에 '(도중 이름) 捧次 (거래 내용) 下'의 정형화된 형식으로 분개되어 원장과 각인회계책의 각 도중에 전기되어 있다.

〈표 3〉 尹兢烈朴在永薛箕東存以洞五根圃四都中會計 辛丑七月十日(차변 기록)

단위: 량

1900년 7월15일	전 장부에서 이월	59,610.78
	1901년 6월까지 1년 이자	10,729.94
8월 2일	제초노임 39명 137량, 석유구입 11.25량에서 현물인 인삼으로 지급한 21량 공제	127.25
8월10일	기둥 세우는 노임 360량, 석유구입 6.25량	366.25
	8월 지급 총액 493.50량	
	493.50량에 대한 1901년 6월까지 11개월 이자	81.43
중략		
	9월 지급 총액 2,426.25량	
	2,426.25량에 대한 1901년 6월까지 10개월 이자	363.94
중략		
1901년 7월 10일	전 장부 이월과 이월 후 지급총액	70,492.95
	이자 총액	11,661.06
	합계(다음 장부로 이월)	82,154.55

예시한 위 〈표 3〉의 ‘尹兢烈朴在永薛箕東存以洞五根圃四都中’은 1897년(정유 丁酉) 6월 20일에 종삼포 90칸을 매입하여 삼포경영을 시작했다. 이 도중은 각인회계책에 7월 15일 기준으로 1년 마다 새로운 여백에 마련한 계정으로 이월하여 기록하고, 1903년(계유 癸酉) 9월 15일 이익을 분배하고 종료되었다.

허성관(2015, 2016)은 박영진가가 자기자본비용 15%를 지급이자로 반영하여 결산하였음을 밝혔다. 삼포회계에서도 현금 지급액에 대해서 기회원가로서 지급이자를 계산하여 잔액에 가산하였다. 이자율은 18%이다. 자기자본비용으로 15%를 적용한데 비하여 삼포투자에 대해서는 18%를 적용했다. 이 이자율은 1905년 삼포 경영에서 철수할 때까지 같았다.

자기자본비용보다 3% 포인트 높은 기회원가를 적용한 이유는 삼포경영이 그만큼 위험이 높았기 때문이었던 것으로 보인다.

1900년 8월 중 이 삼포에 대한 지급액 493.50량에 대한 다음해 6월 까지 11개월 이자 81.43(493.50×18%11/12)량을 가산했다. 즉 월별로 지급액을 합계하여 장부 마감일까지 남은 월 수에 대해서 자본비용으로 이자를 가산하였다.<sup>17)</sup> 이 결과 1900년 7월 15일부터 장부 마감일인 1901년(신축 辛丑) 7월 10일까지 1년 동안 이월액에다 지급액을 합한 금액이 70,492.95량이고, 기간 중 가산한 자기자본비용 합계액이 11,661.60량으로 총액 82,154.55량이 각인회계책 2권 67쪽의 같은 도중 계정의 새 여백에 이월되어 있다. 이 총액 82,154.55량에 대한

17) 자기자본비용은 일반적으로 매월 가산하였지만 경우에 따라서는 2개월 또는 3개월 단위로 가산했다. 월별 이자는 각인회계책에서 계산하여 가산하고 분개하지 않았다. 이는 대여금과 차입금의 경우에도 이자를 분개하지 않고 원장에서 계산한 것과 일치한다.

1년 자기자본비용이 다시 가산되기 때문에 자기자본 비용이 복리(複利)로 계산되는 구조이다. 보조부인 각인회계책과는 달리 원장에는 매월 자기자본비용을 계산하지 않고 회계연도 말인 9월 15일이 되기 전에 년 이자를 계산하여 차변 합계에 가산하여 마감하고 이를 대차대조표인 주회계에 보고하였다. 삼포 원가로 지급한 항목은 해가림 설비, 토지 임차료, 고사비용, 각종 임금 등 다양하다..

#### IV. 삼포도종의 수익 인식과 손익 배분

##### 4.1 삼포도종의 수익 인식

삼포경영에서 수익을 실현한 분개는 ‘(도중 이름) 入(거래 내용)上’이다. 즉, 이 유형의 분개에서는 ‘入’과 ‘上’은 고정된 용어이고 이외는 거래 내용에 따라 달라진다. 삼포도종의 수익과 관련된 거래는 ① 재배한 종삼을 채굴하여 이식하거나 판매, ② 재배 중인 종삼포, 밀종포, 본포의 매각, ③ 인삼 씨앗을 채취하여 판매 ④ 본포 인삼의 채굴 후 판매로 나눌 수 있다. 이들 거래의 분개들은 원장과 각인회계책의 해당 삼포도종 계정에 내(內)를 기준으로 대변인 원편에 전기되어 있다.

다음 분개 ⑥-1은 1897년 3월 5일 본포에 이식할 종삼 15차를 ‘설기동종삼포’에서 채굴하여 김현중에게 차 당 70(七十)량에 소개비를 제외하고(구제, 口除) 1,020량에 판매한 거래이다. 소개비는 15차x70량=1,050량에서 1,020량을 차감한 30량이다. 이 회계처리하는 판매비를 별도의 비용으로 인식하지 않고 매출액에서 차감하였는데 이는 판매비는 매출액에서 차감하여 기록한다는 허성관(2015)

의 분석 결과와 일치한다. 다음 ⑥-2는 1897년 3월 5일에 세근삼 330차를 채굴하여 이식한 거래를 분개한 것으로서 위 분개 ④에 대응되는 거래이다.

⑥-1 薛箕東入種蔘十五次六十式口除金顯宗上文一千二十兩 上

⑥-2 薛箕東入種蔘八百上細根蔘三百三十次一十八式文三萬七千九百五十兩 上

삼포를 매각한 거래를 분개한 것이 아래 ⑦이다. ⑦-1은 설기동과 박영진가 도중이 소유한 종삼포 중에서 1897년(丁酉) 2월 22일 50칸을 김성열에게 칸 당 105(十〇五)량에 매각하고 소개비 100량을 제외한 5,150량을 받은 거래이다. ⑦-2는 장익양(張翊揚)·손계중·김남형·박영진가 도중의 존이동 소재 6근포 850칸을 1901년 4월 8일 이견혁(李建赫)과 김태경(金泰卿)에게 매각하고 소개비를 제외(口除)한 95,000량을 받은 거래이다. 이 거래에서는 어음을 받은 것으로 보인다. 왜냐하면 추차(推次)어음은 받을어음이고 어음을 받고 입금 처리할 때 추(推)를 병기하기도 하기 때문이다.

⑦-1 薛箕東入金成烈家種蔘五十間十〇五口除文五千一百五十兩 上

⑦-2 張翊揚推入存以洞圃八百五十間價口除實家李建赫金泰卿上文九萬五千兩 上

인삼 씨앗인 삼종을 채취하여 판매한 거래의 분개가 ⑧이다. 설기동과 박영진가 도중의 낙촌춘채포(樂村春採圃)에서 채취한 삼종자 6칭 6흡을 660량에 판매한 거래이다. 삼종은 재배 기간 중 보통 4년 근 인삼에서 한번 채취한다.

⑧ 薛箕東入樂村春採圃蔘種子六稱六合文六百六十兩上

본포에서 인삼을 채굴하여 판매하는 거래의 회계 처리는 위에서 살펴본 종삼과 기본적으로 동일하다. 다음 분개 ⑨-1은 설효석(薛孝錫)·윤궁열·박재영·설기동·박영진가 도중의 존이동 소재 7근 삼포에서 채굴한 수삼 중에서 후삼(後蔘) 6석(石)<sup>18)</sup>을 1903년 10월 11일에 5,000량에 판매한 거래이다. 후삼은 홍삼 제조 원료로 6년근 인삼을 정부에서 구매할 때 품질 기준에 불합격한 인삼이다. 분개 ⑨-2는 박노현(朴魯賢)·왕용수·손계중·김남형·박영진가 도중의 사직동(社稷洞)6근포에서 6년근 인삼을 채굴하여 10 뿌리(십편, 十片)가 1차인 수삼 276차, 13 뿌리(十三片)가 1차인 수삼 50차, 14 뿌리(十四片)가 1차인 수삼 117차, 15뿌리(十五片)가 1차인 수삼 7.75차를 합계 30,000량에 매각하고 은행을 통해(銀行所) 서울에서 발행한 어음(경환 京換)을 받은 거래이다. 이 분개는 조선정부의 전매기관인 포삼공사가 수삼을 수매한 것이다. 왜냐하면, 수삼 판매는 종삼, 후삼, 병삼, 춘삼, 추삼, 세근삼 등 수삼의 종류를 분개에서 명시하고 있으나 이 분개에서는 ‘蔘’만 명시하고 있고, 수삼이 6년근 삼포에서 채굴되었고, 정부에 납품한 판매액은 대부분 은행을 통해서 결제했기 때문이다.

⑨-1 薛孝錫入存以洞圃後蔘六石價文五千兩上

⑨-2 朴魯賢入社稷洞圃蔘十片二百七十六次十三片五十次十四片一百十七次十五片七次四分三銀行所上京換文三萬兩上

삼포에 대한 투자액인 삼포도중의 차변 금액에 대

혀 월별로 자기자본비용을 가산했을 뿐만 아니라 인식한 수익에 대해서도 자본비용을 가산했다. 투자인 차변 항목에 대해서는 자본비용을 인식하여 그 만큼 더 투자가 이루어진 것처럼 차변에 가산하고, 실현된 수익에 대해서는 도중이 해산할 때까지 자본비용을 인식하여 삼포도중 계정의 대변에 가산하였다. 수익에 대한 자본비용도 분개하지 않고 월별로 각인 회계책의 해당 도중 계정에서 계산하여 대변에 가산하였다.

다음 ⑩은 각인회계책 2권 42쪽 박노현·왕용수·박영진가 도중의 고령5근포 계정 대변 기록 일부이다. 1901년(신축 辛丑) 3월 1일 거래이다. 첫 줄은 추채원삼(秋採元蔘) 39.5차를 차 당 70량에 판매하고 소개비 10량을 제외한 2,715량을 받은 거래이다. 둘째 줄은 추채원삼의 다음 등급 수삼(차질삼 次秩蔘) 47차를 705량에 판매한 기록이다. 셋째 줄은 3월 중 실현된 수익 합계 3,420량인데 이는 2,715량에 705량을 더한 것이다. 넷째 줄은 3월 수익에 대해서 8월말까지 6개월(신축8월지6삭, 辛丑八月至六朔) 자본비용 307.80량을 가산한 것이다. 이자율은 18%(307.80/3,420×6/12)다. 이 도중은 1901년 9월 15일 손익을 계산하여 도중 구성원들에게 이익을 배분하고 종료되었다.

⑩ 辛丑 三月初一日

秋採元蔘三十九次半六十口除文二千七百十五兩  
次秋蔘四十七次 | 8 式文七百五兩  
〈合辛丑三月本文三千四百二十兩  
辛丑八月至六朔邊文三百七兩八錢〉

지금까지 살펴본 바와 같이 삼포도중의 수익거래는 ‘(도중 이름)入(거래 내용)上’으로 분개되어 보

18) 박영진가 정부에는 수삼은 차(次), 후삼과 병삼은 석(石) 단위로 거래되었다.

부인 각인회계책의 대변에 기록되어 있고, 원장의 해당 계정의 대변에 전기되어 있다. 각인회계책과 원장의 대변에는 수익 외에 소모품을 실제 소요량 이상으로 구입하여 그 차액을 환입한 거래도 분개하여 전기하였다. 자본비용은 분개하지 않고 각인회계책에서는 월별로 계산하여 가산한 반면, 원장에서는 각인회계책의 기록을 근거로 회계연도 말인 9월 15일에 1년분을 계산하여 잔액에 반영하였다.

#### 4.2 손익 계산과 배분

일반적으로 기업은 매 회계연도마다 매출액에서 그에 상응하는 매출원가를 차감하여 이익을 산정한다. 그러나 건설공사와 같이 장기간이 소요되는 경우에는 공사기간 중에 이익을 산정하거나(공사진행기준), 공사를 완료한 다음 이익을 계산(공사완성기준)할 수 있다. 인삼 재배도 장기간이 소요되기 때문에 장기 건설공사와 수익 인식에 유사한 측면이 있다. 재배 중인 인삼포의 일부를 매각하거나 인삼을 채굴하여 판매하면 오늘날의 일반적인 회계기준으로는 당연히 수익으로 인식해서 손익계산서에 보고해야 한다. 그러나 박영진가 삼포도중 회계에서는 위에서 살펴본 바와 같이 수삼을 채굴하여 판매 또는 이식하거나 삼포 자체의 일부를 매각하면 해당도중 계정의 대변에 기록했다. 따라서 장부의 이월액은 차변 잔액에서 대변 잔액을 차감한 미회수 투자잔액이다. 각 삼포도중 계정은 마지막에 이익을 한번만 계산하고 재배 기간 중에는 비록 수익이 실현되더라도 수익으로 인식하지 않고 투자에서 차감하는 형식으로 기록하였다.

〈표 4〉는 수익 인식과 이익 계산의 구체적인 예이다. 윤궁영·박재영·설기동·박영진가 삼포도중은 1897년(丁酉) 6월 21일 10,530량에 종삼포를 매

입하여 1903년(癸酉) 9월 15일까지 6년 동안 경영했다. 각인회계책에는 1년 단위로 이 도중의 거래를 기록하고 다음 해로 이월하고 있다. 첫 해인 1898년 6월 20일까지 1년 동안 총 투자액 35,816.70량에다 이 날까지 자기자본비용 6,039.63량을 더한 합계인 본변합(本邊合) 41,856.33량이 차변 총액이다. 같은 1년 동안 종삼포 일부 매각 등으로 실현된 수익이 18,231.87량이고 이 금액에 대한 마감일까지의 자본비용 1,071.05량을 더한 19,302.92량이 대변 총액이다. 차변 총액에서 대변 총액을 차감한 잔액 22,553.41량이 자산인 봉차(捧次) 잔액으로 여봉차(餘捧次)로 표시하여 다음 해로 이월되었다. 둘째 해에도 대변에 1,892.95량의 수익이 있었으나 셋째 해에는 대변에 소모품 환입만 있었다. 넷째와 다섯째 해에는 투자만 있었고 수익은 없었다.

첫 두해에 삼포의 일부 매각과 인삼의 채굴 판매로 수익이 실현되었음에도 불구하고 별도로 손익을 계산하지 않고 투자액에서 차감하는 형식으로 회계처리했다. 따라서 삼포도중 계정의 차변 잔액은 회수되지 않은 투자액이다. 마지막 연도 말인 1903년 9월 15일에 차변 잔액은 이월액 107,987.51량에다 년 중 투자와 자기자본비용을 더하여 150,859.04량이다.

대변 잔액은 6년근 수삼 판매액 80,000량, 후삼 판매액 950량 등에 자본비용을 더하여 179,747.88량이다. 미회수 투자액인 차변 잔액을 초과한 대변 잔액 28,858.84량이 이 삼포에서 최종적으로 실현된 이익으로 여문(餘文)으로 기록되어 있다.

박영진가 장부는 이처럼 삼포도중의 손익을 예외 없이 각 도중의 마지막 연도 말에 계산하였다. 매출액과 매출원가를 대응시키는 오늘날의 회계기준과는 차이가 있으나 거래의 이중성을 준수하고 있기 때문에 복식부기 원리에 기초하고 있다. 이러한 회계처

〈표 4〉 윤금열·박재영·설기동4도중회계\*

단위: 량

차 변	대 변
1897 6.21 종삼포 매입 10,530.00 .....(중략).....	1898 3.11 종삼포 일부 매각 16,707.50 .....(중략).....
1898 6.20 본합(本合, 지급합계) 35,816.70 변합(邊合, 이자합계) <u>6,039.63</u> 본변합(本變合) <u>41,856.33</u>	1898 6.20 본합(수입합계) 18,231.87 변합 <u>1,071.05</u> 본변합 <u>19,302.92</u> 이월(차변-대변) <u>22,553.41</u>
1898 6.20 전 장부에서 이월 22,553.41 .....(중략).....	1899 3.1 2근삼 채굴판매 1,501.40 .....(중략).....
1899 7.15 본변합 45,103.93	1899 7.15 본변합 <u>1,892.95</u> 이월(차변-대변) <u>43,210.98</u>
1899 7.15-1900 7.15 .....(중략).....	1899 7.15-1900 7.15 .....(중략).....
1901 7.15-1902 7.15 .....(중략).....	1901 7.15-1902 7.15 .....(중략).....
1900 7.15-1901 7.15 .....(중략).....	1900 7.15-1901 7.15 .....(중략).....
1902 7.15 전 장부에서 이월 107,987.51 .....(중략).....	1902 10.13 후삼 판매 950.00
1903 9.15 본변합 150,859.04	1903 1. 6 수삼·채국 판매 80,000.00 .....(중략).....
	1903 9.15 본변합 <u>179,747.88</u> 이익(여문, 餘文) <u>28,858.84</u>

\* 첫 해 각인회계책 1권 28-30쪽, 둘째 해 1권 73-74쪽, 셋째 해 1권 108-110쪽, 넷째 해 각인 회계책 2권 28-30쪽, 다섯째 해 2권 67-69쪽, 여섯째 해 2권 103-105쪽을 요약한 것임.

리 방식은 순액주의(net method)의 일종이라고 할 수 있다.

다음 〈표 5〉는 위 〈표 4〉에서 각인회계책의 삼포도중 마지막 기록에서 산정된 이익 28,858,84량이 어떻게 처분되었는지를 나타내고 있다. 내(內)자 다음 기록은 여문(餘文)의 처분 내역이다. 먼저 ①은 사환 김남형(金南炯)과 임진만(林鎭萬)에게 각각 500(五百)량, 소개비(구급 口給)로 500량 합계 1,500량을 지급하였다. 사환 두 사람이 이 삼포도중의 일에 전념했는지 아니면 박영진가의 고용인으로서 부분적으로 일했는지는 확실하지 않다. ②는 박노현·

왕용수·김남형·손계중·박영진가로 구성된 도중의 삼포가 1900년(庚子) 7월 15일에 이 도중으로 이관됨에 따라 이관 때까지 박영진가가 도중의 대표로서 제공했던 회계 등 각종 업무의 대가로 1,500량을 계상한 것이다. ③은 새 도중으로 이관된 후 발곡댁(鉢谷宅)<sup>19)</sup>이 제공한 회계 업무 등 제반 간접 노무에 대한 보상으로 3,888.84량을 계상한 것이다.

여기에서 공하(公下)는 간접비 또는 공통비를 의미하는 경우에 사용된 용어이다. 즉, 여러 도중의 공통비는 도중계정의 차변에 가산하지 않고 이익에서 차감하는 방식으로 처리한 것이다. 공하조로 계상된

19) 박영진가 기업의 대표는 박성삼(朴成三)이고 그 부인의 택호(宅號)가 발곡댁(鉢谷宅)이다. 박영진가 장부에서 소유주를 지칭할 때 박성삼과 발곡댁을 구분 없이 사용하고 있다.

〈표 5〉 尹兢烈朴在永薛箕東四都中會計

餘文二萬八千八百八十八兩八錢四分 內	
①	使喚金南炯給 8 百林鎮萬給 8 百外口給 8 百文一千五百兩
②	年前朴魯賢社稷洞圃會計時公下條文一千五百兩
③	鉢谷放公下邊相左減下文三千八百八十八兩八錢四分
④	合文六千八百八十八兩八錢四分 除
⑤	實利文二萬二千兩 四分則每一衿文五千五百兩式
	- 朴成三次知利一衿癸酉九月本文五千五百兩 卽日日記傳
	- 尹兢烈次知利一衿癸酉九月本文五千五百兩 卽日親名移錄
	- 朴在永次知利一衿癸酉九月本文五千五百兩 卽日親名移錄
	- 薛箕東次知利一衿癸酉九月本文五千五百兩 卽日親名移錄

금액은 박영진가의 수익으로 계상되고, 결산에서 오늘날의 이익잉여금 처분계산서인 회계집작초(會計斟酌抄)에 잉여금 증가 항목으로 보고하였다(허성관 2016). 이상의 합계가 ④의 6,888.84량이고, 이를 차감한 잔액 22,000량을 도중 구성원들에게 배분될 순이익인 실리(實利)로 표시하였다.

실리는 도중 구성원 네 사람에게 동일하게(四分則) 각 인의 몫(매일금, 每一衿)<sup>20)</sup>으로 5,500량씩 배분되었다. 소유주인 박성삼 몫은 당일자로 분개하고 결산에서 소유지분 증가로 보고하였다. 박성삼을 제외한 도중 구성원 세 사람에게 5,500량을 배분한 기록 끝에 즉일친명이록(卽日親名移錄)으로 기재한 것은 박영진가 삼포도중 구성원의 인명계정에 같은 날짜에 부채로 기록한 것을 의미한다. 예를 들면, 일기장 4권 115쪽에 ‘薛箕東親入<sup>21)</sup>存以洞圃利四分一衿同本五千五百兩 上’으로 분개하였다. 이 분개는 설기동 몫이지만 수익 실현을 통해 현금 수입이 있었기 때문에 상(上)을 표시하고 설기동에게 지급해야 할 돈이므로 부채임을 의미하는 입(入)으로

표시한 것이다.

## V. 삼포회계의 현대 경영적 사고

위에서 살펴본 바와 같이 삼포도중별로 지출은 투자로 보아 해당 도중의 차변에, 모든 수익은 대변에 기록하고, 삼포가 종료되기 전년도까지는 차변금액에서 대변 금액을 차감한 차변 잔액을 미회수 투자 처럼 자산으로 이월하였다. 삼포도중이 종료되는 연도에만 손익을 계산하여 도중 구성원들에게 배분하였다. 박영진가는 1897년부터 1905년 까지 8년 동안 삼포를 경영했다. 이 기간은 조선이 국권을 침탈 당해가는 암울한 시기였고 1905년에는 을사늑약이 있었다. 그러나 이 기간 동안 박영진가의 삼포회계에는 여러 가지 자본주의에 기반을 둔 현대적인 경영 사고가 나타나 있다.

20) 一衿(일금)은 이두(吏讀)이다. 衿의 한문 뜻은 ‘옷깃’이지만 이두에서는 우리말 ‘몫’이다. 一衿은 우리말로 ‘한깃’으로 읽는다. 개회계 주식회사 제도가 도입될 때 지금의 1주(株) 대신에 一衿으로 표기했다.

21) 박영진가 장부의 부채계정 중에서 薛箕東親入처럼 인명에 친입(親入)이 부기된 경우는 박영진가와 도중을 결성한 사람 중에서 박영진가와 도중과 관련된 거래가 빈번한 사람의 인명계정에서만 보인다.

### 5.1 자본비용의 명시적 인식

박영진가는 장부는 허성관(2015)이 평가한 바와 같이 자본비용을 회계에 명시적으로 반영한 세계 최초이자 유일한 기록이다. 박영진가는 삼포를 경영하는 동안 삼포에 대한 투자와 수익에 자본비용을 가산하였다. 자본비용은 기회원가이다. 기회원가는 오늘날 경제·경영 관련 분야에서 일반화 되어 있지만 프랑스의 고전과 경제학자 Frederic Bastiat가 이 개념을 1848년에 처음으로 소개하였고, 1914년 오스트리아 경제학자 Fredrich Von Wieser가 기회원가로 명명하였다. 회계에는 Coase(1938)가 기회원가 개념을 도입하였다. 인삼포에 투자하는 자본만큼 다른 사업에 대한 투자 기회를 포기하는 셈이기 때문에 가능한 다른 사업 중에서 가장 좋은 사업으로부터 예상되는 수익을 포기하는 셈이다. 이 예상 수익률이 기회원가이다. 기회원가 개념은 현대 경영에서 광범위하게 활용되고 있는 개념인 현재가치(present value:PV), 내부수익률(internal rate of return:IRR), 경제적 부가가치(economic value-added:EVA), 잔여이익(residual income:RI), 최저 필수수익률(minimum required rate of return), 자본비용(cost of capital) 등에 반영되어 있다. 자본예산(capital budgeting)과 기업가치 평가(valuation) 등에서 이들 지표를 활용한다.

박영진가 삼포도중의 이익은 자기자본비용을 감안했기 때문에 오늘날 관리회계의 잔여이익에 해당한

다. 투자액의 자본비용에 상당하는 금액을 회계이익에서 차감한 것이 잔여이익이다. 박영진가 삼포회계에서는 수익에서 투자액과 자본비용을 차감하여 이익을 계산하였기 때문에 잔여이익이고 오늘날 회계이익이 아니다.<sup>22)</sup> 삼포도중의 이익에서 차변의 자본비용을 가산하고 대변의 자본비용을 차감하면 오늘날의 회계이익이다.<sup>23)</sup> 만약 박영진가의 자본비용이 시장평균 수익률(market rate of return)을 감안한 것으로 이해하면 삼포도중의 이익은 오늘날 자본시장회계(capital market based accounting)의 초과수익률(abnormal return)에 해당한다. 만약 자본비용을 물가 변동율로 보면 박영진가 삼포이익은 순현재가(net present value)이다. 19세기말 조선의 개성상인이 자본주의 기업경영의 핵심 기본 개념인 기회원가 개념을 인식하고 있었고 실제 경영 현장에 적용한 것이다.

### 5.2 시장가격에 의한 내부 이전거래

삼포도중 회계는 독립채산제였고, 오늘날의 관점에서 보면 박영진가가 100% 지분을 가진 관계회사처럼 회계처리했으나 청산 시에 이익을 배분한 차이가 있다. ㄱ 도중의 삼포에서 종삼을 채굴하여 ㄴ 도중의 본포에 이식하면 오늘날의 내부거래(internal transaction)로서 이 때 가격을 어떻게 결정하느냐 하는 문제가 소위 이전가격(transfer pricing) 문제이다. 종삼포에서 채굴하여 본포에 이식한 이전거래의 예는 다음 <표 6>과 같다. 이식된 종삼은 모두

22) 관리회계에서  $RI = (NI - INV \times COC)$ 이다. RI=잔여이익, NI=순이익, INV=투자액, COC=자본비용이다. 박영진가 장부에서는  $RI = (REV(1+COC) - INV(1+COC))$ 이다. REV=수익이다. 수익과 투자 발생 때마다 남은 기간에 대해서만 자본비용 금액을 계산한다.

23) 박영진가는 삼포도중의 이익을 회계연도별로 계산하지 않고 도중의 존속 기간 마지막에 1회 계산했다. 상각 대상 자산이 있지만 이익 계산에서 감가상각비를 계산하지 않았다.



〈표 6〉 삼포도중 간의 이전거래

거래 일자	종삼 품질	종삼포 도중	본포 도중	수량(차)	단가(량)
1897 3. 12	八百上細根蔘	薛箕東種蔘圃	皮橋宅樂村圃	330	115
	次細根蔘	薛箕東種蔘圃	皮橋宅樂村圃	13	57
1898 3. 19	上二根蔘	牛峴密種圃	薛箕東石壁洞	150	80
	上二根蔘	牛峴密種圃	孫啓中存以洞	125	80
	次二根蔘	牛峴密種圃	薛箕東德男洞	134	40

품질이 좋은 수삼이었기 때문에 외부시장에 판매할 수 있었고, 이식할 삼포도 외부에서 종삼을 구입할 수 있는 실정이었다.

설기동종삼포(薛箕東種蔘圃)에서 피교택락촌포(皮橋宅樂村圃)에 종삼을 이식한 1897년 3월 12일 거래는 앞의 분개 ④의 거래이다. 차(次)당 단가 115량과 57량이 시장가격이다. 같은 날짜에 외부에 판매된 팔백상세근삼(八百上細根蔘)과 차세근삼(次細根蔘)가격이 각각 115량과 57량이기 때문에 이식에 적용된 가격이 시장가격임을 알 수 있다. 1898년 3월 19일 우현밀종포(牛峴密種圃)에서 채굴하여 설기동석벽동포(薛箕東石壁洞)와 손계중존이동포(孫啓中存以洞)에 이식한 상이근삼(上二根蔘)의 이전가격 80량도 시장가격이다. 왜냐하면 같은 날짜 상이근삼 277.5차를 차 당 80량에 외부에 판매했기 때문이다.

종삼을 채굴하지 않고 삼포 자체를 내부의 타 삼포도중에 매각한 거래도 내부 이전거래이다. 1898년 9월 27일 설기동 도중이 종삼포 90칸을 칸 당 200량에 매각하였다. 이 중에서 50칸은 박영진가의 다른 도중인 왕용수사직동포 도중에 칸당 200량에 매각한 것으로 기록했다. 200량은 시장가격임을 알 수 있다.

Hirshleifer(1956)가 기업의 이익을 극대화하는 최적 이전가격 문제를 제기한 이래 많은 연구가 있

었다. Garrison et el(2010) 등 오늘날 대학의 관리회계 교과서에 의하면 이전되는 제품에 외부시장이 있고 생산부서에 유희 생산능력이 없으면 시장가격이 최적 이전가격이다. 유희 생산능력이 존재하면 변동원가에다 공헌이익(contribution margin)의 일부를 가산한 수준이 최적 이전가격이다. 외부시장이 없으면 생산부서는 원가중심점(cost center)으로 운영되어야 한다. 종삼은 한정된 면적에서 생산되기 때문에 유희 생산시설이 없는 경우이고 따라서 시장가격이 최적 이전가격이다. 기업 경영이 세계화된 지금 국제간의 이전가격 책정(international transfer pricing) 문제는 심각한 국제분쟁을 야기할 수 있다. 경제협력개발기구(Organization for Economic Corporation and Development : OECD)가 국제 이전가격에 대한 지침을 마련했다. 그 내용은 위에서 설명한 교과서의 내용을 기본으로 하고 있다. 박영진가 복식부기 장부는 1897년부터 조선의 개성상인이 이전가격에 시장가격을 적용한 놀라운 명백한 증거이다.

### 5.3 상생적 경영

삼포도중의 경영 형태는 오늘날의 합자회사와 유사한 것으로 알려져 있다(윤근호 1984). 도중은 자본, 기술, 전문경영을 제공하는 사람들로 구성된다.

박영진가의 장부에 나타난 삼포도중 34개의 계약서가 전해지지 않기 때문에<sup>24)</sup> 도중 구성원들이 출자했는지 인삼 재배기술을 제공했는지 알 수 없을 뿐만 아니라, 출자한 경우에도 지분율을 알 수 없다. 박영진가가 결성한 도중에 참여한 사람이 총 22명이다. 이 중에서 장부에 나타난 기록으로 보아 박영진가 외에 확실히 자본을 투자한 사람은 설기동이다.

아래 분개는 1901년 10월 7일 거래이다. 첫 줄은 ‘...入...上’ 형식의 분개로서 ‘부채 증가/현금 증가’ 거래이다. 삼포 391칸을 칸 당 70량(六十式)에 매입하고자 설기동으로부터 현금 27,370량을 차입한 거래이다. 둘째 줄은 삼포 123칸을 역시 칸 당 70량에 설기동이 9,240량에 매입하여 ‘설기동·설서동·이순면·김남형·박성도·박영진가’로 구성된 도중의 락촌신포에 투자한 거래의 분개이다. 셋째 줄은 ‘...擗次....下’ 형식의 분개로서 ‘자산 증가/현금 감소’ 거래로서 합계 523칸 36,610량을 설기동락촌신포 도중의 투자로 대체한 거래이다. 설기동入으로 분개한 첫째 거래는 설기동 개인과 박영진가 간의 일반적인 대차거래로 회계처리한 것이다. 그러나 둘째 거래는 설기동親入 계정으로 분개하였는데 이 계정은 설기동과 박영진가가 간에 삼포도중과 관련된 거래만을 별도로 기록하는 계정이다. 설기동이 삼포도중에 투자한 금액은 도중이 청산되면 이익 분배금과 함께 회수하게 될 것이다. 그러나 박영진가 삼포도중 회계에서는 투자금을 청산 시에 설기동에게 돌려주지 않고 현금, 미곡, 소금, 삼포용 소모품

등으로 계속 상환하는 형태로 기록되어 있다. 특히, 보조부인 각인회계책에 ‘설기동친명회계(親名會計)’라는 계좌를 설정하여 설기동이 참여한 삼포도중과 관련하여 박영진가와 설기동 간의 모든 거래들을 계속 기록하였다.<sup>25)</sup>

薛箕東入養二根蔘三百九十一間六十式文二萬七千三百七十兩 上

又親入養二根蔘一百三十二間六十式文九千二百四十兩 上

又擗次樂村新圃養二根蔘五百二十三間六十式文三萬六千六百十兩 下

이상에서 살펴본 바와 같이 삼포도중에 참여한 사람 중에서 설기동을 제외하고는 현금으로 투자한 기록이 없다. 그러나 이익 배분 비율은 분개장과 삼포도중 회계에 명확하게 기록되어 있다. 박영진가가 결성한 삼포도중 34개 중에서 타 삼포도중에 통합된 6개를 제외한 28개 도중 중에서 8개를 제외한 20개 삼포도중의 손익이 구성원들에게 균등하게 배분되었다. 앞의 <표 5>에서 보는 바와 같이 ‘윤궁열·박재영·설기동·박성삼’ 삼포도중의 최종 이익 22,000량이 네 사람에게 5,500량씩 배분되었다. 여섯 개 삼포도중에서 손실이 발생했는데 이 중 네 도중에서 구성원들이 균등하게 손실을 부담했다.

다음 <표 7>은 손익이 차등 배분된 8개 삼포도중 현황이다.<sup>26)</sup> 손익 배분을 규정한 계약서는 존재하지 않지만 배분 비율대로 투자한 증거도 장부에는 나타

24) 개성상인의 후예로서 실제 삼포를 경영한 경험이 있는 박광현 씨의 증언(2014년 3월 18일)에 의하면 개성상인들은 일반적으로 구두 약속으로 도중을 결성하며, 이는 개성상인 간의 관례로서 신문에 근거한 상거래다.

25) 설기동친입으로 분개된 거래는 총계정원장인 타급장책의 ‘설기동친급차(親給次)’ 계정에 전기되어 있다. 박영진가 삼포도중에 참여한 22명 중에서 설기동처럼 친급차로 표기된 계정이 원장에 개설되어 있는 사람은 8명이다. 그러나 설기동을 제외하고는 각인회계책에 친명회계로 표기된 계좌가 개설된 사람은 없다. 이는 설기동을 제외하고는 보조부에 기록할 필요가 있을 정도로 거래가 빈번하지 않았기 때문인 것으로 보인다.

26) 구성원간의 배분비율이 미리 결정되어 있는 경우에만 이익을 차등 배분했다. 배분비율은 재배면적 기준이었다. 배분비율이 미리 결정된 삼포가 병작포(并作圃)이다.

〈표 7〉 손익이 차등 배분된 삼포

도중 이름	구성인 (명)	기간 (월)	투자(량)	손익(량)	손익 배분 비율
박노현사직동	5	50	113,993.72	-41,506.65	1인(1/3) 4인(1/6)
윤공열사직동	6	33	100,453.04	16,000.00	4인(3/16) 2인(1/8)
왕용수사직동	2	33	26,610.45	18,000.00	1인(2/3) 1인(1/3)
설기동락촌포	2	60	86,527.54	17,085.84	1인(2/3) 1인(1/3)
왕용수사직신포	2	70	67,589.36	-38,206.55	1인(2/3) 1인(1/3)
장익양존이동	4	10	70,285.01	24,000.00	1인(1/2) 3인(1/6)
설효석락촌금전	3	12	122,954.79	80,000.00	1인(1/2) 2인(1/4)
설기동락촌신포	6	53	195,079.80	-171,983.79	1인(1/3) 2인(1/9) 3인(1/6)

\* 투자액에는 자본비용이 포함되어 있음.

나지 않는다. 특히 〈표 7〉의 ‘박노현사직동’과 ‘장익양존이동’ 도중의 구성원인 김남형(金南炯)은 전체 7개 도중에 참가 했는데 각인회계책 2권 105쪽, 위 〈표 5〉의 ①에서 보는 바와 같이 사환(使喚)이다.<sup>27)</sup> 손익배분 비율이 정해져 있다고 해도 구성원들이 비율대로 투자한 증거는 장부에 없고, 확실히 투자한 설기동의 경우에도 지분에 상응하는 투자를 장부에서 식별할 수 없다. 손익을 균등하게 배분한 20개 삼포도중의 경우에는 결국 출자하거나, 전문 인삼 재배 기술을 제공하거나, 경영 노하우를 제공하여 도중에 참여한 사람에게 똑 같이 손익을 배분한 것이다.<sup>28)</sup> 자본 중심의 현대 자본주의 기업경영에 비교하여 자본, 기술, 경영 노하우의 가치를 개성상인

은 동일하게 인식한 것이다. 오늘날 양극화의 폐해 때문에 상생경영이 화두인 우리 사회에 시사하는 바가 크다.

삼포도중 이익을 구성원들에게 균등하게 배분함과 함께 자기자본비용으로 자본금에 대해서는 15%, 삼포투자에 대해서는 18%<sup>29)</sup>의 시중 이자율 보다 낮은 금리를 적용했다. 전성호(2011b)에 의하면 박영진가 장부의 금융거래 이자율이 약정기간 1개월 미만은 평균 월2.22%, 100일 이상은 월 1.25%-1.5% 수준에서 안정적으로 변동한 것으로 나타났다. 월 1.25%-1.5%는 연 15%-18%로서 박영진가의 자기자본비용과 같다. 문정창(1963)은 개성상인들의 자금 융통은 이자율이 당시 은행 이자율보다 낮은 고

27) 사환이 자본을 투자하여 삼포도중에 참여하는 것은 오늘날 상황으로는 이해하기 어렵다. 김남형이 참가한 7개 삼포도중 중에서 ‘박노현사직동포’ 도중과 설기동락촌신포’ 도중에서 각각 41,506.65량, 171,983.17량의 거액의 손실이 발생했고 김남형도 이 중 일부를 분담했다. 개성상인들은 후계자 양성 제도의 일환으로 차인(差人)제도를 활용했는데 김남형은 박영진가의 차인일 가능성이 있다. 차인은 개성상인의 자제로서 후계 수업을 위해서 무보수로 다른 상인에게 고용되어 일을 배우는 사람이다. 차인이 일을 배워 일정 수준 이상의 경영능력이 있는 것으로 확인되면 고용주는 자신이 자금을 대고 차인과 공동으로 특정사업을 경영하고 차인에게 보수 대신에 이익을 배분하는 제도가 차인제도이다..

28) 앞의 주 24에서 언급한 박광현 씨의 증언에 의하면 자신이 구성원으로 참여한 삼포도중에서 자본 참여가 없었던 삼포 관리 책임자에게도 균등하게 이익을 배분하였다.

29) 삼포 투자에 대해서 1897년 5월까지의 15% 또는 18%의 이자율을 적용했으나 1987년 6월 이후에는 18%를 계속 적용했다. 자본금에 대해서는 자료가 남아 있는 마지막 연도인 1899년 9월 15일까지 15%를 적용했다. 자본금의 자본비용은 회계연도 말에 원장에서 계산하여 가산하였다.

도의 특수 신용제도라고 평가했다. 이익의 균등 배분과 안정적인 낮은 이자율은 오늘날 금융이론으로는 이해하기 어렵지만 결과적으로 상생경영을 실천한 것이다.

#### 5.4 위험을 감안한 삼포경영

현대 경영에서 이익은 부담한 위험의 대가이다. 인삼은 삼종의 파종에서부터 6년근 인삼의 채굴까지 장기간이 소요되고 거액의 자금을 투자해야 하기 때문에 당연히 위험이 크다. 박영진가의 삼포도중 중에서 투자액이 가장 큰 도중은 '설기동·김남형·이순면·박영진가' 도중으로 총투자액은 203,678.54량이었고 도중의 존속 기간도 7년이었다. 투자액이 가장 적은 도중은 '설기동·박영진가' 도중으로 1899년 3월 3일부터 1년 동안 4,082.82량을 투자했으나 2,099.47량의 손실이 발생했다.

〈표 8〉은 삼포도중 28개 경영과 관련된 변수들의 기술통계량(descriptive statistics)이다. 삼포도중 구성원은 2명부터 6명이고 평균은 3.43명이다. 삼포도중의 지속기간은 6개월부터 7년까지로 평균 33개월이다. 삼포별 손익은 이익 80,000량부터 손실 171,983.79량으로 범위가 매우 크고, 도중 구성원 1인당 월 손익은 이익 2,222.22량부터 손실 648.99

량으로 역시 범위가 커서 삼포 경영 위험이 큼을 알 수 있다. 구성원 1인당 월 손익의 변이계수(coefficient of variation : 표준편차/평균)가 2.23으로 높음을 알 수 있다. 구성원 1인당 월 손익과 삼포도중의 지속기간 간의 상관계수(Pearson correlation coefficient)가 -0.395로 통계적 유의수준이 5% 미만이었다. 이는 삼포 경영 기간이 장기일수록 수익성이 유의하게 낮아짐을 의미한다. 삼포도중의 존속기간과 투자액의 상관계수는 0.659로 1% 미만 수준에서 통계적으로 유의하였다. 장기일수록 수익성이 낮아지고, 기간이 길어질수록 투자액이 증가하는 것이 삼포경영에 내재된 위험이라고 할 수 있다. 박영진가는 이러한 위험을 분산하는 방안으로 장기간 삼포를 경영할 것으로 예상되는 경우 삼포도중을 결성할 때 구성원들의 숫자를 늘려 위험을 분담한 것으로 보인다. 구성원 수와 총투자 간의 상관계수는 0.380으로 5% 미만 수준에서 통계적으로 유의하다. 물론, 삼포도중을 결성한 자체가 위험을 분담한 증거이다.

박영진가는 삼포경영 방식을 다양화하여 위험을 분산시키려 노력한 것으로 보인다. 다음 〈표 9〉에서 보는 바와 같이 삼종 파종, 종삼 매입, 종삼포 매입, 밀종포 매입, 본포 매입에 의해서 삼포 경영이 시작된다. 파종한 종삼포 3개에서는 1년 후 종삼을 채굴해서 모두 외부에 판매했다. 종삼포를 매입한 도중

〈표 8〉 삼포도중 경영 변수들의 기술통계량

변수	평균	표준편차	최소	중위수	최대
구성원 수(명)	3.43	1.48	2.00	3.00	6.00
지속기간(월)	33.00	25.57	6.00	23.00	84.00
손익(량)	6,683.91	42,872.73	-171,983.19	15,317.06	80,000
1인당월손익	249.72	557.04	-648.99	147.14	2,222.22
총투자(량)	65,199.99	53,001.73	4,085.82	51,466.66	203,678.54

\* 총투자에는 자기자본비용이 포함되어 있음.

〈표 9〉 삼포도중 경영의 시작과 처분 방식

시작 방식	처분 방식
파종(3)	종삼 전량 채굴 후 판매(3)
종삼 매입(2)	이식 후 본포 매각(1), 이식 후 2근포로 매각(1)
종삼포 매입(9)	전량 채굴 판매(3), 전량 본포 이식(1), 밀종포로 매각(1) 이식후 2근삼 채굴 후 일부 본포 이식, 일부 판매(1) 일부 종삼포로 매각, 나머지 채굴 후 이식 또는 판매 병행(3)
본포 매입(11)	전량 채굴 후 판매(7), 본포로 매각(3), 일부 본포로 매각 나머지 채굴 후 판매(1)
밀종포 매입(3)	전량 채굴 후 판매(1), 밀종포로 매각(1) 일부 채굴 후 판매, 삼중 채취 판매, 일부 밀종포로 매각(1)

이 9개인데 이 중에서 전량을 채굴해서 판매한 도중이 3개, 전량을 본포에 이식한 도중이 1개, 1년 더 키워 밀종포로 매각한 것이 1개였다. 나머지 3개 매입한 종삼포는 일부는 종삼포로 매각하고, 일부는 채굴하여 본포에 이식하고, 일부는 채굴하여 판매하는 방식을 혼용하여 처분하였다. 본포를 매입한 11개 도중의 삼포 중에서 전량 채굴하여 판매한 것이 7개, 본포 자체로 매각한 것이 3개, 본포의 일부를 매각하고 나머지는 채굴 후 판매한 것이 1개였다. 이식을 목적으로 재배하는 2년근 삼포인 밀종포를 구입한 3개 삼포도중 중에서 밀종포로 매각한 것과 전량 채굴하여 판매한 것이 각각 1개였고, 1개는 이 두 가지 방식과 인삼 증자를 채취하는 방식을 병용하여 처분하였다. 이처럼 다양한 시작과 처분 방식은 그 당시의 시장 상황을 반영한 결과일 수도 있으나 궁극적으로는 이익 극대화를 위해서 선택 가능한 여러 대안 중에서 그때 그때 최선의 안을 선택한 결

과로 평가할 수 있을 것이다. 파종 후 종삼을 이식하여 6년근이 될 때까지 재배한 도중이 없다는 사실은 장기 재배에 수반하는 위험을 회피한 결과일 것이다. 이와 같은 다양한 삼포 경영 방식이 가능했던 것은 삼포를 경영하는 개성상인들이 전체적으로 위험을 적절히 분담할 수 있는 시장이 있었음을 의미한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 박영진가 삼포경영에는 자본비용의 인식, 시장가격에 의한 내부 이전거래, 상생적 경영, 위험을 감안한 경영 등 현대적 경영 사고들이 내재되어 있다. 이외에도 삼포 경영에서 노동의 분화가 상당히 진척되어 있었던 것으로 보인다. 삼포에 필요한 노동의 종류가 20가지가 넘고, 월급제와 일급제로 구분되어 있으며, 일급제의 경우 노동의 종류에 따라 임금이 달랐다. Jun et al(2014)과 허성관(2016)에서 밝힌 바와 같이 삼포회계에서도 박영진가는 회계투명성 확보하고 있었다.<sup>30)</sup> 노동의 분화는 자본주의 경제의 대표적인 현

30) 1988년 인삼 행정의 주무 관청이 탁지부에서 왕실 내장원으로 이관된 후 인삼을 채굴할 때 당시 경찰인 순검(巡檢)을 입회시키도록 하고, 인삼 도둑을 방지하기 위해 4년근 이상의 삼포 주인이 요청하면 병정을 파견하여 삼포를 지키도록 조치하였다. 경찰과 병정에 대해서 삼포 주인이 비용을 부담했다(한국인삼사 186-188). 박영진가 삼포도중 회계 장부에는 경찰과 병정 관련 비용 지급이 1898년 7월 13일 이후 16회 기록되어 있다. 이 기록 중에는 병정에게 3번, 1회 17.1량에 해당하는 술을 접대(접주가, 接酒價)한 기록까지 포함되어 있다. 이해관계자인 도중 구성원들에게 투명하게 회계장부를 기록한 증거일 뿐만 아니라 매번 동일한 금액의 접대비를 지급한 것은 업무 처리가 어느 정도 표준화 되어 있었던 증거라고 할 수 있다.

상이며, 회계 투명성 확보는 오늘날 자본주의 경제의 핵심 화두이다.

## VI. 결 론

박영진가 삼포도중의 회계 기록 기간은 1897년부터 1905년까지이다. 삼포도중은 오늘날의 기준에서 보면 자회사이다. 그러나 각 도중의 회계는 박영진가 장부의 계정과목의 하나로 처리되어 있다. 자산 관련 총계정원장인 외상장책과 보조부인 각인회계책에 각 도중별로 계정을 설정하여 전기하였다. 삼포도중에 대한 투자는 ‘...捧次...下...’의 형식으로 차변에, 수익과 투자의 환입은 ‘...入...上’의 형식으로 대변에 각각 기록하였다. 삼포 경영이 종결될 때 손익을 계산하여 도중 구성원들에게 배분하였다. 인삼이 재배되고 있는 기간 중에 삼포의 일부를 매각하거나 인삼의 일부를 채굴하여 판매한 경우에는 투자액에서 차감하는 형식으로 기록하였다. 따라서 삼포도중 계정의 잔액은 미회수 투자액이다. 회계연도 말 각 도중의 차변잔액을 대차대조표에 보고하였다. 이러한 회계처리는 오늘날의 총액주의에는 어긋나지만 복식부기 원리에 위배되는 것은 아니다.

박영진가 삼포회계에서는 삼포 투자액과 실현된 수익 대해서 18%의 자본비용을 인식했다. 따라서 삼포도중의 이익은 오늘날의 잔여이익 또는 초과이익에 상당한다. 영국에서 1930년대에 기회원가 개념이 회계에 처음 논의된 것에 비추어 개성상인인 박영진가는 최소한 19세기 말 이전에 실제 회계에 기회원가를 명시적으로 반영하였다.

중삼포에서 중삼을 채굴하여 타 삼포도중의 본포에 이식하는 것은 내부 이전거래인데 이 경우 박영

진가 장부는 중삼의 사내 이전가격으로 시장가격을 적용하였다. 최적 사내 이전가격에 관한 논의가 미국에서 1950년대에 시작되었고, 오늘날 기업의 세계화가 일반화 되어 OECD에서도 국제 이전가격 지침을 마련하고 있는 점에 비추어 19세기 말 개성상인의 이러한 회계처리는 서양 자본주의 국가 기업들보다 60년이 앞선 현대적 경영이론이 투영되어 있는 것이다.

삼포도중의 계약에 특별히 지분율을 규정하지 않은 경우에는 구성원들에게 이익을 균등하게 배분했다. 구성원들은 자본, 기술, 경영 노하우를 제공하고 도중에 참여한다. 균등하게 이익을 배분한 것은 자본, 기술, 경영 노하우의 가치를 동일하게 평가한 것이다. 이와 함께 박영진가가 적용한 자본비용의 수준은 당시 시장 이자율 보다 낮았다. 이러한 개성상인의 경영 실상은 자본 우선의 경영이 일반화 되어 있는 오늘날의 자본주의 기준으로서 이해하기 어려운 현상이다. 양극화를 어떻게 극복하느냐가 무엇보다도 시급한 우리의 경제 현실에서 개성상인의 이러한 상생적 경영 정신은 우리가 본받아야 할 정신적 유산일 것이다.

인삼재배는 장기간이 소요되기 때문에 위험이 크다. 박영진가 장부는 장기간 삼포를 경영하는 경우에는 도중 구성원의 수를 늘려 위험을 분담했다. 뿐만 아니라 파종, 중삼포 매입, 본포 매입 등의 방법으로 삼포경영을 시작하고 재배중인 삼포를 매각, 채굴 판매, 중삼 이식 등 시장 상황을 감안하여 다양한 방법으로 처분하였다. 이러한 경영 방식은 근본적으로 인삼 재배에 수반한 위험을 시장 상황에 적절하게 대응해서 극복하려는 노력의 일환일 것이다. 위험을 회피하고 분산하는 것이 현대 경영의 요체인데 개성상인은 19세기 말에 이를 알고 실행했다.

박영진가의 삼포 경영에 나타난 이상과 같은 현대

적 경영사고들은 한국사 정체론과 식민지 근대화론을 주장하는 일부 경제사학자들의 논지가 정당하지 않다는 확실한 증거 중의 하나일 수 있다. Weber (1929), Schumpeter(1962) 등에 의하면 복식부기가 있었다는 사실 자체가 자본주의적 경제가 작동하고 있었다는 사실을 의미하기 때문이다. 이 관점은 치밀한 후속연구가 필요한 분야일 것이다.

조선 정부가 1897년 포삼규칙을 제정하여 인삼 재배와 관련된 세제를 정비하였다. 그러나 박영진가 장부에는 인삼의 채굴·판매와 관련하여 세금을 납부한 기록이 전혀 없다. 박영진가 장부가 총액주의가 아닌 순액주의로 기록되어 있기 때문에 세금을 차감한 금액으로 매출을 기록했을 가능성도 있다. 그러나 순액으로 기록하는 경우에도 분개에 판매비 등을 차감하는 내용이 포함되어 있기 때문에 세금만 누락했을 가능성은 없다. 왜 세금 납부 기록이 없는지에 대해서는 후속 연구가 필요하다.

박영진가 삼포도중 회계에는 다양한 형태의 노동자를 고용한 것으로 나타나 있다. 일용직 또는 월급제로 고용하였다. 삼포에서 고용한 노동의 종류로는 택종(擇種), 적종(適種), 식삼(植蔘), 채삼(採蔘) 간뇌(看腦), 제초(除草), 살충(殺蟲), 수도(水道), 가토(加土), 결간(結間), 삼역(鋤役), 상직(上直), 염역(簾役), 하렴(下簾), 입간(立間), 경고(耕雇), 맥초결(麥草結), 수송(收松), 이역(離役), 묘판(卯板), 인삼 꽃 따기 등으로 다양하게 분화되어 있는 것으로 나타났다. 이들 노동에 대해서 같은 임금을 받는 경우도 있으나 임금 수준이 다른 경우도 많다. 임금 수준도 안정적인 것으로 보이나 변동하는 것은 확실하다. 일용직은 물론 월급도 선불하는 경우도 있었다. 박영진가 삼포회계에 포함되어 있는 노동의 종류, 종류별 임금 수준, 임금 수준의 변동, 고용 형태 등을 분석하면 1900년 전후 조선 개성 지방의 노동

시장에 대한 새로운 지식이 도출될 것으로 보인다.

삼포도중 회계의 보조부인 각인회계책에는 삼포 외에 포목, 건어물, 미곡, 혼수용품 등을 매매하는 도중과 벼농장을 공동으로 경영한 도중의 회계도 포함되어 있다. 이들 도중의 회계를 상세하게 분석하면 당시 개성상인의 공동사업 관행을 명확하게 알 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김용운·김용국(2012), **한국수확사**, 실림Math.
- 문정창(1963), “차인제도와 시변,” **경제학연구**, 한국경제학회, 85-88.
- 尹根鎬(1984), **韓國會計史研究**, 韓國研究院.
- 전성호(2011a), “개성상인 삼포경영 비용 구조 분석,” **경영사학**, 26(3).
- 전성호(2011b), “개성 시변제도 연구-개성상인 회계장부 신용거래 분석(1887-1900),” **대동문화연구**, 75, 151-200.
- 趙璣濬(1994), **韓國經濟史新講**, 일신사.
- 한국인삼사편찬위원회(2002), **한국인삼사**, 한국인삼홍보사.
- 허성관(2014), “한국 전통회계 연구의 성과와 과제,” **회계저널**, 23(1), 61-89.
- 허성관(2015), “박영진가의 19세기 사개송도치부 장부 회계순환 구조,” **회계저널**, 24(2), 85-115.
- 허성관(2016), “박영진가의 19세기말 복식부기 장부의 회계처리방법의 진화,” **경영학연구**, 45(3), 901-924.
- Chandler, Jr. Alfred D.(1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Havard University Press.
- Coase, Ronald H.(1938), “Business Organization and the Account,” in *Buchanan and Thirlby*, L.S.E. Essays, 92-132.

- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, and Peter C. Brewer(2010), *Managerial Accounting*. 13th Edition, McGraw-Hill
- Hirshleifer, Jack(1956), "On the Economics of Transfer Pricing," *Journal of Business* (July), 96-108.
- Jeon Sung-Ho, James E. Lewis, and Sung Kwan Huh(2013), "Korean Double-entry Merchant Accounts from Kaesong City(1786-1892)," *Sungkyun Journal of East Asian Studies*, 13(2), 105-147.
- Johnson, H., Thomas and Robert S. Kaplan(1987), *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press.
- Schumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper, 3rd Edition, 1962.
- Weber, Max, 1929, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Scribners's edition, Translated by Parsons in 1958.



## The Ginseng Field Accounting of the Park Youngjin Family's Double-Entry Bookkeeping Record and Modern Management Thoughts in the Turn of the 20th Century

Sung Kwan Huh\*

### Abstract

The Park Youngjin family, a Gaeseong merchant of Korea, revealed recently old accounting books(Park's book) which had been preserved by its ancestors. This record spans 1887 to 1912. Jun et al(2013) and Huh(2015, 2016) found that the Park's book had been recorded based on a verifiable double-entry bookkeeping that is indigenous to Korea. This result settled the controversy of whether or not the traditional Korean accounting of the *Sagae Songdo Chibubeob* is double-entry bookkeeping. The Korean government designated the Park's book as a Listed National Cultural Heritage No. 587.

The book shows that the management of ginseng field was the major business of the Park's family from 1897 to 1904. Ginseng fields were managed by *Dojung* which is similar to partnership. During this period thirty four *dojungs* were established and controlled as subsidiaries. The ratios of ginseng field related assets to total assets were ranged between 45.6 percent in 1901 and 80.2 percent in 1899. This study examines details of ginseng field accounting of the Park's book for further understanding of *Sagae Songdo Chibubeob*.

The result shows that ginseng field related transactions were journalized and posted to general ledger and the subsidiary ledger, *Gagin Hoegyecheg*, by the name of individual *dojung*, accounted based on double-entry bookkeeping principles. Investment in and revenue from ginseng field were journalized on debit and credit, respectively. However, revenue from *dojung* was not recognized until the year just before its closing individual *dojung* account. Instead, the balance of debit after subtraction of credit amount was carried forward to the next year as

---

\* Research fellow, Hangaram Institute for History and Culture

unrecovered investment. This balance was reported on balance sheet as an asset at the end of accounting year. Net income was computed by subtracting unrecovered investment from revenue generated in closing year. *Dojung* was dissolved after distribution of its net income to its members.

The accounting record in *dojung* of ginseng field contains modern thoughts and techniques of management. *Dojung* accounting computed and added cost of capital to its investment and revenue. This indicates that the net income of *dojung* corresponds to residual income in modern management accounting. The Park Youngjin family's accounting book is the first and only record which recognizes explicitly cost of capital in accounting book.

Market price was applied to internal transfer pricing when nursery ginseng was transplanted. Gaeseong merchant was far ahead of the West considering that optimal transfer pricing was begun to be discussed in 1950's.

The fact that net income of *dojung* was distributed equally to its members is the result that capital, professional knowledge to grow ginseng, and management know-how which were contributed to *dojung* were valued equally. Together with the low level of cost of capital applied, equal distribution of income implies that Gaeseong merchant practiced management based on mutual dependence and survival. This is unusual in current practice in which capital dominates.

There were efforts to avoid various risk inherent to growing ginseng such as forming *dojung* and timely response to market condition.

These modern thoughts and techniques of management are evidence reflecting Gaeseong merchant's rational economic activities in the turn of the 20th century Joseon dynasty.

Key words: *Sagae Songdo Chibubeob*, Korean traditional accounting, *Dojung*, ginseng field accounting, cost of capital, residual income, transfer pricing

---

• 저자 허성관은 한가람역사문화연구소 연구위원이다. 동아대 상학과를 졸업하고 뉴욕주립대(SUNY at Buffalo)에서 경영학 석사 박사 학위를 취득했다. 뉴욕시립대(Baruch college)와 동아대 교수를 지내고, 해양수산부 행정자치부 장관과 광주과학기술원 총장을 역임했다. 은퇴 후 한가람역사문화연구소에서 우리 역사를 공부하는 한편 전통회계인 사계송도치부법 연구에 천착하고 있다.