

財務管理 事例群

沈 炳 求
(서울大 經營大 教授)

事例 1: 大一建材商社

大一建材商社는 1972년 現社長인 金受榮씨가 그의 처남인 李秀擇씨와 合資로 設立한 회사이다. 이 회사가 취급하고 있는 상품은 주로 건축 자재인데 베니아판, 알루미늄세시, 창틀, 문짝, 그리고 기타 건축 장신구들을 일반소매업자에게 都賣하고 있다. 이 회사는 서울 강남에 위치하고 있으며 그동안 강남지역의 활발한 住宅建設에 힘입어 높은 賣出伸張勢를 보여 왔다.

그런데 李秀擇씨는 자신이 처남이며 공동출자자임에도 불구하고 경험이 모자란다는 이유로 金受榮사장이 회사의 모든 일을 독단적으로 처리하는 데 늘 불만을 갖고 있었다. 그러던 중 1979년 가을에 資材購入處 선정문제로 두 사람의 의견충돌이 있는 후 李秀擇씨는 이번 기회에 자신도 독립하여 회사를 차려야겠다고 결정을 한 뒤 金受榮사장에게 자신의 持分에 해당하는 ₩10,000,000을 달라고 요청하였다. 이에 대해 김수영사장은 지금 당장은 그만한 현금이 없으므로 80년초쯤 돈을 주겠노라고 약속을 하고 그에게 ₩10,000,000의 약속어음을 주었다.

70년대 영동지역의 주택건설이 붐을 이루게 되어 많은 건재상들이 이 지역에 들어서게 됨에 따라 價格競爭이 치열했지만 大一商社는 합리적인 營業費 管理와 大量購買를 통한 할인혜택으로 가격경쟁에서 우위를 확보하였고 따라서 매출액이 꾸준히 증가하여 왔다.

연매출액은 1977년에 ₩62,800,000, 1978년에 ₩95,200,000이며 순이익은 1977년에 ₩8,

000,000, 1978년에 ₩9,800,000이었다. 1979년부터 1982년 제1四分期까지의 손익계산서가 <表 1-1>에 나타나 있다.

이와 같은 좋은 영업실적에도 불구하고 최근 이 회사는 現金不足에 허덕이게 되었다. 80년도부터 나타나기 시작한 현금부족 사태는 회사운영에 심각한 어려움을 초래하게 되어 김수영사장은 부족한 현금을 메꾸기 위해 회사 근처에 있는 漢城銀行 영동지점에서 차입을 하게 되었다. 그런데 한달전(1982.2月) 한성은행 지점장으로부터 “본 은행 이사회에서 중소기업에게는 ₩20,000,000 이상은 대출하지 않는다는 새로운 결정이 내려졌기 때문에 당신이 그에게 요청한 ₩40,000,000의 대출을 전부 해 줄 수가 없소”라는 전화연락을 받았다. 이 갑작스런 전화를 받고 김수영사장은 경리부장과 대책을 협의한 끝에 급박한 자금사정을 해결하기 위해서는 私債라도 쓰는 수밖에 없다는 결론을 내렸다. 김수영 사장은 자신의 父親이 사업중 私債를 쓰다 부도가 나서 고생하던 것을 경험한지라 사채만큼은 결코 쓰지 않겠다는 생각을 갖고 있었으나 곧 도래하는 外上買入金 지급을 위해 어쩔 수 없이 사채를 빌리지 않으면 안되었다. 그러나 빠른 시일내에 은행융자로 대체할 계획을 가지고 있다.

며칠이 지난 후 김수영 사장은 새로운 대출을 위해서 다른 은행과 교섭을 해야겠다고 생각한 뒤 은행에 근무하는 고교동창들에게 부탁하여 한성은행보다 규모가 큰 남서울은행 영동지

점의 대출부장인 趙道賢씨를 소개받게 되었다. 김수영사장은 조도현부장에게 자기 회사의 과거의 영업실적과 전망을 이야기하고 현재의 현금 부족상황을 설명한 뒤 ₩40,000,000의 대출을 요청하였다. 그러나 조도현부장은 지금 당장 결정을 내릴 수는 없고 우선 은행의 審査部로 하여금 대일상사의 財務諸表와 앞으로의 전망을 조사해 보도록 한 뒤 可否간의 결정을 내려주겠다는 약속을 하고 회사의 財務諸表 및 제반 서류를 제출해 달라고 하였다.

銀行審査部の 조사에 따르면 최근 景氣沈滯와 아파트 투기금지조치로 전반적인 주택건설 경기가 하락추세를 보이는 가운데 건축자재의 수요가 감소하고 있지만 대일상사는 취급상품의 대부분이 집수리용이기 때문에 매출액 증가는 어느 정도 유지될 것으로 보이며 장기적인 매출액 예측은 불가능하나 1982년 예상 매출액은 ₩320,000,000에 이를 것으로 보이고 가까운 장래에 목재 가격이 오른다면 이 금액은 초과될 것 같다. 그리고 대일상사는 안정된 소매업자를 고객으로 하고 있기 때문에 매출전망은 밝을 것으로 예상된다. 대일상사의 購買條件은 2/10, net 30인데 외상매입금의 지급일이 30일을 넘어 어느 정도는 묵인되고 있다. 한편 販賣條件은 판매후 30일 이내에 외상매출금을 갚으면 할인해주는 방법을 사용하고 있다. 은행은 최근 대일상사의 外上買入金과 短期借入金의 급격한 증가를 주시해 보고 있다(특히, 1982 봄). 지난 2년간 대일상사는 이수택씨에게 지불된 돈과 매출액 증가로 인한 運營資本의 사용으로 현금이 부족하여 할인혜택을 받지 못했다.

1979~1981년까지의 貸借對照表가 <表 1-2>에 나타나 있고 은행에서 작성한 1982년 3월 31일의 대차대조표가 <表 1-3>에 그리고 1982년 1四分期 자본금 변화가 <表 1-4>에 나타나 있다.

조도현부장은 심사부의 조사결과를 보고받은 후 대일상사에 ₩40,000,000을 초과하지 않는 범위에서 대출을 해 주기로 결정을 내렸다. 조도현부장은 이같은 결정을 전달하면서 "이 대출은 90日 無擔保이지만 당신 회사는 다음과 같은 약정을 지켜야 합니다. 즉, 앞으로 합의될 수준으로 純運轉資金을 유지할 것, 固定資産에 대한

<表 1-1> 손익계산서(79, 80, 81, 82 1四分期)
(단위: 십만)

	1979	1980	1981	1982 (1四分期)
매출액	₩1,466	₩1,738	₩2,326	₩620
매출원가				
기초재고	158	206	282	360
매입	1,104	1,316	1,762	570
	1,262	1,522	2,044	930
기말재고	206	282	360	480
매출원가	1,056	1,240	1,684	450
매출총이익	410	498	642	170
영업비	320	388	498	136
납세전순이익	90	110	144	34
소득세(40%)	36	44	57.6	13.6
납세후순이익	₩54	₩66	₩86.4	₩20.4

<表 1-2> 대차대조표(79, 80, 81, 12/31)
(단위: 십만)

	1979	1980	1981
자 산			
현금	₩52	₩42	₩36
외상매출금	148	212	324
재고자산	206	292	380.4
총유동자산	406	546	740.4
고정자산	106	116	124
총 자산	₩512	₩662	₩864.4
부채 및 자본			
지급어음(이수택)	₩100	—	—
단기차입금(은행)	—	122	182
단기차입금(사채)	—	—	—
외상매입금	104	166	220
미지급비용	20	26	34
총유동부채	224	314	436
장기부채	54	48	42
총부채	278	362	478
자본금	234	300	386.4
총부채 및 자본금	₩512	₩662	₩864.4

추가투자는 사전에 은행의 동의를 구할 것, 김수영사장의 引出金은 제한을 둘 것, 그리고 앞으로 한성은행과의 거래는 중지할 것 등입니다. 그리고 이 대출에 대한 이자는 연 10%가 될 것입니다"라는 단서를 덧붙였다.

〈表 1-3〉 대차대조표(1982. 3/31)
(단위 : 십만)

자 산		
현 금		₩30
외 상 매 출 금		358
재 고 자 산		500.8
총 유 동 자 산		888.8
토지 · 건물 · 기 타 설 비	144	
(감 가 충 당 금)	(42)	102
트럭 · 기타자동차	44	
(감 가 충 당 금)	(20)	24
총 자 산		<u>1,014.8</u>
부채 및 자본금		
단기차입금(은행)		198
단기차입금(사채)		136
외 상 매 입 금		204
미 지 급 비 용		30
총 유 동 부 채		568
장 기 부 채		<u>40</u>
총 부 채		608
자 본 금		<u>406.8</u>
총부채 및 자본금		<u>1,014.8</u>

〈表 1-4〉 자본금변동(1982. 1四分期)
(단위 : 십만)

자 본 금(1981. 12. 31)	<u>₩386.4</u>
1四分期 납세전 순이익	34
소 득 세(40%)	<u>(13.6)</u>
순 자 본 금(1982. 3. 31)	<u>₩406.8</u>

事例 2: 曉元科學社

I. 概要

1980년 1월, 지금까지는 소규모 업체들이 사업을 영위하던 완구업계에 대기업들이 침투하게 되자 완구업계는 유례없는 價格競爭에 휘말리게 되었다. 이에 따라 기존의 소규모 완구업체들은 原價節減에 총력을 기울이고 있다.

구로공단에 자리잡고 있는 효원과학사도 예외는 아니어서 製造原價를 절감하기 위한 새로운 生産方法의 도입에 부심하고 있는 중이다. 1970년에 설립된 이 회사는 군소업체들이 대부분인 완구업계에서는 비교적 中堅企業에 속하며 설립자인 사장 박효원씨의 탁월한 經營能力으로 착실한 성장을 계속하고 있었다. 효원과학사의 주요 生産品目은 아동용 플라스틱 완구로서 자동차, 총, 비행기, 로봇트, 우주선, 인형 등인데 사업의 성격상 多品種 小量生産 방식을 취하고 있으며 대규모 백화점이나 대리점 등의 주문에 따라 다양한 규격, 색상, 디자인으로 생산하는 것이 보통이다.

완구제작은 所要資金 規模도 작고, 특별한 기술을 요하지 않기 때문에 소규모 업체가 난립하여 競爭이 매우 치열한 편이다. 또한 제품의 성격상 디자인이 중요시되기 때문에 流行을 타게 되어 제품수명주기(product life cycle)도 길지 못하고 이에 따라 企業의 失敗率도 비교적 높은 업종이다. 이러한 상황에서 70년대 말부터 방대한 資本力과 우수한 製品開發力, 廣告 등을 바탕으로 한 대기업들의 시장침투는 기존 군소업체에 상당한 경쟁압력을 가증시키는 것이었다.

II. 企業實績과 運營狀況

효원과학사는 설립 이래 지속적인 성장을 보여서 1979년의 賣出額은 약 2억 4천만원이었으며 1980년에는 약 2억 9천만원의 賣出을 예상하고 있는데 純利益은 1979년 952 만원이었고, 1980년에는 1천 4백만원 정도로 예측된다(表 2-1, 2, 5 참조).

이 회사의 賣出은 상당히 季節的인 성격을 띠고 있어서 연간 매출액의 80% 이상이 8월~11월 사이에 이루어지고 있으며(表 2-3 참조), 이 때문에 1월~7월 사이에는 생산시설의 25~30%만이 가동되고 있고 8월~11월 사이에는 注文需要를 충당하기 위해서 하루 16시간씩의 기계를 가동해야 하며 또한 추가로 근로자를 고용하거나 초과근무도 필요하게 되는데 1979년의 초과근무수당은 ₩5,280,000이었다.

지속적인 영업의 확장은 運轉資金의 필요성을 증대시켜서 현재 이 회사는 新興銀行으로부터 6천만원까지의 貸出 限度를 얻어 놓고 있는데 현재의 차입잔고는 ₩23,520,000이다. 新興銀行으로부터의 借入條件은 이자율 연 8%이며 運轉資金의 대출인 경우 1년중 적어도 30일간은 완전 상환된 상태를 유지해야 한다는 것이다. 또한 貸出限度인 6천만원을 넘는 경우에는 은행측과의 교섭이 필요하다. 효원과학사의 경우는 매출은 계절적이지만 영업비용등은 연간 평균적으로 발생하고 있고 또한 자재구입에 소요되는 자금 등이 필요하기 때문에 최소한 ₩11,000,000 정도의 現金殘高는 유지해야 한다고 한다.

Ⅲ. 當面問題

앞에서 언급했던 것처럼 大企業의 進出으로 인한 價格競爭으로 인하여 효원과학사에서도 原價節減을 위한 대책을 모색하게 되었는데 공장장 박수동씨의 제안은 지금까지의 季節生産方式을 지양하고 연중 생산을 平準化(level production) 함으로써 능률을 높이자는 것으로 그의 주장에 따르면 다음과 같은 이점이 있다고 한다.

① 초과근무수당을 없앨 수 있다.

② 근로자의 계절적 채용·해고가 없으므로 해고비용이 절감되고 훈련 및 품질관리비용이 절약된다.

③ 기계의 과도한 사용을 피할 수 있다.

④ 기계의 set-up 횟수를 줄일 수 있으므로 근로자의 작업능률을 향상시킬 수 있다.

이에 따라 level production을 할 경우 1980년의 원가절감액은 초과근무수당 ₩6,400,000, 직접노무비 ₩7,500,000, 매출원가 4.8%(현재의 매출원가는 매출액의 80%인데 level production에서는 75.2%가 된다)가 되는데 반면에 재고유지 및 취급비가 연간 ₩3,200,000 정도 발생할 것으로 예측된다. 재고유지·취급비는 연간 평균적으로 발생하며 영업비용으로 처리한다.

사장 박효원씨는 level production이 1980년의 자금 소요액에 미치는 영향을 고려한 결과 이익 및 재고수준의 변동을 제외한다면 외상매입금, 외상매출금 자금유출입이 대략 균형을 이룰 것이라고 판단하여 이 생산방법을 도입하기로 결정했다.

〈表 2-1〉 효원과학사 손익계산서(1977~1979)
(단위 : 1,000원)

	1977	1978	1979
순 매출액	166,320	190,400	237,840
매출원가	130,240	156,880	190,960
총 이익	36,080	33,520	46,880
영업비	24,320	30,080	33,280
법인세전이익	11,760	3,440	13,600
법인세	3,528	1,032	4,080
순 이익	8,232	2,408	9,520

〈表 2-2〉 효원과학사 대차대조표(1979. 12. 31)
(단위 : 1,000원)

자 산		부채 및 자본	
현 금	10,000	외상매입금	8,160
외상매출금	84,080	은행차입금	23,520
재고자산	16,960	미지급법인세	1,120
고정자산 (감각상각비차감)	31,760	당기분고정부채	3,200
		고정부채	12,800
		자본및잉여금	94,000
	142,800		142,800

〈表 2-3〉 효원과학사의 월별 매출액(1979년)
(단위 : 1,000원)

월 별	매출액	월 별	매출액
1월	2,240	7월	3,124
2	2,800	8	37,520
3	3,120	9	44,480
4	2,880	10	51,840
5	2,800	11	56,880
6	3,040	12	27,200

추정 월별 매출액(1980년)
(단위 : 1,000원)

월 별	매출액	월 별	매출액
1	3,440	7	4,640
2	4,000	8	46,640
3	4,640	9	52,960
4	4,000	10	61,600
5	4,000	11	65,800
6	4,000	12	32,240

〈表 2-4〉 효원과학사 추정 대차대표(계절생산, 단위: 1,000원)

	1972 12.31	1973 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
원금(a)	10,000	33,160	50,960	46,960	43,200	41,300	36,328	33,448	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
의상매출금(b)	84,080	30,640	7,440	8,640	8,640	8,000	8,000	8,640	51,280	99,600	114,560	127,440	98,080
재고자산(c)	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960	19,960	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960
고정자산(d) (기계설비)	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760	31,760
총자산	142,800	112,520	107,120	104,320	100,580	98,020	93,048	90,808	110,000	158,320	173,280	186,160	156,800
의상매입금(e)	8,160	1,040	1,200	1,360	1,200	1,200	1,200	1,360	14,000	15,920	18,480	19,760	9,680
은행차입금(f)	23,520	0	0	0	0	0	0	0	632	40,852	44,292	46,132	25,542
미지급법인세(g)	1,120	328	(440)	(1,720)	(3,508)	(4,276)	(5,856)	(6,576)	(4,800)	(3,660)	(972)	1,956	1,872
당기분고정부채	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
고정부채(h)	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	12,800	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	9,600
자본잉여금	94,000	92,152	90,360	88,680	86,888	85,096	83,304	81,624	85,768	90,808	97,080	103,912	106,096
부채와 자본 총계	140,800	112,520	107,120	104,320	100,580	98,020	93,048	90,808	110,000	158,320	173,280	186,160	156,800

(a) 최저잔고 ₩10,000,000
 (b) 1980년의 재고는 1979년 12월 31일 수준으로 유지한다.
 (c) 1980년의 재고는 30%라고 가정한다(상환기간 net 30일). level production에서는 매월 균등하게 구매한다. 따라서 매월 ₩7,200,000씩 구매한다.
 (d) 당월매출액의 30%라고 가정한다(상환기간 net 30일). level production에서는 매월 균등하게 구매한다. 따라서 매월 ₩7,200,000씩 구매한다.
 (e) 1979년의 미지급법인세는 1980년 3월 15일과 6월 15일에 분할상환한다. 80년 4월 15일, 6월 15일, 9월 15일 12월 15일에 1980년의 추정법인세를 1/4씩 분납한다. 1980년의 추정세액은 전년도의 손이익을 기준으로 사용할 수 있다.
 (f) 6월과 12월에 ₩1,600,000씩 지급한다.
 (g) 회수기간은 60일로 가정한다.
 (h) 추정손익계산서에서 산출된 수치로 조정한다.

〈表 2-5〉 효원과학사 추정 손익계산서(계절생산, 단위: 1,000원)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
판매총액	3,400	4,000	4,640	4,000	4,000	4,000	4,640	4,640	52,960	61,600	65,840	32,240	288,000
총영업이익	2,720	3,200	3,680	3,200	3,200	3,200	3,680	3,680	37,360	42,400	49,280	25,760	230,400
법정인세	720	800	960	800	800	800	960	960	10,560	12,320	13,120	6,480	57,600
법인세	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	40,320
순이익	(2,640)	(2,560)	(2,400)	(2,560)	(2,560)	(2,560)	(2,400)	(2,400)	5,920	7,200	8,960	3,120	17,280
	(792)	(768)	(720)	(768)	(768)	(768)	(720)	(720)	1,776	2,160	2,688	936	5,184
	(1,848)	(1,792)	(1,680)	(1,792)	(1,792)	(1,792)	(1,680)	(1,680)	4,144	5,040	6,272	2,184	12,096

(a) 매출가는 순매출의 80%라고 가정
 (b) 매월 평균적으로 발생한다고 가정
 (c) 팔호인의 수자는 영업손실로 인한 조세공제를 표시한다. 따라서 대차대표의 미지급법인세를 감소시킨다.

事例 3: 大成工業社

大成工業社は 대구시 교외에 위치한 각종 가정용구(칼, 가위, 프라이팬, 냄비 등)를 생산·판매하는 회사인데, 1964년에 영세한 규모로 설립된 후 발전되어 오다가 현재의 사장인 李成杓氏が 1970년 인수한 이후 약 10년간 꾸준한 성장을 보여, 70년대 후반에는 국내시장에서 大成商標가 잘 알려졌고, 따라서 상당히 안정된 매출액 성장율과 수익성 증가를 보이고 있었다.

이는 70년대 급격한 경제규모의 확대에 따라서 소비자의 소득수준이 향상되어 수요가 늘어난 데다가, 李成杓사장이 現狀에 만족하지 않고 장래에 격심해질 경쟁과 소비자의 고급품 선호 추세에 대비하여 품질향상을 위한 技術開發을 게을리하지 않은 덕분이었다.

그러나 1978년 이후 群小業體가 家庭用具市場에 多數 참여하여 價格競争이 심해져지고, 또한 政府의 점진적 輸入自由化 조치에 따라서 일본, 미국, 서독제품이 다량 국내시장에 판매됨에 따라서 시장상황이 78년 이전보다 훨씬 어려워지게 되었으며 이에 대응하기 위해 李社長은 상당한 금액을 투자하여 工場現代化를 추진하고 있었다.

이러한 李社長의 성공적인 經營成果의 結果로 會社의 자금사정은 크게 문제가 없었다. 다만 매년 7월부터 12월 사이에 盛需期를 맞게 되는데 월가절감을 위해서 大成工業社를 年中 일정하게 공장을 가동하고 있어서 이 시기에 약간의 短期資金이 필요하곤 했다. 그래서 中小企業銀行 대구지점의 지원을 받아 왔는데, 매년 6월부터 借入하였다가 12월 말경에 상환하는 식으로 반복해 왔기 때문에 中小企業銀行에서는 大成工業社의

사정을 잘 알고 있었고, 매번 별 문제없이 대출을 해주고 있었다.

1979년 6월에도 李社長은 그해 가을의 자금수요를 충족하기 위해 中小企業銀行으로부터 6,000만원의 대출한도를 설정받았는데 이때 그는 1979년 12월 말까지는 대부금을 모두 상환할 것을 약속했다. 이러한 예상은 대부요청시에 제출한, 앞으로 12개월간의 자금수요에 관한 추정치에 따른 것이었다(表 3-1, 2의 추정대차대조표, 추정손익계산서 참조). 그리고 이 표에 보면 위의 대부예상액 이외에 3,000만원의 자금이 1980년 6월에 추가로 필요하다고 되어 있는데 이는 앞서 언급한 공장현대화 시설구입에 사용될 것이다. 이 공장현대화는 총 1억원의 자본이 드는데 이미 반이상 완성되어 있었고 1979년 8월까지의 완료될 예정이었던 바, 李社長은 공장시설이 현대화되면 생산성이 향상되어 제조원가가 稅前基準으로 1,500만원(매년) 절감되어 회사의 수익성이 향상될 것으로 기대하고 있었다. 그러나 1979년 9월 李社長은 공장현대화 자본이 예상보다 많아지자, 당초 예상했던 단기자금보다 750만원 더 은행으로부터 대출받았다.

그런데 1980년 1월에 들어서 문제가 발생했는데, 그것은 대성공업사의 매출액이 예상보다 현저히 감소한 것이었다. 이에 자금사정이 어려워질 것을 예상한 李社長은 대구지점장을 만나 다음과 같이 사정을 말했다.

“잘 아시는 바와 같이 요즘은 세계적인 不況이 아닙니까? 뭐든지 되는 장사가 없어요. 우리 회사나 우리 業種에 局限된 문제가 아니지요. 이 不況에 빨리 적응해야 할텐데 4월 중순

〈表 3-1〉 大成工業社の 추정매차대조표(1980년도)

(단위: 萬원)

자 산	1979						1980						
	6/30 실제수치	7/31	8/31	9/30	10/31	11/30	12/31	1/31	2/28	3/31	4/30	5/31	6/30
현금	4,320	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,020	4,470	5,420	3,795	3,495	2,695	2,000
의상매출금	3,485	4,750	6,250	7,750	10,250	10,250	8,750	6,250	5,250	4,750	4,000	3,250	8,500
채고자산(다음페이지 참조)	13,555	14,000	13,900	13,200	11,300	10,000	9,300	9,800	10,300	11,100	12,200	13,600	14,700
유동자산합계	21,360	20,750	22,150	22,950	23,550	22,250	20,070	20,520	20,370	19,645	19,695	19,545	20,200
순고정자산	41,075	43,575	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075	46,075
자산총계	62,435	64,325	68,225	69,025	69,625	68,325	66,145	66,595	67,045	65,720	65,770	65,620	66,275
부채와 자본													
단기차입금(은행)	0	1,635	4,630	5,755	4,305	1,355	0	0	0	0	0	0	3,180
의상매입금	1,440	1,245	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
미지급법인세	0	225	650	200	1,225	2,050	1,600	1,825	2,050	1,100	1,125	1,050	0
기타	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
유동부채합계	1,890	3,555	7,030	7,705	7,280	5,165	3,350	3,575	3,800	2,850	2,875	2,800	4,930
장기차입금	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,000
자본	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
잉여금	20,545	20,770	21,195	21,320	22,345	23,170	23,295	23,520	23,745	23,370	23,395	23,320	22,345
부채와자본총계	62,435	64,325	68,225	69,025	69,625	68,325	66,145	66,595	67,045	65,720	65,770	65,620	66,275

註) 의상매출금 회수기간은 45일이고 의상매입금 지급기간은 30일이다.
추정법인세는 1977 9월, 12월, 1980년 3월, 6월에 10,750,000원씩 지급되는 것으로 한다.

〈表 3-2〉 추정손익계산서

(단위: 萬원)

매출액	1978. 7. 1~ 1979. 6. 30(실제액)						1979. 7. 1~ 1980. 6. 30						
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
매출액	50,395	4,500	5,500	7,500	6,500	5,500	3,500	3,500	3,000	2,500	2,000	2,500	50,000
매출원가 (노부비(매출액의 60%) 제조경비 포함) (월 250만원의 감가상각비 포함)	30,920	2,700	3,300	4,500	3,900	3,300	2,100	2,100	1,800	1,500	1,200	1,500	30,000
매출총이익	19,475	1,800	2,200	3,000	2,600	2,200	1,400	1,400	1,200	1,000	800	1,000	20,000
판매·일반관리비	13,520	900	1,300	2,500	2,100	1,700	900	900	700	500	300	500	1,400
세전이익	5,955	900	900	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,400
세금(50%)	8,355	450	850	1,250	1,650	1,250	450	450	450	450	450	450	8,600
납세후 당기순이익	4,185	425	425	250	250	250	225	225	225	225	225	225	4,300
당기순이익	4,170	425	425	1,025	825	825	225	225	225	225	225	225	4,300
당내내외	2,500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	2,500
社內留保	1,670	425	125	1,025	825	125	225	225	(375)	25	(74)	(975)	1,800

까지는 힘들 것이고 그래서 그 때까지는 단기자금이 예상보다 더 필요합니다. 대부금 상환은 그 때까지 여유를 주시기 바랍니다.”

지점장은 이 말을 듣고 동의했다.

1980년 4월 초 李社長은 매출액 감소가 계속되고, 6월부터의 자금수요를 감안해 볼 때 약속한대로 2,500만원 대부금을 상환할 수 없게 되자 이 사정을 은행에 통보했다. 이에 대구지점은 大成工業社의 계속되는 상환연기와 자금압박에 대해 조사하기 위해서 大成工業社의 지난 9개월간의 손익계산서, 대차대조표(表 3-4, 5 참조)를 살펴 보았다.

各 事例가 의도하는 主眼點

대일건재상사 事例의 主眼點

外形의 증가에 따라 생기는 資金需要의 증가는 단기적 수요라기 보다는 장기적 수요이므로 대일건재사와 같이 短期銀行借入에 의존할 경우 문제가 생긴다. 경영자로서는 유동자산의 증가

로 인한 자금의 수요는 장기성을 가지고 있다는 것을 알아야 하며, 外形이 크게 증가하고 당기순이익이 높으면서도 資金不足現象을 겪는 예가 바로 이 事例이다.

효원과학사 事例의 主眼點

販賣量이 계절에 따라 변하는 기업의 대표적인 예로 資金需要測定을 위한 推定財務諸表의 작성을 위한 사례이며 現金豫算과 추정제무제표의 연관성을 잘 나타내어 준다. 계절적인 生産과 일률적인 生産方法 사이에 수익을—위협의 절충관계를 고려하여야 하는 事例이다.

대성공업사 事例의 主眼點

비율분석과 예산통계기법을 통하여 企業의 資金不足現象의 한 예를 分析하고, 이 企業의 경영상태, 재무상태, 그리고 앞으로의 전망 등에 대한 討論을 위한 사례이다. 앞의 대일건재사, 효원과학사 사례와 비교하여 서로 다른 點들을 분석하면 더 바람직하다. 品種이 매우 안정적인 企業이 경기변동에 잘 대처하지 못하여 재고가 쌓이고 資金不足現象이 일어난 경우이다.

〈表 3-3〉 추정 재고자산 자료(FIFO)

재 료	(1979)						(1980)					
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
기 초	1,355	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
당기매입	1,245	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
당기소비	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
기 말	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
재공품												
기 초	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
당기재료비	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
당기노무비	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
완 제 품	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
기 말	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	3,200	5,200	5,200
완제품												
기 초	7,000	7,500	7,400	6,700	4,800	3,500	2,800	3,300	3,800	4,600	5,700	7,100
당기제조	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
매출원가	2,100	2,700	3,300	4,500	3,900	3,300	2,100	2,100	1,800	1,500	1,200	1,500
기 말	7,500	7,400	6,700	4,800	3,500	2,800	3,300	3,800	4,600	5,700	7,100	8,200
총재고액	14,000	13,900	13,200	11,300	10,000	9,300	9,800	10,300	11,100	12,200	13,900	14,700

〈表 3-4〉 실제 손익계산서

(단위: 萬원)

	(1979)						(1980)		
	7/31	8/31	9/30	10/31	11/30	12/31	1/31	2/28	3/31
매출액	3,460	4,355	5,150	6,800	5,640	4,680	2,940	2,905	2,505
매출원가									
재료비·노무비	2,180	2,745	3,260	4,080	3,385	2,810	1,765	1,830	1,605
제조경비(250만원의 감가상각비 포함)	495	485	570	520	505	480	490	625	540
매출총이익	785	1,125	1,320	2,200	1,750	1,290	685	450	360
판매·일반관리비	455	465	490	465	460	450	435	430	430
세전이익	330	660	830	1,735	1,290	940	290	20	(70)
세금(50%)	165	330	415	870	645	470	125	10	(35)
납세후당기순이익	165	330	415	870	645	470	125	10	(35)
배당			500			500			500
사내유보	165	330	(85)	870	645	(30)	125	10	(535)

〈表 3-5〉 大成工業社の 실제 대차대조표 1979. 6. 30~1980. 3. 31

(단위: 萬원)

자 산	(1979)							(1980)		
	6/30	7/31	8/31	9/31	10/31	11/30	12/31	1/31	2/28	3/31
현금	4,320	2,370	1,725	1,940	1,935	2,160	1,835	2,665	2,470	1,925
의상매출금	3,485	4,745	6,095	7,350	9,450	9,240	9,320	6,620	5,300	4,410
재고자산(아래 참조)	13,555	14,010	13,885	13,315	12,005	11,210	10,870	11,580	11,990	12,330
순고경자산	41,075	43,650	46,275	46,570	46,585	46,560	46,630	46,560	46,505	46,435
자산총계	62,435	64,775	67,980	69,175	69,975	69,170	68,655	67,425	66,365	65,100
부채와 자본										
단기차입금(은행)	0	2,210	4,620	6,500	5,495	3,495	4,375	2,875	1,875	2,500
의상매입금	1,440	1,320	1,295	1,410	1,465	1,395	1,145	1,170	1,100	860
미지급법인세	0	165	495	(165)	705	1,350	745	870	880	(230)
기타 유동부채	450	460	530	475	485	460	450	445	435	430
장기차입금	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	19,500	19,500	19,500	19,500
자본금	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
잉여금	20,545	20,710	21,040	20,955	21,825	22,470	22,440	22,565	22,575	22,040
부채와자본총계	62,435	64,775	67,980	69,175	69,975	69,170	68,655	67,425	66,365	65,100

〈表 3-6〉 실제 재고자산 자료(FIFO)

(단위: 萬원)

재 료	(1979)						(1980)		
	7	8	9	10	11	12	1	2	3
기 초	1,355	1,360	1,265	1,270	1,325	1,375	1,300	1,275	1,260
당기매입	1,315	1,300	1,400	1,450	1,340	1,150	1,155	1,090	865
당기소비	1,310	1,395	1,395	1,395	1,290	1,225	1,180	1,105	1,005
말	1,360	1,265	1,270	1,325	1,375	1,300	1,275	1,260	1,120
제 공 품									
기 초	5,200	5,235	5,345	5,385	5,390	5,245	5,075	4,935	4,645
당기재료비	1,310	1,395	1,395	1,395	1,290	1,225	1,180	1,105	1,005
당기노무비	1,320	1,320	1,290	1,320	1,250	1,320	1,320	1,150	1,080
완 제 품	2,595	2,605	2,645	2,710	2,685	2,715	2,640	2,545	2,500
기 말	5,235	5,345	5,385	5,390	5,245	5,075	4,935	4,645	4,230
완 제 품									
기 초	7,000	7,415	7,275	6,660	5,290	4,590	4,495	5,270	6,085
당기제조	2,575	2,605	2,645	2,710	2,685	2,715	2,640	2,545	2,580
매출원가	2,180	2,745	3,260	4,080	3,385	2,810	1,765	1,830	1,605
기 말	7,415	7,275	6,660	5,290	4,590	4,495	5,370	6,085	6,180
총재고액	14,010	13,885	13,315	12,005	11,210	10,870	11,580	11,990	12,330