

<事 例>

## 東洋家具製造會社\*

徐 相 龍

東洋家具製造會社は 1930 年に 家庭用 및 事務室用の 諸般家具에 對한 都賣業으로 始作한 以來 1945 년에는 家具의 製造와 販賣業으로 轉業하였는바, 그 後 生産品目과 販賣量의 增加로 現在 位置한 서울特別市 龍頭洞에 工場을 新設하여 現在는 韓國의 Top 家具「메이커」로 發展하였다. 同會社의 生産品目은 30 餘種에 達하고 있으며 모든 製品은 서울을 비롯한 大都市의 百貨店, 家具小賣商 및 小規模의 地方家具連鎖家에게 直接 供給하고 있다.

1971 年 4 月初에 東洋家具製造會社의 營業部長인 金丙一氏는 그의 信用去來擔當 次長으로 있는 韓相翼氏로 부터 서울에 있는 信用去來處인 東一家具社와 韓一百貨店에 관한 某種 情報를 入手하였다. 韓相翼氏는 最近 이 두 去來處에서 일어나고 있는 變動狀態가 營業部長의 주의를 환기시킬 만큼 重大한 것이라고 判斷하였다.

東一家具社는 주로 最高級家具만을 取扱하고 있는 바 서울의 忠武路와 乙支路 등 4 個의 店舖를 通하여 一般에게 小賣하고 있다. 또한 同社는 特別 注文에 의한 室內家具 맞춤도 兼하고 있었다. 東一家具社는 家具品目 一體를 取扱하여 왔기 때문에 年中 販賣는 큰 變動이 없이 順調로웠고 總賣出額中 75%는 現札로 남어지 25%는 30 日 日賦 또는 12 個月 月賦로 팔고 있다. 月賦條件으로는 當初에 25%의 現金을 支拂하여야 하며 남어지는 12 個月間 每月 同一한 金額으로 分割償還하는 것이었다.

同社는 1935 年에 合名會社로 創立되어 1945 年 內後에는 株式會社의 形態를 維持하고 있던중 1970 年에 同社의 4 名의 株主 중 2 名이 同社와 人연을 끊었고, 남어지 2 名의 株主가 이들의 株式을 買入하였다. 2 名의 株主가 脫退한 理由는 分明히 밝혀지지 않고 있으나 事業 運營上의 對立에서 起因된 것이 아닌가 推測되어 진다. 同社는 1950 年 內後 지금까지 東洋家具製造會社의 充實한 顧客이 되었으며 過去 外上去來도 아주 滿足스런 狀態

筆者 : 서울大學校 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員, 서울大學校 商科大學 專任講師.

\* 本事例는 필자가 Harvard Business School 의 James W. Saxton Company Case 를 韓國의 企業風土에 맞게 改造한 것임.

를維持해 오고 있었다.

韓一百貨店은 東洋家具會社와 1966年부터 去來를 始作한 比較的 새로운 顧客이었다. 同 百貨店은 서울의 中心地에 位置하고 있으면서 比較的 價格이 싼 大衆用의 家具를 取扱하였으나 廣範圍한 品目の 家具를 具備하고 있다는 好評을 받고 있었다.

兩 去來處는 1% 10日, 純 30日<sup>(1)</sup>의 條件으로 信用去來가 許容되어 왔으며 비록 10日以內에 代金を 清算하여 割引의 惠澤은 못 받아왔으나, 1970年 12月까지에는 두 企業이 다 30日間의 信用期間을 잘 지켜온 셈이다. 金丙一氏는 東一家具社와 韓一百貨店에 各各 ₩ 100,000 과 ₩ 150,000 의 與信限度를 設定하였다.

東洋家具製造會社는 製品을 全國的으로 廣告하고 있으며 特殊한 市場地域內의 戰略的으로 有利한 位置에 있는 商店에 商品을 集中的으로 供給함으로써 廣範圍한 販賣地域을 確保하려고 努力하였다.

1969年부터 始作된 家具市場의 不景氣는 全家具業界에 큰 打擊을 주어 왔으며 製造業者들이 이러한 難關을 突破하는데 商品의 質과 「서비스」만으로는 不充分하게 되었고 有利한 信用條件과 去來處의 資金調達에 積極 協調하는 것이 必要하다는 것을 認識하게 되었다.

이와 같이 信用條件이 緩和해 짐으로써 增加되는 外上去來에 對比하여 金丙一氏는 1969年부터 모든 外上去來處의 財務狀態에 관한 報告를 玆일히 檢討하는 方針을 施行하게 되었다. 이러한 報告書는 주로 年度別 貸借對照表와 損益計算書로서 外上去來處에 依하여 直接 提出하도록 하였다. 또한 東洋家具會社가 어떤 特殊한 狀況下에서는 去來處에 直接 投資를 行하고 있었는데 이러한 境遇에는 分期別 또는 每月의 財務諸表를 입수하므로써 恒常 顧客의 信用狀態에 精通하도록 하였다.

1971年 4月初 東洋家具의 營業部次長인 韓相翼氏는 東一家具社와 韓一百貨店의 財務諸表를 入수하여 一覽한 後 이들 企業에 對한 賣出債權元帳을 檢討한 結果 그는 이를 即時 營業部長에게 報告하여 某種의 措處를 取해야 될 것 이라고 思料되었다. 그래서 그는 다음 表 1-5에 있는 內容의 年間 業績報告書를 金丙一氏에게 提出하게 되었던 것이다.

두 去來處의 最近 財務諸表를 檢討하면서 韓相翼氏는 1970年이 家具小賣商에는 特히 不利한 해라는 것을 認識하고 있었다. 韓一百貨店과 같이 比較的 값이 低廉한 家具를 販賣하는 小賣商은 늦여름과 초가을에 불어닥친 不景氣의 타격을 제일 먼저 感受하게 된다는

(1) 1% 10日, 純 30日이란 外上期間은 30日이며 10日以內에 代金を 支拂할 境遇에는 1%의 割引을 받게 된다는 뜻이다.

것은 家具業界에 잘 알려진 진事實이다. 이같은 不景氣의 餘波는 1970年末에 이르러서 高級 및 高價의 家具需要에도 連鎖的인 反應을 일으켰다. 不景氣에 依한 販賣量의 減少와 이에 따른 漸進的인 價格引下는 小賣商의 利益을 減少시켰으며 境遇에 따라서는 後半期의 損失은 上半期의 利益을 相殺하거나 또는 이를 超過하는 狀態에까지 이르게 되었다.

<表 1> 東一家具社의 貸借對照表(1969. 1. 31~1971. 1. 31) (單位: 千圓)

科 目	1969. 1. 31	1970. 1. 31	1971. 1. 31
1. 資 產			
現 金	140	110	80
賣 出 債 權	2,310	2,610	2,680
實 查 資 產	3,040	3,030	3,040
總 流 動 資 產	5,490	5,750	5,800
土 地	590	590	590
建 物·備 品 裝 備	2,250	2,280	2,630
(-)減價償却充當金	(310)	(480)	(660)
純建 物·備 品 裝 備	1,940	1,800	1,970
投 資 資 產	110	110	110
貸 與 (株 主)	—	360	480
移 延 計 定	70	30	30
總 資 產	8,200	8,640	8,980
2. 負 債 및 資 本			
外 上 買 入 金	1,440	1,450	1,540
支 給 어 음	120	130	130
未 支 給 稅 金	110	—	—
短 期 借 入 金	260	600	370
기 타	360	340	110
總 流 動 負 債	2,290	2,520	2,150
支 給 어 음-銀 行①	910	1,500	1,450
長 期 負 債②	3,760	3,750	4,380
優 先 株 (5% 配 當)③	320	320	320
普 通 株	600	600	600
資 本 剩 餘 金	—	—	190
利 益 剩 餘 金(損 失)	320	(50)	(110)
總 負 債 및 資 本	8,200	8,640	8,980

註: ① 賣出債權 擔保 ② 固定資產 擔保 ③ 非累積의 優先株

1971年 上半期에도 家具業界의 不景氣는 繼續되었으며 小賣商들의 在庫量의 水準도 漸 漸 減少하는 趨勢를 나타내고 있었다. 따라서 小賣商들의 새로운 商品의 注文과 2月~4 月을 通한 再注文量도 顯著히 減退되고 있는 實情이었다. 그리하여 全國的으로 4月은 3 月에 比하여 注文量이 30%, 3月은 2月에 比하여 10%의 減少를 나타냈다. 이와 같이 家 具製造業界의 與信部 責任者들은 이미 信用限度도 超過된 狀態下에 있는 顧客에 對한 家

<表 2> 東一家具社の 損益計算書(1969. 1. 31~1971. 1. 31) (單位: 千圓)

科 目	1969. 1. 31	1970. 1. 31	1971. 1. 31
賣 出 額	19,450	15,830	15,020
(一)賣出割引 및 에누리	1,750	1,860	1,220
純 賣 出 額	17,700	13,970	13,800
賣 出 原 價	10,770	8,540	8,590
賣 出 總 利 益	6,930	5,430	5,210
(一)一般管理費 및 販賣費	5,950	5,150	4,980
營 業 利 益	980	280	230
營 業 外 收 益	670	110	140
總 利 益	1,650	390	370
營 業 外 費 用	400	410	430
當 期 純 利 益(損失)	1,250	(20)	(60)
配 當 金	350	350	-
純 剩 餘 金	900	(370)	(60)

※ ( )는 損失을 나타냄

<表 3> 韓一百貨店の 貸借對照表(1970. 1. 31~1971. 1. 31) (單位: 千圓)

科 目	1970. 1. 31	1971. 1. 31
1. 資 産		
現 金	1,230	790
賣 出 債 權	9,170	8,840
實 査 資 産	8,950	8,210
稅 金 還 拂 請 求 權	-	740
總 流 動 資 産	19,350	18,580
固 定 資 産(純)	2,440	2,210
기타 固 定 資 産(純)	5,980	5,770
投 資 資 産	90	90
받 을 어 음( 직원)	180	230
前 支 給 保 險 料	470	460
기 타 移 延 資 産	250	260
總 資 産	28,760	27,600
2. 負 債 및 資 本		
支 給 어 음	8,850	7,170
外 上 買 入 金	4,070	4,430
기 타 流 動 負 債	980	1,130
總 流 動 負 債	13,900	12,730
普 通 株 金	5,700	5,700
剩 餘 金	9,160	9,170
	28,760	27,600

<表 4> 韓一百貨店の 損益計算書(1970. 1. 31~1971. 1. 31) (單位·千圓)

科 目	1970. 1. 31	1971. 1. 31
總 賣 出 額	52,100	48,280
(一)賣出割引 및 에누리額	4,780	3,690
純 賣 出 額	47,320	44,590
賣 出 原 價	29,750	30,640
賣 出 總 利 益	17,570	13,950
一般管理費 및 販賣費	14,990	16,300
營 業 利 益 (損失)	2,580	(2,350)
調 節 內 譯:		
除去-實查資産		
보상충당금代替額	—	1,450
削減-貸損充當金환입액	—	180
稅 金 還 收 額	—	740
法 人 稅	1,080	—
配當支給前 純利益	1,500	20
配 當 金	1,000	10
純 剩 餘 金	500	10

※ ( )는 損失을 나타냄

<表 5> 東洋家具製造會社の 賣出債權計定(1971. 3. 31 現在)

	12 月以前	12 月	1 月	2 月	3 月	計
東一家具社	—	58,031.4	9,133.0	35,243.7	10,280.1	112,688.2
韓一百貨店	3,808.4*	48,839.6	10,255.5	43,520.0	91,247.7	197,671.2
	(10月)					

\* 納品時 破損關係로 論爭이 되고 있는 金額

具의 繼續的인 納品이 이러한 期間에는 危險하다는 것을 認識하고 있는 한편, 販賣量의 確保에 血眼이 되어 있는 販賣部門의 職員들과 步調를 맞추기에 큰 苦痛을 겪어야 되는 不幸한 立場에 서지 않으면 아니되었다.

<主要討議問題>

1. 營業部次長인 韓相翼氏의 立場에서 東一家具社와 韓一百貨店の 財務諸表를 分析하고 이들의 強弱點을 檢討.
2. 以上の 境遇에서 分析對象으로 考慮되어야 할 諸般比率은?
3. 短期支給能力面에서 두 去來會社中 어느 企業이 더 착실한가?