

대분류 / 02  
경영·회계·사무

중분류 / 03  
재무·회계

소분류 / 01  
재무

세분류 / 02  
자금

학습모듈 / 01

# 01 자금계획 수립

LM0203010201\_14v2

# 자금 학습모듈

## 01. 자금계획 수립



## 02. 자금조달 준비



## 03. 자금조달



## 04. 자금운용



## 05. 자금정보제공



## 06. 재무위험관리



## 07. 성과분석

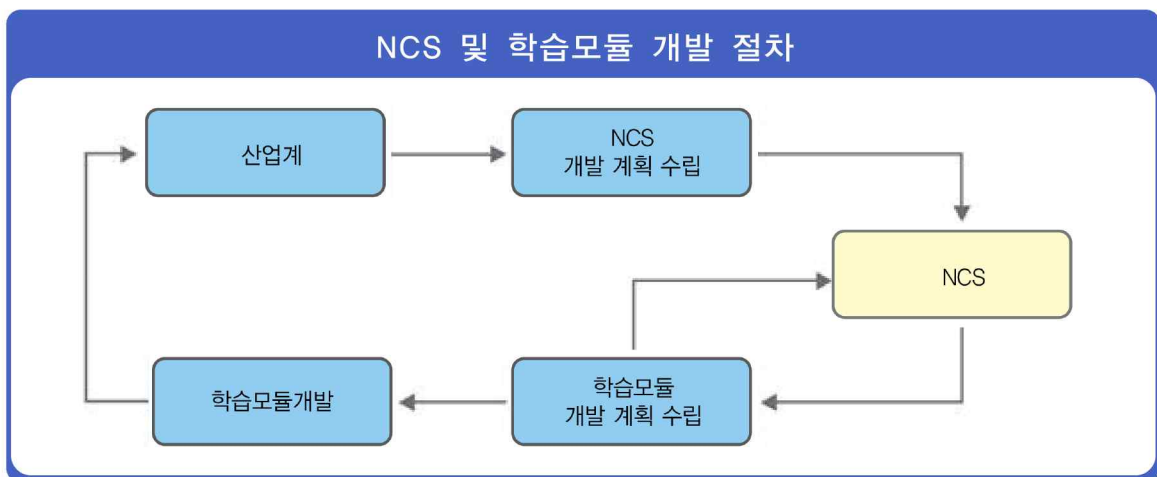


## NCS 학습모듈의 이해

※ 본 학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(<http://www.ncs.go.kr>) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

### (1) NCS 학습모듈이란?

- 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.
- 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 ‘직무 요구서’라고 한다면, NCS 학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 ‘교수·학습 자료’입니다. NCS 학습모듈은 구체적인 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.

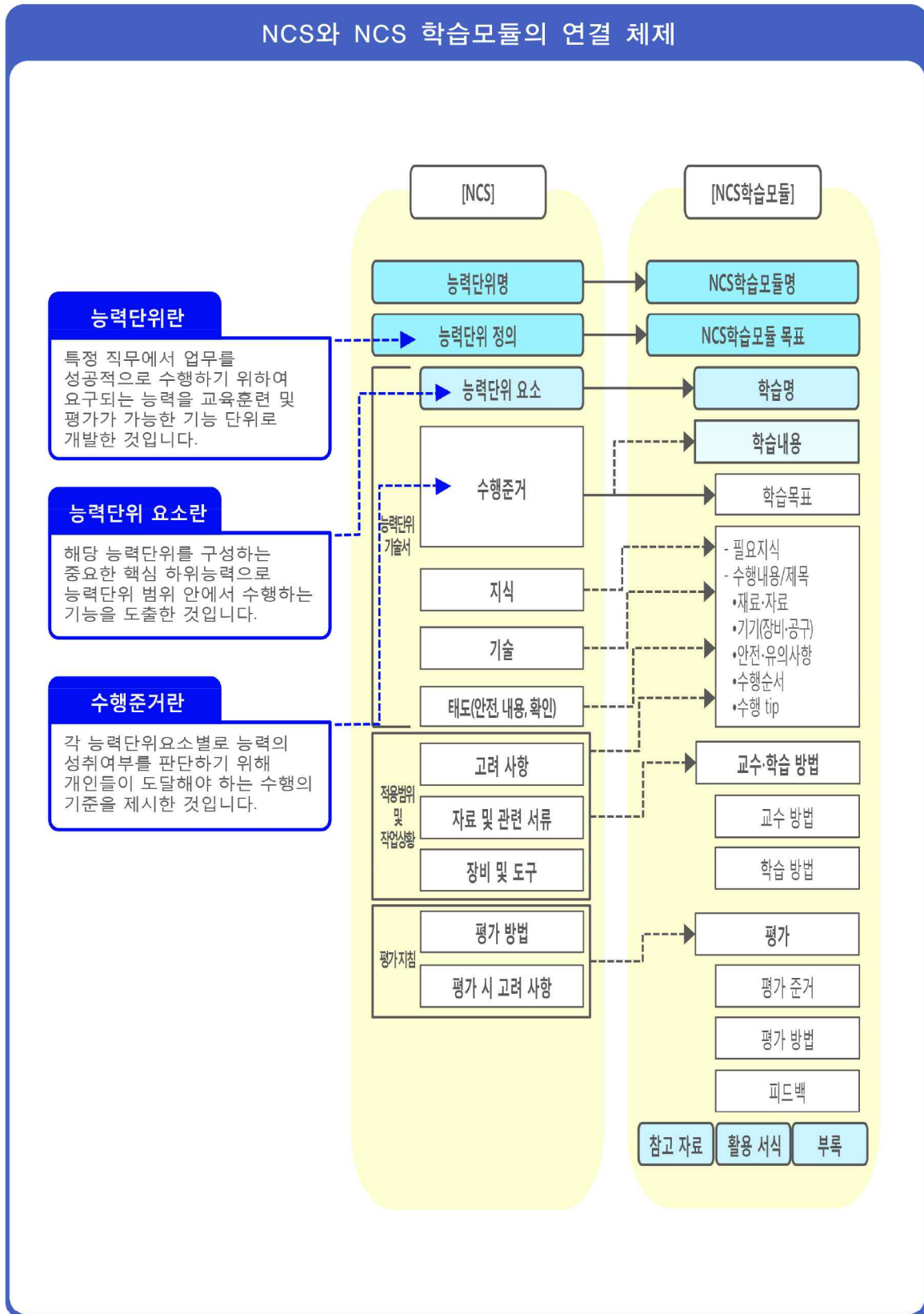


- NCS 학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.

첫째, NCS 학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.

둘째, NCS 학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

- NCS와 NCS 학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



## (2) NCS 학습모듈의 체계

- NCS 학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식/부록 으로 구성되어 있습니다.

### 1. NCS 학습모듈의 위치

- NCS 학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

예시 : 이·미용 서비스 분야 중 네일미용 세분류

### NCS-학습모듈의 위치

|     |                 |
|-----|-----------------|
| 대분류 | 이용·숙박·여행·오락·스포츠 |
| 중분류 | 이·미용            |
| 소분류 | 아·미용 서비스        |

| 세분류  | 능력단위        | 학습모듈명     |
|------|-------------|-----------|
| 헤어미용 | 네일 샵 위생 서비스 | 네일샵 위생서비스 |
| 피부미용 | 네일 화장물 제거   | 네일 화장물 제거 |
| 메이크업 | 네일 기본 관리    | 네일 기본관리   |
| 네일미용 | 네일 랩        | 네일 랩      |
| 이용   | 네일 팁        | 네일 팁      |
|      | 젤 네일        | 젤 네일      |
|      | 아크릴릭 네일     | 아크릴 네일    |
|      | 평면 네일아트     | 평면 네일아트   |
|      | 융합 네일아트     | 융합 네일아트   |
|      | 네일 샵 운영관리   | 네일샵 운영관리  |

#### 학습모듈은

NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용 단위 및 교과단위를 고려하여 능력단위 몇 개를 묶어서 1개의 학습모듈로 개발할 수 있으며, NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

## 2. NCS 학습모듈의 개요

### 구 성

- NCS 학습모듈 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로서 **학습모듈의 목표**, **선수 학습**, **학습모듈의 내용 체계**, **핵심 용어**로 구성되어 있습니다.

|                    |                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>학습모듈의 목표</b>    | 해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.                                     |
| <b>선수 학습</b>       | 해당 학습모듈에 대한 효과적인 교수·학습을 위하여 사전에 이수해야 하는 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다. |
| <b>학습모듈의 내용 체계</b> | 해당 NCS 능력단위요소가 학습모듈에서 구조화된 방식을 제시한 것입니다.                                 |
| <b>핵심 용어</b>       | 해당 학습모듈의 학습 내용, 수행 내용, 설비·기자재 등 가운데 핵심적인 용어를 제시한 것입니다.                   |

### 활 용 안 내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈

#### 네일 기본관리 학습모듈의 개요

##### 학습모듈의 목표

고객의 네일 보호와 미적 요구 충족을 위하여 효과적인 네일 관리로 프리에지 형태 만들기, 큐티클 정리하기, 컬러링하기, 보습제 도포하기, 마무리를 할 수 있다.

##### 선수학습

네일숍 위생서비스(UM1201010401\_14v2)

##### 학습모듈의 내용체계

| 학습               | 학습내용                  | NCS 능력단위요소        |             |    |
|------------------|-----------------------|-------------------|-------------|----|
|                  |                       | 코드번호              | 요소명칭        | 수준 |
| 1. 프리에지 형태 만들기   | 1-1. 네일 파일에 대한 이해와 활용 | 1201010403_12v2.1 | 프리에지 모양 만들기 | 3  |
|                  | 1-2. 프리에지 형태 파일링      |                   |             |    |
| 2. 큐티클 정리하기      | 2-1. 네일 기본관리 매뉴얼 이해   | 1201010403_14v2.2 | 큐티클 정리하기    | 3  |
|                  | 2-2. 큐티클 관리           |                   |             |    |
| 3. 컬러링하기         | 3-1. 컬러링 매뉴얼 이해       | 1201010403_14v2.3 | 컬러링         | 3  |
|                  | 3-2. 컬러링 방법 선정과 작업    |                   |             |    |
| 4. 보습제 도포하기      | 4-1. 보습제 선정과 도포       | 1201010403_14v2.4 | 보습제 바르기     | 2  |
|                  | 4-2. 각질제거             |                   |             |    |
| 5. 네일 기본관리 마무리하기 | 5-1. 유휴기 제거           | 1201010403_14v2.5 | 마무리하기       | 3  |
|                  | 5-2. 네일 기본관리 마무리와 정리  |                   |             |    |

##### 핵심 용어

프리에지, 니퍼, 푸서, 플리시, 네일 파일, 스웨어형, 스웨어 오프형, 라운드형, 오발형, 포인트형

#### 학습모듈의 목표는

학습자가 해당 학습모듈을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로, 교수자는 학습자가 학습모듈의 전체적인 내용흐름을 파악할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

#### 선수학습은

교수자나 학습자가 해당 모듈을 교수 또는 학습하기 이전에 이수해야 할 학습내용, 교과목, 핵심 단어 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

#### 핵심 용어는

학습모듈을 통해 학습되고 평가되어야 할 주요 용어입니다. 또한 당해 모듈 또는 타 모듈에서도 핵심 용어를 사용하여 학습내용을 구성할 수 있으며, 「NCS 국가 직무능력표준」 사이트(www.ncs.go.kr)에서 색인(찾아보기) 중 하나로 이용할 수 있습니다.



### 3. NCS 학습모듈의 내용 체계

#### 구 성

- NCS 학습모듈의 내용은 크게 **학습**, **학습 내용**, **교수·학습 방법**, **평가**로 구성되어 있습니다.

|                 |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>학습</b>       | 해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다.<br>학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 학습 내용을 제시한 것입니다.                                                    |
| <b>학습 내용</b>    | 학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성하였으며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성한 것입니다.<br>학습모듈의 학습 내용은 업무의 표준화된 프로세스에 기반을 두고 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 반영한 것입니다. |
| <b>교수·학습 방법</b> | 학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호 작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.                                                                                 |
| <b>평가</b>       | 평가는 해당 학습모듈의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거, 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.                                                                                                              |

#### 활 용 안 내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈의 내용

|             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| 학습 1        | 프리에지 형태 만들기(LM1201010403_14v2.1)   |
| 학습 2        | 큐티클 정리하기(LM1201010403_14v2.2)      |
| <b>학습 3</b> | <b>컬러링하기(LM1201010403_14v2.3)</b>  |
| 학습 4        | 보습제 도포하기(LM1201010403_14v2.4)      |
| 학습 5        | 네일 기본관리 마무리하기(LM1201010403_14v2.5) |

**학습은**

해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시하였습니다. 학습은 일반교과의 '대단원'에 해당되며, 모듈을 구성하는 가장 큰 단위가 됩니다. 또한 완성된 직무를 수행하기 위한 가장 기본적인 단위로 사용할 수 있습니다.

**학습내용은**

요소 별 수행준거를 기준으로 제시하였습니다. 일반교과의 '중단원'에 해당합니다.

**학습목표는**

모듈 내의 학습내용을 이수했을 때 학습자가 보여줄 수 있는 행동수준을 의미합니다. 따라서 일반 수업시간의 과목목표로 활용할 수 있습니다.

**필요지식은**

해당 NCS의 지식을 토대로 해당 학습에 대한 이해와 성과를 높이기 위해 알아야 할 주요 지식을 제시하였습니다. 필요지식은 수행에 꼭 필요한 핵심 내용을 위주로 제시하여 교수자의 역할이 매우 중요하며, 이후 수행순서 내용과 연계하여 교수·학습으로 진행할 수 있습니다.

**학습목표**

- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.
- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.
- 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.

**필요 지식 /**

□ 컬러링 매뉴얼

컬러링 작업 전, 이세론 또는 네일 폴리시 리무버를 사용하여 손톱표면과 큐티클 주변, 손톱 밑 부분까지 깨끗하게 유분기를 제거해야 한다. 컬러링의 순서는 Base coating 1회 → Polishing 2회 → 컬러수정 → Top coating 1회 → 최종수정의 순서로 한다. 베이스코트는 착색을 방지하고 발림성 향상을 위해 가장 먼저 도포하며 컬러링의 마지막에 컬러의 유지와 광택을 위해 톱코트를 도포한다. 네일 보강제(Nail Strengthner)를 바를 시에는 베이스코트를 도포하기 전에 사용한다.

## 수행 내용 / 컬러링 매뉴얼 실습하기

### 재료·자료

- 컬러링 관련 네일 미용 자료들
- 정리바구니, 베이스코트, 네일 폴리시, 튜코트, 오렌지우드스틱, 탈지면, 폴리시리무버, 디스펜서 등

### 기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 빔 프로젝터, 스크린 등

### 안전·유의사항

- 컬러링 재료들의 분체를 직접적으로 받지 않도록 유의한다.
- 컬러링 제품들이 대부분 유리병에 들어 있기 때문에 깨지지 않도록 각별히 조심한다.
- 컬러링 제품들은 상온에 마르기 때문에 개봉 후 뚜껑을 잘 닫도록 한다.

### 수행 순서

1) 네일 폴리시를 바르게 잡는다.

1. 손바닥에 네일 폴리시를 놓고 약지 소지를 이용하여 네일 폴리시를 잡는다.
2. 폴리시를 왼 손의 엄지와 검지로 고객의 작업손가락을 잡는다.
3. 폴리시를 왼 손의 중지 손가락을 굳게 펴서 받침대가 되도록 한다.
4. 반대편 손으로 네일 폴리시의 뚜껑을 열고 소지 손가락을 펴서 네일 폴리시를 왼 중지 손가락 위에 받쳐놓는다.
5. 다양한 형태의 폴리시를 잡아본다.

### 수행 tip

- 흰색이 많이 섞인 네일 폴리시의 경우는 붓의 각도를 높이 세워 빠르게 브러시 작업을 해야 붓 자국이 나지 않는다.
- 컬러링은 기본 2회 정도이나 컬러에 따른 도포량과 컬러감에 따라 1~3회 사이로 증감할 수 있다.

## 수행 내용은

모듈에 제시한 것 중 기술(Skill)을 습득하기 위한 실습 과제로 활용할 수 있습니다.

## 재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 필요 준비물로 활용할 수 있습니다.

## 기기(장비·공구)는

수행 내용을 수행하는데 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

## 안전·유의사항은

수행 내용을 수행하는데 안전상 주의해야 할 점 및 유의 사항을 제시하였습니다. 수행 시 유념해야 하며, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

## 수행 순서는

실습과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

## 수행 tip은

수행 내용에서 수행의 수월성을 높일 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 따라서 수행tip은 지도상의 안전 및 유의 사항 외에 전반적으로 적용되는 주요점 및 수행과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

## 학습3 교수·학습 방법

## 교수·학습 방법은

학습목표를 성취하는데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

### 교수 방법

- 컬러링 제품의 성분과 컬러별 정도의 차이, 베이스코트와 튜코트의 역할, 폴리시 잡는 방법, 큐어링 시간 등의 내용을 화면 자료와 함께 설명한다.
- 서식지를 활용하여 네일 컬러링 방법을 그림으로 그려 보게 한 뒤, 다양한 컬러링의 매뉴얼을 그려서 숙지하도록 한다.
- 젤 컬러링 시 주의사항을 계속 숙지시키도록 하며, 큐어링 시간에 대해 작성하도록 한다.

## 교수 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습내용, 학습내용과 관련된 학습 자료명, 자료 형태, 수행내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도를 제고하기 위한 방법 및 수업진행상 유의사항 등도 제시하였습니다. 선수학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수자가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

### 학습 방법

- 컬러링을 위한 재료의 필요성과 사용방법을 숙지하고 컬러링 매뉴얼 과정에 맞추어 작업 내용을 이해한다.
- 컬러링의 다양성에 대한 용어를 숙지하고 진행과정에 맞추어 내용을 작업한다.
- 젤 컬러링 시 적합한 큐어링 시간을 선택해서 큐어링 해본다.

## 학습 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습자의 자기주도적 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기능력과 학습과정에서 주의해야 할 사항 등으로 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전에 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정으로 활용할 수 있습니다.



### 학습3 평가

#### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

| 학습내용       | 평가항목                                                     | 성취수준 |   |   |
|------------|----------------------------------------------------------|------|---|---|
|            |                                                          | 상    | 중 | 하 |
| 컬러링 매뉴얼 이해 | - 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칠착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다. |      |   |   |
|            | - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 일찍 얹어 균일하게 도포할 수 있다.                |      |   |   |
|            | - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.  |      |   |   |
|            |                                                          |      |   |   |

#### 평가 방법

- 작업장 평가

| 학습내용       | 평가항목                                                     | 성취수준 |   |   |
|------------|----------------------------------------------------------|------|---|---|
|            |                                                          | 상    | 중 | 하 |
| 컬러링 매뉴얼 이해 | - 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칠착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다. |      |   |   |
|            | - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 일찍 얹어 균일하게 도포할 수 있다.                |      |   |   |
|            | - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.  |      |   |   |
|            |                                                          |      |   |   |

#### 피드백

- 작업장 평가
  - 작업 결과물을 확인하여 수정사항을 제시하고 수정 부분을 인지하도록 한다.

#### 평가는

해당 NCS 능력단위 평가방법과 평가 시 고려 사항을 준용하여 작성하였습니다. 교수자 및 학습자가 평가항목 별 성취수준을 확인하는데 활용할 수 있습니다.

#### 평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

#### 평가 방법은

NCS 능력단위의 평가방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가방법을 2개 이상 제시하였습니다. 평가방법으로는 포트폴리오, 문제해결 시나리오, 서술형 시험, 논술형 시험, 사례연구, 평가자 체크리스트, 작업장 평가 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소 별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

#### 피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 부족한 부분을 알려주고, 학습 결과가 미진한 경우, 해당 부분을 다시 학습하여 학습목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

## 4. 참고 자료

### 참고자료

- 김미원(2011). 『Nail Study』. 서울: 사)한국네일저서서비스협회.
- 민방경(2015). 『미용사(네일)평가』. 서울: 예문사.
- 박은주(2014). 『네일미용』. 서울: 정담미디어.

#### 참고자료는

해당 학습모듈의 필요지식에 대한 출처와 인용한 참고 자료 및 사이트를 제시하였습니다.

## 5. 활용 서식/부록

### 활용서식

#### 프리에지 형태 실습지

1. 프리에지 형태의 이해

| 모 양                                                                                 | 이 름                | 특 징                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ( )<br>Square nail | - 강한 느낌의 사각형태<br>- 네일의 양끝 모서리 부분이 90° 사각의 형태이다.<br>( )<br>- 발톱의 형태 활용<br>- 내인성 발톱의 보정시에 적음 |

#### 활용서식은

평가 서식, 실습시트 등 교수학습 시 활용 가능한 다양한 서식들로 구성하였습니다. 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 해당 학습모듈의 특성에 맞춰 개발하거나 기존의 양식을 활용하여 제시하였습니다.

### 부록

#### 네일 기본관리 도구와 재료 목록

| 목록     | 비고                  | 준비     |
|--------|---------------------|--------|
| 위생가운   | 흰색                  | 작업자 착용 |
| 위생 마스크 | 흰색                  | 작업자 착용 |
| 보호안경   | 투명한 렌즈 (안경으로 대체 가능) | 작업자 착용 |
| 재료정리함  | 재질, 색상 무관           | 작업대    |

#### 부록은

활용서식 이외에 교수학습과정에서 참고할 수 있는 자료가 있는 경우 제시하였습니다.

# [NCS-학습모듈의 위치]

|     |              |  |
|-----|--------------|--|
| 대분류 | 경영 · 회계 · 사무 |  |
| 중분류 | 재무 · 회계      |  |
| 소분류 | 재무           |  |

| 세분류 |         |         |
|-----|---------|---------|
| 예산  | 능력단위    | 학습모듈명   |
| 자금  | 자금계획 수립 | 자금계획 수립 |
|     | 자금조달 준비 | 자금조달 준비 |
|     | 자금조달    | 자금조달    |
|     | 자금운용    | 자금운용    |
|     | 자금정보 제공 | 자금정보 제공 |
|     | 재무위험관리  | 재무위험관리  |
|     | 성과분석    | 성과분석    |

---

# 차 례

---

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 학습모듈의 개요                 | 1  |
| <b>학습 1. 영업활동 자금계획하기</b> |    |
| 1-1. 영업활동 현금흐름 도출        | 3  |
| 1-2. 영업활동 자금계획 수립        | 11 |
| • 교수·학습 방법               | 25 |
| • 평가                     | 26 |
| <b>학습 2. 투자활동 자금계획하기</b> |    |
| 2-1. 투자활동 현금흐름 도출        | 28 |
| 2-2. 투자활동 자금계획 수립        | 34 |
| • 교수·학습 방법               | 46 |
| • 평가                     | 47 |
| <b>학습 3. 재무활동 자금계획하기</b> |    |
| 3-1. 재무활동 자금계획 수립        | 49 |
| 3-2. 종합 자금계획서 작성         | 61 |
| • 교수·학습 방법               | 75 |
| • 평가                     | 76 |
| 참고 자료                    | 78 |
| 활용 서식                    | 79 |

# 자금계획 수립 학습모듈의 개요

## 학습모듈의 목표

기업 경영에 필요한 영업, 투자, 재무활동을 수행하기 위하여 자금의 조달과 운용계획을 수립할 수 있다.

## 선수학습

회계학, 경영학, 재무관리, 투자론, 연간종합예산수립(LM0202010103\_14v2)

## 학습모듈의 내용 체계

| 학습             | 학습 내용                                  | NCS 능력단위 요소       |             |    |
|----------------|----------------------------------------|-------------------|-------------|----|
|                |                                        | 코드번호              | 요소 명칭       | 수준 |
| 1. 영업활동자금 계획하기 | 1-1. 영업활동 현금흐름 도출<br>1-2. 영업활동 자금계획 수립 | 0203010201_14v2.1 | 영업활동 자금계획하기 | 6  |
| 2. 투자활동자금 계획하기 | 2-1. 투자활동 현금흐름 도출<br>2-2. 투자활동 자금계획 수립 | 0203010201_14v2.2 | 투자활동 자금계획하기 | 6  |
| 3. 재무활동자금 계획하기 | 3-1. 재무활동 자금계획 수립<br>3-2. 종합 자금계획서 작성  | 0203010201_14v2.3 | 재무활동 자금계획하기 | 6  |

## 핵심 용어

연간종합예산, 추정재무제표, 자금계획서, 영업활동, 투자활동, 재무활동, 투자경제성, 현금흐름, 현금과부족, 현재가치



## 학습 1

# 영업활동 자금계획하기 (LM0203010201\_14v2.1)

학습 2

투자활동 자금계획하기(LM0203010201\_14v2.2)

학습 3

재무활동 자금계획하기(LM0203010201\_14v2.3)

## 1-1. 영업활동 현금흐름 도출

### 학습 목표

- 사업계획에 따라 영업활동과 관련된 항목을 분류할 수 있다.
- 분류된 항목에 따라 영업활동과 관련된 현금흐름을 도출할 수 있다.

## 필요 지식 /

### ① 현금흐름의 개념

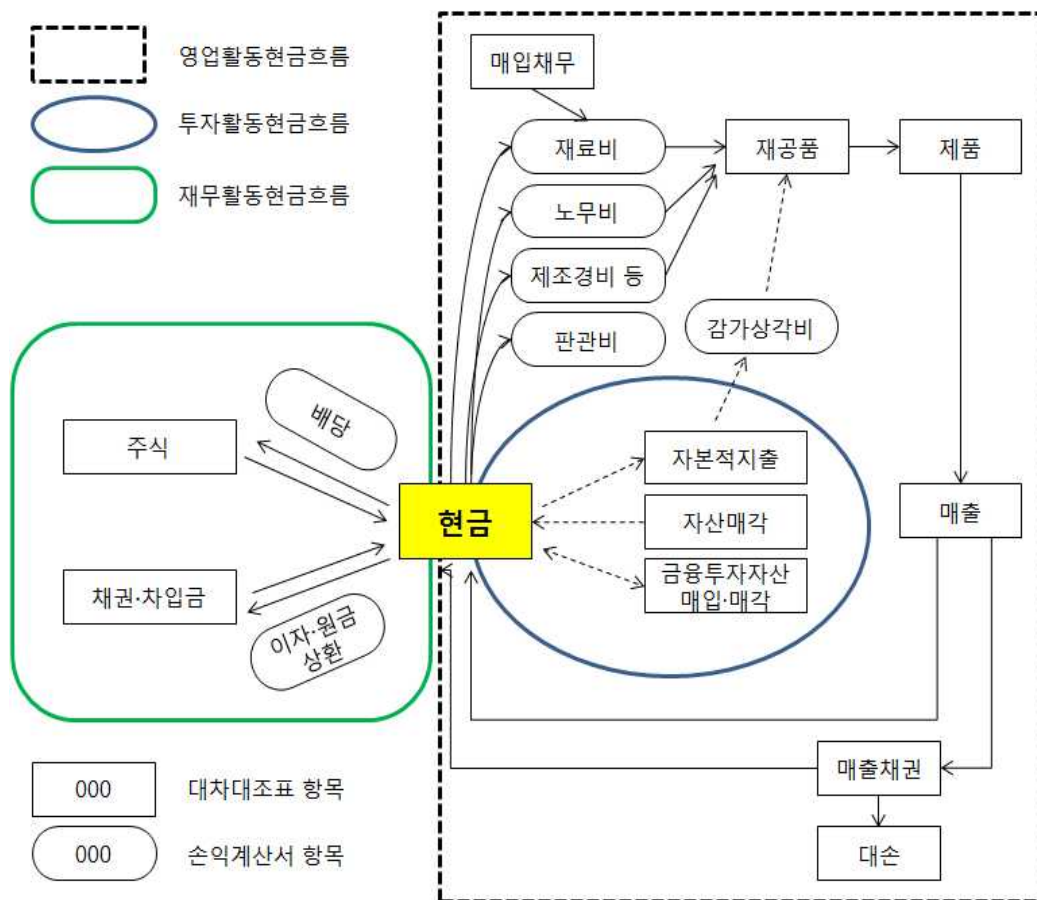
#### 1. 현금흐름의 정의

현금흐름(Cash Flow)이란 일정기간동안 현금의 유입과 유출을 뜻한다. 기업에 있어서 현금흐름은 기업경영에 따른 자금의 입, 출금을 말하는 것으로 회사채를 발행하거나 제품을 팔아서 들어온 현금이 공장설비 도입과 원료구매 및 인건비, 신공장 부지매입 등에 지출된 내용을 말한다. 들어오는 자금을 현금유입, 나가는 돈은 현금유출이라 하며 일정 기간 동안 현금유입과 현금유출의 차이인 순현금흐름을 일반적으로 현금흐름이라 한다.

기업에서는 현금흐름 분석을 자산과 부채·자본 현황을 나타내는 대차대조표 분석 못지않게 중요하게 여기고 있으며 현금흐름이 좋지 않은 기업은 자산이 많고 이익을 내더라도 도산의 위험에 빠질 수 있다.

특히 경제위기 상황에서 많이 나타나는 흑자도산 기업의 대부분은 이익을 내지 못하거나 적어서가 아니라 현금흐름 관리를 제대로 하지 못한 기업이라는 사실로 볼 때 건전한 현금흐름이야말로 기업 생존의 필수요소라고 할 수 있다.





출처: 장영광(2012), 『경영분석』, 무역경영사  
[그림 1-1] 기업의 현금흐름

## 2. 현금흐름의 구분

기업의 현금흐름과 관련된 특징과 재무 건전도를 평가하고, 자금계획서의 체계를 이해하기 위해서는 현금순환과정에 대한 이해가 필요하다.

기업경영의 과정은 채권자와 주주로부터 타인자본과 자기자본으로 현금을 조달하여, 여러 유형자산과 유동자산 등에 투자(현금운용)하여, 이익을 올리면서 현금을 창출하는 과정이다. 이렇게 창출된 현금유입액은 미래를 위해서 재투자하기도 하고, 자본제공자에게 자본사용의 대가로 이자, 배당 등의 형태로 지급하기도 한다.

이러한 기업경영의 과정을 현금의 유입과 유출의 현금순환과정으로 보면 ① 영업활동 현금흐름 ② 투자활동현금흐름, 그리고 ③ 재무활동 현금흐름으로 구분할 수 있다

### (1) 영업활동으로 인한 현금흐름

영업활동이란 상품 및 제품 등의 매입매출, 급여 지급, 이자수익, 배당금수익, 이자비용, 법인세 지급 등 기업이 정상적인 영업활동을 영위하기 위한 일체의 활동과 투자활동이나 재무활동에 속하지 않는 모든 활동을 말한다. 영업활동은 상품 등의 매입매출과 같은 구매 및 판매활동과 관리활동을 의미하는 기업의 가장 기본적인 활동이므로 영업활

동으로 인한 현금흐름은 기업이 미래 지속가능경영을 가능하게 하는 근간이 된다.

## (2) 투자활동으로 인한 현금흐름

기업이 때로는 기계장치, 건물 등의 비유동자산을 취득·매각하기도 하고, 여유자금을 수익성이 있는 본영업과 연관이 없는 자산(금융자산)에 투자하는 투자활동을 하게 되는데, 이에 관련된 현금흐름을 말한다.

## (3) 재무활동으로 인한 현금흐름

영업활동으로부터의 현금순환이 원활하지 못하거나 대규모의 시설투자가 필요한 경우, 기업활동의 위축 없이 일정한 성장목표의 달성을 위해서는 외부로부터의 자금차입이나 주식발행의 방법에 의한 현금조달활동인 재무활동이 필요하다. 재무활동에는 이 같은 외부로부터의 자금조달에 대한 반대급부로 현금유출 되는 이자비용, 원금상환을 포함한다.

<표 1-1> 현금흐름의 구분

| 기업활동 | 현금유입                          | 현금유출                      |
|------|-------------------------------|---------------------------|
| 영업활동 | 제품의 판매(매출채권회수 포함)             | 상품, 원자재 구매(매입채무지급 포함)     |
| 투자활동 | 유가증권, 투자자산, 유형자산 등의 처분        | 유가증권, 투자자산, 유형자산 등의 취득    |
| 재무활동 | 장단기차입금 조달, 어음·사채의 발행, 주식 발행 등 | 차입금 상환, 자기주식 취득, 배당금 지급 등 |

## ② 기업의 재무관리

### 1. 회계와 자금의 차이

기업의 재무는 회계업무와 자금업무로 구성된다. 회계업무는 기업의 경영성과와 재무상태를 체계적으로 기록하고 계산해서 보고·관리하는 활동이며 자금업무는 자금의 수입과 지출을 집행하고 현금흐름(Cash Flow)을 관리하는 활동이다. 즉, 회계업무는 현금의 수입과 지출에 상관없이 순자산의 가치를 증감시키는 손익이 발생하면 수익과 비용으로 계상하는 발생주의를, 자금업무는 실제로 현금을 수취, 지급할 때만 계상하는 현금주의를 기본으로 하고 있다.

<표 1-2> 회계업무와 자금업무의 비교

| 구분            | 회계업무                                       | 자금업무                                      |
|---------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 정의            | 기업의 경영성과와 재무상태를 체계적으로 기록하고 계산해서 보고·관리하는 활동 | 자금의 수입과 지출을 집행하고 현금흐름(Cash Flow)을 관리하는 활동 |
| 목적 및 용도       | 경영의사결정, 이해관계자 공시                           | 경영의사결정, 적정유동성 확보                          |
| 대상기간          | 과거 및 미래                                    | 미래지향적                                     |
| 발생주의 vs. 현금주의 | 발생주의 원칙                                    | 현금주의 원칙                                   |
| 주요 보고서        | -재무상태표<br>-손익계산서<br>-현금흐름표                 | -자금수지표<br>-금융현황표                          |
| 기초자료          | 회계 데이터                                     | 자금의 입출금 실적과 예상                            |

## 2. 동태재무보고서 비교(손익계산서·현금흐름표·자금수지표)

손익계산서는 일정기간 동안 기업의 경영성과를 명확히 보고하기 위하여 그 회계기간에 속하는 모든 수익과 이에 대응하는 모든 비용을 기재하고 법인세 등을 차감하여 당기순이익을 표시하는 재무제표이다.

현금흐름표란 일정기간 동안 기업의 현금흐름을 나타내는 표로써 어디서 자금을 조달하고 어떻게 지출하였는지를 보여 주기 위해 작성하는 재무제표이다.

이에 반해 자금수지표는 외부에 공시하거나 제출할 필요가 없는 내부 참고용 보고서이기 때문에 정해진 양식이나 공통의 작성기준이 존재하지 않는다. 자금수지표는 일정기간 자금의 수입과 지출을 기록하여 자금흐름을 체계적으로 인식하고 분석할 수 있도록 지원하는 보고서이다. 이 중에서 현금흐름표와 자금수지표는 일정기간의 자금흐름을 보여준다는 의미에서 유사하다고 할 수 있다. 그러나 현금흐름표는 이미 작성된 손익계산서와 재무상태표에서 가져오는 회계 데이터를 기초로 하는 ‘과거 자금흐름 분석용’이기 때문에 미래의 자금수지 상황을 예측하고 신속하게 대응해야 하는 자금관리업무에서는 사용가치가 별로 없는 표라고 할 수 있다. 자금관리담당자의 가장 중요하고 기본적인 임무는 미래의 자금과부족 상황을 신속·정확하게 예측하고 시의적절하게 대응방안을 도출해내는 것이다. 따라서 자금관리자는 현금흐름표가 아닌 자금수지표를 최적의 자금조달 및 운용방안을 도출해내기 위한 기본도구이자 보고서로 활용해야 한다.

<표 1-3> 손익계산서, 현금흐름표 및 자금수지표 비교

| 구분               | 손익계산서                            | 현금흐름표                                          | 자금수지표                              |
|------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|
| 목적               | 일정기간에 대한<br>손익의 실적 분석 및<br>계획 수립 | 과거 일정기간에 대한<br>자금흐름 실적을 회계<br>계정과목과 연관시켜<br>분석 | 일정기간에 대한<br>자금수지의 실적 분석<br>및 계획 수립 |
| 대상기간             | 과거/미래                            | 과거                                             | 과거/미래                              |
| 발생주의/현금<br>주의 구분 | 발생주의                             | 현금주의                                           | 현금주의                               |
| 작성 기초자료          | 회계 데이터                           | 회계 데이터                                         | 자금입출금실적 및<br>예상내역                  |
| 대외 공시여부          | 공시<br>(손익계산서 실적분)                | 공시                                             | 비공시(회사 내부자료)                       |
| 작성부서             | 회계팀                              | 회계팀                                            | 자금팀                                |

### ③ 영업활동 현금흐름

기업경영활동에서 핵심이 되는 것은 생산·판매·관리활동으로 이루어지는 영업활동이다. 이들 활동에서 현금흐름이 원활해야 한다. 즉, 원재료를 비롯한 생산요소를 구입하여 제품을 생산하고, 판매활동을 통하여 이익을 획득하는 일상적 영업활동과정에서 현금이 원활히 순환되어야 한다. 영업활동 현금흐름이 미래 지속가능경영을 가능하게 하는 근간이 된다. 생산요소를 구입하기 위하여 현금을 지출하고, 생산과정과 판매과정을 통하여 현금을 회수하는 과정에서 여러 가지 재공품, 판매되지 않은 완제품 등의 재고자산이 누적되고 매출채권의 회수가 지연되면 정상적인 영업활동으로부터의 현금유입이 부진해진다. 이 경우 외부로부터 현금유입이 없이는 다음 생산활동에 있어서 생산요소(원자재, 노동력) 구입에 소요되는 현금이 부족하게 되고, 결과적으로 생산량이 줄게 되어, 판매규모도 연쇄적으로 축소될 것이다.

반대로 재고자산에 묶여 있는 현금이 적고 매출채권의 회수가 신속해지면, 현금순환이 원활해지고 구매→생산→판매로 이어지는 영업활동의 이익획득과정으로부터의 현금유입이 풍부해질 것이다. 즉, 내부금융만으로도 정상적인 기업운용이 가능한 것이다.

구체적으로 영업활동으로 인한 현금유입에는 제품판매와 매출채권회수에 따른 현금유입 등이 포함되고, 영업활동의 현금유출에는 원자재구매, 영업외비용 지출 등이 포함된다.

## 수행 내용 / 영업활동 현금흐름 분류하기

### 재료 · 자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 수금계획서, 대금지급계획서

### 기기(장비 · 공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전 · 유의 사항

- 영업활동 현금흐름 분류 시 필요항목이 누락되지 않도록 면밀히 검토한 후 산정한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

### 수행 순서

#### ① 영업활동 현금흐름을 구분한다.

영업활동 현금흐름은 크게 현금유입과 현금유출로 구분할 수 있다.

#### 1. 영업활동 현금유입

우선 영업활동으로 인한 현금유입에는 제품 등의 판매에 따른 현금유입(매출채권의 회수 포함), 이자수익과 배당금수익, 기타 투자활동과 재무활동에 속하지 않는 거래에서 발생한 현금유입을 포함한다.

##### (1) 매출 등 수익활동으로부터의 현금유입액

매출 등 수익활동으로부터의 현금유입액은 매출거래에서 기업이 획득한 현금흐름을 계산하는데 현금매출액, 매출채권의 회수액 및 선수금의 현금유입액 등을 말한다.

##### (2) 기타 수익활동으로부터의 현금유입액

매출 외에 임대료, 배당금수익, 이자수익 등으로부터의 현금흐름을 말하는데 중요성에 따라 이들은 구분하여 표시할 수 있다.

#### 2. 영업활동 현금유출

영업활동으로 인한 현금유출에는 원재료, 상품 등의 구입에 따른 현금유출(매입채무의 결제 포함), 기타 상품과 용역의 공급자와 종업원에 대한 현금지출, 법인세 지급, 이자비용, 기타 투자활동과 재무활동에 속하지 않는 거래에서 발생한 현금유출이 포함된다.

(1) 매입처에 대한 현금유출액

매입처에 대한 유출액은 매입거래로 인하여 기업이 지불한 현금흐름을 말하는데 현금 매입액, 매입채무의 지급액 및 선급금의 현금지불액 등을 말한다.

(2) 기타 비용으로 인한 현금유출액

기타 비용으로 인한 현금유출액은 종업원에 대한 인건비지급, 보험료, 이자비용, 법인세 등으로의 현금유출을 말하는데 중요성에 따라 이들은 구분하여 표시할 수 있다.

<표 1-4> 영업활동 현금유입 및 현금유출

| 영업활동 현금유입 | 영업활동 현금유출 |
|-----------|-----------|
| 현금매출      | 원재료 구매    |
| 매출채권 회수   | 인건비       |
| 선수금 입금    | 제조경비      |
| 이자수입      | 판매관리비     |
| 배당금수입     | 법인세 지급    |
| 기타 영업수입   | 기타 영업 지급  |



출처: 서동욱(2015)

[그림 1-2] 영업활동 현금흐름(유입과유출)파악하기

② 영업활동 현금흐름 분류를 통해 영업활동 현금흐름을 도출한다.

1. 추정대차대조표, 추정손익계산서, 기타 자금수지계획 보조자료로부터 영업활동 현금흐름을 도출한다.

(1) 추정대차대조표

추정대차대조표를 활용하여 매출채권, 선수금, 재고자산, 매입채무, 미지급금 등을 검토한 후 현금흐름을 산출한다.

(2) 추정손익계산서, 추정제조원가명세서

추정손익계산서 및 추정제조원가명세서를 활용하여 제품매출, 원재료지출, 인건비, 경비,

이자수입 및 이자비용, 배당금 지급 등 현금흐름을 산출한다.

(3) 기타 자금수지계획 보조자료

영업수금계획서, 매입대금지급계획서 등 자금수지계획 보조자료 작성을 통하여 영업활동의 현금흐름을 산출한다. 자금수지계획 보조자료는 재무제표에 포함되지 않는 기업 내부분서로써 기업의 상황에 맞게 사업부별 또는 팀별로 구분하여 작성할 수 있다.

**수행 tip**

- 자금관리자는 자금수지계획표 작성을 위한 보조자료 표준양식을 확정하고 작성요령과 함께 사업부별 또는 팀별로 사전에 배포함으로써 나중에 자료를 취합할 때 발생할 수 있는 작성오류를 줄일 수 있다.

## 1-2. 영업활동 자금계획 수립

### 학습 목표

- 도출된 현금흐름에 대하여 적정성을 평가할 수 있다
- 자금의 현금흐름을 조정하여 영업활동 자금계획을 수립할 수 있다

### 필요 지식 /

#### ① 자금수지관리

##### 1. 자금관리의 목적

자금관리란 자금의 수입과 지출을 관리하고 통제하는 것으로서 ‘자금수지를 관리’ 한다는 뜻이다. 자금수지관리의 목적은 기업이 자금부족 상태로 인해 지급능력을 상실하지 않도록 적정 유동성을 항구적으로 확보하는 것이다.

##### 2. 자금수지표의 기능

자금수지표는 과거 자금흐름의 실적 분석을 가능하게 하고 미래의 자금 수입·지출을 예측함으로써 자금과부족의 금액과 시기를 추정할 수 있게 하는 중요한 자금관리도구이다. 한마디로 자금수지표를 정의하면 ‘일정기간에 발생한 또는 발생할 것으로 예상되는 자금의 수입과 지출을 그 성격에 따라 적절하게 분류한 항목별로 집계하여 일정한 순서와 양식에 맞추어 보여 줌으로써 자금의 흐름을 체계적으로 인식할 수 있게 해주는 표’라고 할 수 있다.

##### 3. 자금수지표 양식

자금수지표 항목은 다음과 같이 분류할 수 있다



<표 1-5> 자금수지항목(사례)

| 구분 | 1차 구분     | 2차 세부항목      |
|----|-----------|--------------|
| 수입 | 영업활동 현금유입 | 상품매출대금       |
|    |           | 수출대금         |
|    |           | 이자수익         |
|    |           | 배당금수익        |
|    |           | 기타 영업수익      |
|    | 투자활동 현금유입 | 유형자산매각       |
|    |           | 유가증권의 처분     |
|    |           | 단기투자자산의 처분   |
|    | 재무활동 현금유입 | 차입금 조달       |
|    |           | 예적금 인출       |
|    |           | 증자           |
|    |           | 기타           |
|    |           |              |
| 지출 | 영업활동 현금유출 | 원재료 구매       |
|    |           | 인건비          |
|    |           | 경비           |
|    |           | 법인세 지급       |
|    |           | 기타 영업지출      |
|    | 투자활동 현금유출 | 자산매입(시설투자)   |
|    |           | 유가증권의 취득     |
|    |           | 단기투자자산의 취득   |
|    | 재무활동 현금유출 | 차입금 상환       |
|    |           | 자기주식 취득      |
|    |           | 출자(타법인주식 매입) |
|    |           | 배당금 지급       |
|    |           |              |

## ② 자금수지계획표 체계

자금수지표는 자금흐름의 과거 실적과 미래 계획을 같이 보여주는 표이지만 초점은 계획에 맞추어져 있다. 물론 과거의 자금흐름 분석을 바탕으로 미래의 자금흐름 예측과 전략적인 계획수립이 가능하다. 그러나 이미 해결된 과거보다는 안정적인 자금흐름 확보를 통해 해결해야 할 미래의 계획 수립이 더욱 중요한 과제일 수밖에 없다.

자금수지계획표는 대상기간에 따라 일일·단기·중기 및 장기자금수지계획표 등으로 구분하여 사용한다. 일자별 또는 월별로 작성하는 일일·단기·중기 및 장기자금수지계획표를 통해서 단기적인 자금흐름의 이상 여부를 정기적으로 점검하고, 연도별 장기자금수지계획

표에서는 기존 사업과 예정 신규 투자사업의 자금흐름을 결합해 조망함으로써 기업경영의 미래 좌표를 포괄적으로 조정하고 재설정할 수 있도록 지원한다.

<표 1-6> 자금수지 보고체계

| 구분                 | 대상기간                                              | 작성·<br>보고시점             | 목적                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| 일일자금수지실적표          | 당일 하루                                             | 전일 마감 후 또는<br>당일 아침     | 일일 실적 집계, 분석                                   |
| 일일자금수지계획표          | 당일 하루                                             | 전일 마감 후 또는<br>당일 아침     | 당일 자금운영계획<br>수립 및 통제                           |
| 단기자금수지계획표<br>(일자별) | 당월 포함<br>3개월(최단 약<br>60일~최장 92일)                  | 당일 아침                   | 단기(약 3개월 이내)<br>자금수지 이상 여부<br>확인, 통제 및<br>대책수립 |
| 중기자금수지계획표<br>(월별)  | 당월로부터<br>1년(12개월) 또는<br>당월~익년말(최단<br>12개월~최장24개월) | 매월 초 5영업일<br>이내         | 중기(약 1년)<br>자금수지 이상 여부<br>확인, 통제 및<br>대책수립     |
| 장기자금수지계획표<br>(연도별) | 당해 연도부터<br>3~10년                                  | 매년 초 1월말 이내<br>또는 필요할 때 | 장기(1년 이상)<br>자금수지 예측 및<br>신규사업 투자적정성<br>판단     |

## 수행 내용 1 / 영업활동 현금흐름 적정성 평가하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 수금계획서, 대금지급계획서, 동종업계 현금흐름실적표

### 기기(장비·공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전·유의 사항

- 영업활동 현금흐름 적정성 평가를 위해 경쟁업체 및 동종업계의 현금흐름실적표를 사전 조사를 통해 준비하도록 한다.

- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

## 수행 순서

### ① 영업활동 현금흐름의 적정성 평가기준을 수립한다.

영업활동으로 인한 현금흐름은 ‘영업에서 벌어들이는 돈’ 으로 가장 근본적이고 원천적인 현금흐름이다. 따라서 영업활동 현금흐름의 적정성을 평가하여 기업의 지불능력을 유지하기 위한 적정 유동성 유지 가능 여부를 확인하고 현금수입 극대화 및 현금지출의 최적화를 통해 적정 유동성 확보 방안을 강구한다.

적정성 평가기준은 ‘전년도 목표 대비’, ‘전년도 실적 대비’, 동종업계 비교 ‘의 방법으로 수립한다.

#### 1. 전년도 목표 대비 실적 비교

전년도 예산대비 실적을 비교 분석하여 문제점을 파악한 후 차기년도 자금수지 예측에 활용한다. 비교는 회사 전체 또는 사업부 별로 세분화하여 비교할 수 있다.

【 사례 1-1 】 전년도 목표대비 실적 비교표

| 항목          |        | 2014년 목표 | 2014년 실적 | 차 이     |      |
|-------------|--------|----------|----------|---------|------|
|             |        | 금액(A)    | 금액(B)    | 금액(B-A) | 차이원인 |
| 영업수입        | 매출대금   |          |          |         |      |
|             | 수출대금   |          |          |         |      |
|             | 이자 수입  |          |          |         |      |
|             | 배당금 수입 |          |          |         |      |
|             | 소계     | -        | -        | -       |      |
| 영업지출        | 원재료매입  |          |          |         |      |
|             | 인건비    |          |          |         |      |
|             | 경비     |          |          |         |      |
|             | 이자지급   |          |          |         |      |
|             | 소계     | -        | -        | -       |      |
| 영업활동현금흐름(A) |        |          |          |         |      |

(단위: 백만원)

#### 2. 전년도 실적 대비 비교

전년도 실적과 금년도 계획을 비교하여 영업활동 현금흐름의 적정성 여부를 파악한다. 비교는 회사 전체 또는 사업부 별로 세분화하여 비교할 수 있다.

【 사례 1-2 】 전년도 실적대비 비교표

|             |        | (단위: 백만원) |          |         |      |
|-------------|--------|-----------|----------|---------|------|
| 항목          |        | 2014년 실적  | 2015년 계획 | 차 이     |      |
|             |        | 금액(A)     | 금액(B)    | 금액(B-A) | 차이원인 |
| 영업수입        | 매출대금   |           |          |         |      |
|             | 수출대금   |           |          |         |      |
|             | 이자 수입  |           |          |         |      |
|             | 배당금 수입 |           |          |         |      |
|             | 소계     | -         | -        | -       |      |
| 영업지출        | 원재료매입  |           |          |         |      |
|             | 인건비    |           |          |         |      |
|             | 경비     |           |          |         |      |
|             | 이자지급   |           |          |         |      |
|             | 소계     | -         | -        | -       |      |
| 영업활동현금흐름(A) |        |           |          |         |      |

### 3. 동종업계 비교-한국은행 기업경영분석 현금흐름비율 비교 활용

한국은행 기업경영분석을 활용한 동종업계 대비 현금흐름분석지표를 산출하여 영업활동 현금흐름의 적정성 여부를 파악한다.

<표 1-7> 현금흐름분석지표(산업별)\_2013년 한국은행 기업경영분석

| 구분                         | 단위 | 선평<br>기준 | 당사   |      | 동종업계 평균 |      |
|----------------------------|----|----------|------|------|---------|------|
|                            |    |          | 20XX | 20XX | 20XX    | 20XX |
| 1. 현금흐름 보상비율               | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 2. 현금흐름 이자보상비율             | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 3. 영업활동 현금흐름<br>대 매출액      | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 4. 당기순이익 대 매출액             | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 5. 투자안정비율                  | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 6. 영업활동 현금흐름<br>대 투자활동현금지출 | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 7. 영업활동 현금흐름 대<br>총부채      | %  | HIGH     |      |      |         |      |
| 8. 영업활동 현금흐름 대<br>차입금      | %  | HIGH     |      |      |         |      |

< 표 1-8> 현금흐름분석지표 산출방법

| 구분                        | 산출방법                                                                                             | 단위 | 선호<br>기준 |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------|
| 1. 현금흐름 보상비율              | $= \frac{[(\text{영업활동 현금흐름} + \text{이자비용}) \div (\text{단기차입금(평균)} + \text{이자비용})] \times 100}{}$ | %  | HIGH     |
| 2. 현금흐름<br>이자보상비율         | $= \frac{[(\text{영업활동 현금흐름} + \text{이자비용}) \div (\text{이자비용})] \times 100}{}$                    | %  | HIGH     |
| 3. 영업활동 현금흐름<br>대 매출액     | $= \frac{(\text{영업활동 현금흐름} \div \text{매출액}) \times 100}{}$                                       | %  | HIGH     |
| 4. 당기순이익 대<br>매출액         | $= \frac{(\text{당기순이익} \div \text{영업활동 현금흐름}) \times 100}{}$                                     | %  | HIGH     |
| 5. 투자안정비율                 | $= \frac{(\text{영업활동 현금흐름} \div \text{유형자산투자순지출}) \times 100}{}$                                 | %  | HIGH     |
| 6. 영업활동현금흐름<br>대 투자활동현금지출 | $= \frac{(\text{영업활동 현금흐름} \div \text{투자활동현금지출}) \times 100}{}$                                  | %  | HIGH     |
| 7. 영업활동 현금흐름 대<br>총부채     | $= \frac{(\text{영업활동 현금흐름} \div \text{총부채(평균)}) \times 100}{}$                                   | %  | HIGH     |
| 8. 영업활동 현금흐름 대<br>차입금     | $= \frac{(\text{영업활동 현금흐름} \div \text{차입금(평균)}) \times 100}{}$                                   | %  | HIGH     |

한국은행 홈페이지([www.bok.or.kr](http://www.bok.or.kr)) > 조사·연구자료 > 주제별자료 > 기업·산업에서  
‘2014년 기업경영분석결과(해설 및 통계편)’ (다음해 11월에 발간)을 다운받을 수 있다.

## ② 영업활동 현금흐름의 적정성을 평가한다.

적정성 평가기준에 의거 영업활동 현금흐름의 적정성 여부를 판단한다.

### 1. 현금흐름이 적정한 경우

영업활동 현금흐름의 결과를 전년대비 비교, 동종업계 비교를 통하여 적정성을 평가한 후 적정성 평가기준에 부합되면 영업활동 자금수지계획에 반영한다.

### 2. 현금흐름이 적정하지 않은 경우

적정성 평가 결과 현금흐름이 적정하지 않은 경우에는 작성 부서로 피드백시켜 재작성을 요청한다.

## C. 재 조 업

### Manufacturing

#### 1. 현금흐름표<sup>①</sup> Statement of Cash Flows

단위 : 백만원

Unit : in million won

| Code No. | 내역                          | 2013    | 2014   |
|----------|-----------------------------|---------|--------|
| 1        | I. 영업활동으로 인한 현금흐름 (1+2-3+4) | 12,481  | 9,403  |
| 11       | 1. 당기순이익 (순손실)              | 6,001   | 5,430  |
| 12       | 2. 현금의 유출이 없는 비용 중의 자산      | 10,224  | 10,296 |
| 13       | 3. 현금의 유입이 없는 수익 중의 차감      | 2,252   | 2,852  |
| 14       | 4. 영업활동으로 인한 자산·부채의 변동      | -1,492  | -3,470 |
| 2        | II. 투자활동으로 인한 현금흐름 (1-2)    | -13,079 | -9,694 |
| 21       | 1. 투자활동으로 인한 현금유입액          | 9,127   | 13,095 |
| 211      | 가. 유동자산의 감소                 | 5,605   | 9,068  |
| 212      | 나. 투자자산의 감소                 | 2,129   | 2,319  |
| 213      | 다. 유형자산의 감소                 | 625     | 713    |
| 2131     | (토지의 처분)                    | 143     | 190    |
| 2132     | (건물·구축물의 처분)                | 63      | 67     |
| 2133     | (기계장치 등의 처분)                | 64      | 62     |
| 214      | 라. 기 타                      | 769     | 994    |
| 22       | 2. 투자활동으로 인한 현금유출액          | 22,207  | 22,779 |
| 221      | 가. 유동자산의 증가                 | 8,260   | 7,828  |
| 222      | 나. 투자자산의 증가                 | 3,985   | 5,538  |
| 223      | 다. 유형자산의 증가                 | 8,440   | 7,571  |
| 2231     | (토지의 취득)                    | 292     | 236    |
| 2232     | (건물·구축물의 취득)                | 230     | 167    |
| 2233     | (기계장치 등의 취득)                | 287     | 294    |
| 2234     | (건설중인 자산의 증가)               | 904     | 919    |
| 224      | 라. 기 타                      | 1,522   | 1,741  |
| 3        | III. 재무활동으로 인한 현금흐름 (1-2)   | 559     | -101   |
| 31       | 1. 재무활동으로 인한 현금유입액          | 29,894  | 30,318 |
| 311      | 가. 유동부채의 증가                 | 19,278  | 19,684 |
| 3111     | (단기차입금의 증가)                 | 17,782  | 18,429 |
| 312      | 나. 비유동부채의 증가                | 9,471   | 9,294  |
| 3121     | (회사채의 발행)                   | 2,033   | 1,733  |
| 3122     | (장기차입금의 증가)                 | 7,245   | 7,263  |
| 313      | 다. 자본의 증가                   | 717     | 779    |
| 314      | 라. 기 타                      | 428     | 561    |
| 32       | 2. 재무활동으로 인한 현금유출액          | 29,335  | 30,418 |
| 321      | 가. 유동부채의 감소                 | 21,480  | 21,823 |
| 3211     | (단기차입금의 상환)                 | 17,364  | 17,614 |
| 322      | 나. 비유동부채의 감소                | 5,668   | 5,891  |
| 3221     | (회사채의 상환)                   | 484     | 614    |
| 3222     | (장기차입금의 상환)                 | 5,101   | 5,264  |
| 323      | 다. 자본의 감소                   | 1,714   | 2,165  |
| 324      | (배당금의 지급)                   | 1,407   | 1,688  |
| 325      | 라. 기 타                      | 473     | 540    |
| 4        | IV. 순현금흐름 (I + II + III)    | -39     | -381   |
| 5        | V. 기말의 현금                   | 6,734   | 6,695  |
| 6        | VI. 기말의 현금                  | 6,695   | 6,314  |

주 : 1) 입재당 평균수치

#### 2. 기타 주요 재무항목<sup>①</sup> Other Major Financial Items

단위 : 백만원

#### 3. 현금흐름비율 Cash Flow Ratios

단위 : %

Unit : %

출처:

<http://www.bok.or.kr/contents/total/ko/boardView.action?boardBean.brdid=122079&boardBean.menuid=517&boardBean.rnum=1&menuNavId=517&boardBean.cPage=1&boardBean.categorycd=0> 2015.12.10 검색

[그림 1-3] 한국은행 기업경영분석결과 현금흐름통계표

<표 1-9> 현금흐름의 적정하지 않은 사유

| 현금흐름 부적정 사유              | 대책          |
|--------------------------|-------------|
| 매출채권 회전일수가 너무 긴 경우       | 회전기일 단축     |
| 현금매출비중이 적은 경우            | 현금수금비율 개선   |
| 재고자산을 과대하게 계상한 경우        | 적정재고 파악     |
| 전년 대비 현금흐름의 유동성이 불안정한 경우 | 현금흐름 유동성 제고 |
| 일부 항목이 누락된 경우            | 누락항목 추가 반영  |
| 오기입된 경우                  | 오기입 수정      |



출처: 서동욱(2015)

[그림 1-4] 영업활동 현금흐름의 적정성평가하기

## 수행 내용 2 / 영업활동 자금수지계획표 작성하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 수금계획서, 대금지급계획서

### 기기(장비·공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

## 안전 · 유의 사항

- 영업활동 자금수지계획표는 종합 자금계획서 작성에 영향을 미치므로 신속히 수립한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

## 수행 순서

### ① 영업활동 현금유입을 산출한다.

#### 1. 영업수금계획서를 작성한다.

- (1) 먼저 사업계획상 월별 매출계획에 의거 거래처별 · 매출유형별 수금 결제조건에 따라 수금계획서를 작성한다.

※ 자금수지계획표는 작성주기(일/월/3개월/연간)에 따라 여러 형태로 작성되어지나 이하에서는 연간사업계획수립 절차기준에 맞춰 연간자금수지계획표를 작성한다.

- (2) 개별 수금결제조건에 따라 당월현금, 익월현금, 60일현금, 90일현금 등으로 구분하고 현금 또는 받을어음의 수금기준이 아닌 현금유동성기준으로 현금화되는 시점을 입금월로 작성한다.

【 사례 1-3 】 영업수금계획서

2015년 영업수금계획서(Cash Flow)

(단위: 백만원)

| 항목   | 거래처  | 결제조건  | 2014.10월 | 2014.11월 | 2014.12월 | 1월    | 2월    | 3월    | 4월    | 11월   | 12월   | 연계     |
|------|------|-------|----------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 매출   | A거래처 |       | 200      | 400      | 600      | 400   | 800   | 600   | 800   |       | 400   | 7,800  |
|      | B거래처 |       | 300      | 340      | 360      | 400   | 360   | 380   | 400   |       | 500   | 5,840  |
|      | C거래처 |       | 360      | 200      | 240      | 220   | 300   | 340   | 400   |       | 400   | 5,600  |
|      | D거래처 |       | 200      | 180      | 160      | 200   | 220   | 200   | 240   |       | 540   | 4,360  |
|      | E거래처 |       |          |          |          |       |       |       |       |       |       | -      |
|      | 소계   |       | 1,060    | 1,120    | 1,360    | 1,220 | 1,680 | 1,520 | 1,840 | 2,140 | 1,840 | 23,600 |
| 영업수금 | A거래처 | 당월현금  |          |          |          | 400   | 800   | 600   | 800   | 600   | 400   | 7,800  |
|      | B거래처 | 익월현금  |          |          |          | 360   | 400   | 360   | 380   | 600   | 600   | 5,700  |
|      | C거래처 | 60일현금 |          |          |          | 200   | 240   | 220   | 300   | 620   | 580   | 5,240  |
|      | D거래처 | 90일현금 |          |          |          | 200   | 180   | 160   | 200   | 420   | 460   | 3,340  |
|      | E거래처 |       |          |          |          |       |       |       |       |       |       | -      |
|      | 소계   |       | -        | -        | -        | 1,160 | 1,620 | 1,340 | 1,680 | 2,240 | 2,040 | 22,080 |

#### 2. 이자수익 및 배당금수익 계획을 작성한다.

추정손익계산서상의 영업외수익 항목 중 이자수익, 배당금수익, 잡이익 등을 파악한 후 작성한다.



【 사례 1-4 】 추정손익계산서\_영업외수익

| 추정 손익계산서<br>가나다㈜ (단위: 백만원) |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| 과 목                        | 1월 | 2월 | 3월 | 4월 | 5월 | 6월 | 년계 |
| I. 매출액                     | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| II. 매출원가                   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| III. 매출충이익                 | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| IV. 판매비와일반관리비              | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| V. 영업이익                    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| VI. 영업외수익                  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 이자수익                       | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 배당금수익                      | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 단기투자자산처분이익                 | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 단기투자자산평가이익                 | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 외환차익                       | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 외화환산이익                     | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 지분법이익                      | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 유형자산처분이익                   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 전기오류수정이익                   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 잡이익                        | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| VII. 영업외비용                 | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| VIII. 법인세비용차감전순이익          | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| IX. 법인세비용                  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| 법인세등                       | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |
| X. 당기순이익                   | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  |

② 영업활동 현금유출을 산출한다.

1. 매입대금지급계획을 작성한다.

- (1) 사업계획상 원재료 및 외주가공비 등의 월별 매입계획에 의거 거래처별·매출유형별 대금지급 결제조건에 따라 대금지급계획서를 작성한다.
- (2) 개별 대금결제조건에 따라 당월현금, 익월현금, 60일현금, 90일현금 등으로 구분하고 현금 또는 지급어음의 지급기준이 아닌 현금유동성기준으로 현금화되는 시점을 지급월로 작성한다.

【 사례 1-5 】 매입대금지급계획서

| 2015년 매입대금지급계획서(Cash Flow) (단위: 백만원) |      |       |          |          |          |     |       |     |       |       |        |
|--------------------------------------|------|-------|----------|----------|----------|-----|-------|-----|-------|-------|--------|
| 항목                                   | 거래처  | 결제조건  | 2014.10월 | 2014.11월 | 2014.12월 | 1월  | 2월    | 3월  | 4월    | 5월    | 년계     |
| 매입                                   | A거래처 |       | 120      | 240      | 360      | 240 | 480   | 360 | 480   | 240   | 4,680  |
|                                      | B거래처 |       | 180      | 204      | 216      | 240 | 216   | 228 | 216   | 300   | 3,504  |
|                                      | C거래처 |       | 216      | 120      | 144      | 132 | 180   | 204 | 180   | 240   | 3,360  |
|                                      | D거래처 |       | 120      | 108      | 96       | 120 | 132   | 120 | 120   | 324   | 2,616  |
|                                      | E거래처 |       |          |          |          |     |       |     |       |       | -      |
|                                      | 소계   |       | 636      | 672      | 816      | 732 | 1,008 | 912 | 1,008 | 1,104 | 14,160 |
| 대금지급                                 | A거래처 | 당월현금  |          |          |          | 240 | 480   | 360 | 480   | 240   | 4,680  |
|                                      | B거래처 | 익월현금  |          |          |          | 216 | 240   | 216 | 228   | 360   | 3,420  |
|                                      | C거래처 | 60일현금 |          |          |          | 120 | 144   | 132 | 180   | 48    | 3,144  |
|                                      | D거래처 | 90일현금 |          |          |          | 120 | 108   | 96  | 120   | 276   | 2,004  |
|                                      | E거래처 |       |          |          |          |     |       |     |       |       | -      |
|                                      | 소계   |       | -        | -        | -        | 696 | 972   | 804 | 1,008 | 1,104 | 13,248 |

2. 인건비 및 경비 지급(현금유동성) 계획을 작성한다.

- (1) 추정제조원가명세서상의 노무비와 추정손익계산서 판매비와 일반관리비 중 급여, 상여, 잡급, 퇴직급여 등을 합산하여 인건비 합계를 산출한다.
- (2) 제조경비 합계에서 현금유출이 없는 비용인 제조 감가상각비를 차감하여 “① 소계-제조경비”를 산출하고 판관비 합계에서 현금유출이 없는 비용인 판관 감가상각비, 판관 무형자산상각비, 판관 대손상각비를 차감한 ② 소계-판관비를 산출한 후 합산하여 경비 합계를 산출한다.

【 사례 1-6 】 인건비 및 경비 지급

| 인건비+경비 지급(Cashflow) |                 | (단위: 백만원) |    |    |    |    |     |    |   |
|---------------------|-----------------|-----------|----|----|----|----|-----|----|---|
| 항목                  |                 | 1월        | 2월 | 3월 | 4월 |    | 12월 | 년계 |   |
| 인건비                 | 제조원가의 노무비       |           |    |    |    | 중략 |     | -  |   |
|                     | 판관비의 급여+퇴직급여    |           |    |    |    |    |     | -  |   |
|                     | 기타              |           |    |    |    |    |     | -  |   |
|                     | 인건비 합계          | -         | -  | -  | -  |    | -   | -  |   |
| 경비                  | (+)제조경비합계       |           |    |    |    |    |     |    | - |
|                     | (-)제조경비의 감가상각비  |           |    |    |    |    |     |    | - |
|                     | ① 소계-제조경비       | -         | -  | -  | -  |    |     | -  | - |
|                     | (+)판관비합계        |           |    |    |    |    |     |    | - |
|                     | (-)판관비의 감가상각비   |           |    |    |    |    |     |    | - |
|                     | (-)판관비의 무형자산상각비 |           |    |    |    |    |     |    | - |
|                     | (-)판관비의 대손상각비   |           |    |    |    |    |     |    | - |
|                     | ② 소계-판관비        | -         | -  | -  | -  |    |     | -  | - |
|                     | 경비 합계(①+②)      | -         | -  | -  | -  |    |     | -  | - |

③ 영업활동 자금수지계획표를 작성한다.

1. 자금수지계획표 양식을 정한다.

- (1) 자금의 과부족 상태를 영업활동, 재무활동, 투자활동 현금흐름별로 단계적으로 인식하는 유형(Ⅰ)과 자금수지를 수입과 지출로 구분하는 유형(Ⅱ)로 구분할 수 있다.
- (2) 자금수지계획 분석목적에 따라 유형(Ⅰ)과 유형(Ⅱ)로 구분하여 관리할 수 있다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 1-5] 영업활동자금수지계획표작성하기

【 사례 1-7 】 자금수지계획표 양식

자금수지계획표(I)

(단위: 백만원)

| 항목           | 1월 | 2월 | 3월 | 년계 |
|--------------|----|----|----|----|
| 영업수입         |    |    |    | -  |
| 매출대금         |    |    |    | -  |
| 수출대금         |    |    |    | -  |
| 이자 수입        |    |    |    | -  |
| 배당금 수입       |    |    |    | -  |
| 소계           | -  | -  | -  | -  |
| 영업지출         |    |    |    | -  |
| 원재료매입        |    |    |    | -  |
| 인건비          |    |    |    | -  |
| 경비           |    |    |    | -  |
| 소계           | -  | -  | -  | -  |
| 영업활동현금흐름(A)  |    |    |    | -  |
| 투자수입         |    |    |    | -  |
| 자산매각         |    |    |    | -  |
| 이자수입         |    |    |    | -  |
| 배당수입         |    |    |    | -  |
| 소계           | -  | -  | -  | -  |
| 투자지출         |    |    |    | -  |
| 시설투자         |    |    |    | -  |
| 이자지출         |    |    |    | -  |
| 배당금지급        |    |    |    | -  |
| 소계           | -  | -  | -  | -  |
| 투자활동현금흐름(B)  |    |    |    | -  |
| 재무수입         |    |    |    | -  |
| 차입금조달        |    |    |    | -  |
| 소계           | -  | -  | -  | -  |
| 재무지출         |    |    |    | -  |
| 차입금상환        |    |    |    | -  |
| 예금불입         |    |    |    | -  |
| 소계           | -  | -  | -  | -  |
| 재무활동현금흐름(C)  |    |    |    | -  |
| 자금과부족(A+B+C) | -  | -  | -  | -  |
| 기초잔액         |    |    |    | -  |
| 기말잔액(1)      | -  | -  | -  | -  |
| + 회전자입금한도    |    |    |    | -  |
| 기말잔액(2)      | -  | -  | -  | -  |

자금수지계획표(II)

(단위: 백만원)

| 구분                 | 1월 | 2월 | 3월 | 년계 |
|--------------------|----|----|----|----|
| 수입                 |    |    |    | -  |
| 영업활동               |    |    |    | -  |
| 매출대금               |    |    |    | -  |
| 수출대금               |    |    |    | -  |
| 이자 수입              |    |    |    | -  |
| 배당금 수입             |    |    |    | -  |
| 소계                 | -  | -  | -  | -  |
| 투자활동               |    |    |    | -  |
| 자산매각               |    |    |    | -  |
| 이자수입               |    |    |    | -  |
| 배당수입               |    |    |    | -  |
| 소계                 | -  | -  | -  | -  |
| 재무활동               |    |    |    | -  |
| 차입금조달              |    |    |    | -  |
| 소계                 | -  | -  | -  | -  |
| 총수입(A)             | -  | -  | -  | -  |
| 지출                 |    |    |    | -  |
| 영업활동               |    |    |    | -  |
| 원재료매입              |    |    |    | -  |
| 인건비                |    |    |    | -  |
| 경비                 |    |    |    | -  |
| 소계                 | -  | -  | -  | -  |
| 투자활동               |    |    |    | -  |
| 시설투자               |    |    |    | -  |
| 이자지출               |    |    |    | -  |
| 배당금지급              |    |    |    | -  |
| 소계                 | -  | -  | -  | -  |
| 재무활동               |    |    |    | -  |
| 차입금상환              |    |    |    | -  |
| 예금불입               |    |    |    | -  |
| 소계                 | -  | -  | -  | -  |
| 총지출(B)             | -  | -  | -  | -  |
| 자금과부족(A-B)         | -  | -  | -  | -  |
| 기초잔액               |    |    |    | -  |
| 기말잔액(1)            | -  | -  | -  | -  |
| + 회전자입금한도          |    |    |    | -  |
| 기말잔액(2) 회전자입금한도 포함 | -  | -  | -  | -  |

(3) 아래에서는 유형(Ⅰ) 양식으로 사례를 적용한다.

(4) 자금수지계획표의 작성 목적에 따라 일일, 월 및 연간 단위로 작성할 수 있으며 아래에서는 연간 자금수지계획표 작성을 위해 월별 기준으로 작성 사례를 예시한다.

## 2. 영업활동 현금흐름 보고 양식을 선택한다.

영업활동 현금흐름의 보고 양식은 직접법과 간접법으로 구분할 수 있으며 간접법은 발생주의 회계자료와 데이터를 기초로 해서 현금주의 자금수치로 조정·변환하여 자금수지계획표를 만드는 방식인 반면, 직접법은 처음부터 현금주의에 입각하여 실제로 자금의 수입과 지출 데이터를 기준으로 작성하는 방법이다. 자금의 원천별 발생원인과 결과를 명확히 파악하기 위해 자금수지계획표 작성 시에는 직접법을 선택하도록 한다.

<표 1-10> 영업활동 현금흐름 보고 양식

| 직접법                                                                                                                                  | 간접법                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 영업활동 현금흐름<br>가. 매출 등 수익활동으로부터의 유입액<br>나. 매입 및 종업원에 대한 유출액<br>다. 이자수익 유입액<br>라. 배당금수익 유입액<br>마. 이자비용 유출액<br>바. 법인세 지급<br>사. 기타 유출액 | 1. 영업활동 현금흐름<br>가. 당기순이익<br>나. 현금의 유출이 없는 비용 등 가산<br>다. 현금의 유입이 없는 수익 등 차감<br>라. 영업활동으로 인한 자산·부채의 변동 |

## 3. 영업활동으로 인한 현금흐름을 영업수입과 영업지출로 구분한다.

(1) 일정기간동안의 각각의 거래 유형을 현금흐름기준으로 영업수입과 영업지출로 구하고 거래 유형별 항목과 누적금액을 표에 기입한다.

(2) 계정과목별 영업수입과 영업지출 금액을 합산하여 잔액을 기입하는 것이 아니라 영업수입 및 영업지출 별로 각각의 금액을 기입한다.

## 4. 영업수입 소계에서 영업지출 소계를 차감하여 영업활동 현금흐름(A)을 산출한다.

(1) 영업수입 소계에서 영업지출 소계를 차감하여 영업활동 현금흐름의 과부족을 산출한다.

(2) 영업활동 현금흐름 값이 마이너스, 즉 과부족인 상태가 된다면 원인을 분석하거나 작성에 오류가 있는 지 검토한다.

【 사례 1-8 】 영업활동 자금수지계획표

2015년 자금수지계획표(I)

(단위: 백만원)

| 항목          |        | 1월 | 2월 | 3월 | 4월 | 5월 | 년계 |
|-------------|--------|----|----|----|----|----|----|
| 영업수입        | 매출대금   |    |    |    |    |    | -  |
|             | 수출대금   |    |    |    |    |    | -  |
|             | 이자 수입  |    |    |    |    |    | -  |
|             | 배당금 수입 |    |    |    |    |    | -  |
|             | 소계     | -  | -  | -  |    | -  | -  |
| 영업지출        | 원재료매입  |    |    |    |    |    | -  |
|             | 인건비    |    |    |    |    |    | -  |
|             | 경비     |    |    |    |    |    | -  |
|             |        |    |    |    |    |    | -  |
|             | 소계     | -  | -  | -  |    | -  | -  |
| 영업활동현금흐름(A) |        |    |    |    |    |    |    |

수행 tip

- 영업흐름 자금수지계획표는 현금흐름표를 작성하는 방법대로 추정대차대조표, 추정손익계산서, 추정제조원가의 증감을 통해 작성하는 것보다는 직접법에 의한 표시방법으로 작성하는 것이 현금주의에 입각하여 자금의 수입과 지출 데이터를 작성함으로써 자금의 흐름을 이해하는데 보다 적절하다.

## 학습 1 교수·학습 방법

### 교수 방법

- 영업활동 현금흐름 항목 분류와 현금흐름 산출방법에 대하여 설명한다.
- 현업에서 작성된 자금수지계획서 사례를 준비하여 실제로 현업에서 어떻게 활용하고 있는지 설명한다.
- 수업 시간을 통해 학습자들과 자금수지계획서를 함께 작성한다.
- 학습자가 작성한 자금수지계획서에 대해 평가하고 보완사항을 설명한다.
- 작성한 자금수지계획서 내용에 대한 질의응답을 통해 보충 설명을 실시한다.

### 학습 방법

- 영업활동 현금흐름 항목 분류와 현금흐름 산출방법에 대하여 숙지하고 반복 학습한다.
- 현업에서 작성된 자금수지계획서 사례를 참고하여 실제로 어떻게 활용되는지 숙지한다.
- 자금계획서를 작성할 학습자의 재무제표 및 자금계획 보조자료를 사전준비하고 자금수지계획서를 작성한다.
- 작성한 계획서를 발표하고 질의응답을 받는다.
- 자금수지계획서에 대한 질의응답을 통해 미흡한 부분을 보완한다.

## 학습 1 평 가

### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

| 학습 내용         | 평가 항목                                           | 성취수준 |   |   |
|---------------|-------------------------------------------------|------|---|---|
|               |                                                 | 상    | 중 | 하 |
| 영업활동 현금 흐름 도출 | - 사업계획에 따라 영업활동과 관련된 항목을 분류할 수 있다.              |      |   |   |
|               | - 분류된 항목에 따라 영업활동과 관련된 현금흐름을 도출할 수 있다.          |      |   |   |
| 영업활동 자금 계획 수립 | - 도출된 현금흐름에 대하여 적정성을 평가할 수 있다.                  |      |   |   |
|               | - 평가 결과에 따라 자금의 현금흐름을 조정하여 영업활동 자금계획을 수립할 수 있다. |      |   |   |

### 평가 방법

- 영업활동 자금계획 작성 실습

| 학습 내용        | 평가 항목                                    | 성취수준 |   |   |
|--------------|------------------------------------------|------|---|---|
|              |                                          | 상    | 중 | 하 |
| 영업활동 현금흐름 도출 | - 사업계획에 따라 영업활동과 관련된 항목을 분류              |      |   |   |
|              | - 분류된 항목에 따라 영업활동과 관련된 현금흐름을 도출          |      |   |   |
| 영업활동 자금계획 수립 | - 도출된 현금흐름에 대하여 적정성을 평가                  |      |   |   |
|              | - 평가 결과에 따라 자금의 현금흐름을 조정하여 영업활동 자금계획을 수립 |      |   |   |

• 평가자 체크리스트

| 학습 내용           | 평가 항목                                    | 성취수준 |   |   |
|-----------------|------------------------------------------|------|---|---|
|                 |                                          | 상    | 중 | 하 |
| 영업활동<br>현금흐름 도출 | - 사업계획에 따라 영업활동과 관련된 항목                  |      |   |   |
|                 | - 분류된 항목에 따라 영업활동과 관련된 현금흐름을 도출          |      |   |   |
| 영업활동<br>자금계획 수립 | - 도출된 현금흐름에 대하여 적정성을 평가                  |      |   |   |
|                 | - 평가 결과에 따라 자금의 현금흐름을 조정하여 영업활동 자금계획을 수립 |      |   |   |

## 피드백

1. 영업활동 자금계획 작성 실습

- 학습자가 작성한 영업활동 자금계획을 평가하고, 평가 결과에 대해 명시한다.
- 작성한 영업활동 자금계획에 대한 발표 및 질의응답을 통해 부족한 부분을 느낄 수 있도록 한다.
- 작성 시 다수의 오류가 발생하는 부분에 대해 확인하고 보충 설명을 실시한다.
- 사례별 자금계획을 반복적으로 작성하도록 한다.

2. 평가자 체크리스트

- 학습자가 작성한 영업활동 자금수지계획서를 평가한 후 주요사항을 체크하고 설명하고 피드백 한다.



|             |                                              |
|-------------|----------------------------------------------|
| 학습 1        | 영업활동 자금계획하기(LM0203010201_14v2.1)             |
| <b>학습 2</b> | <b>투자활동 자금계획하기<br/>(LM0203010201_14v2.2)</b> |
| 학습 3        | 재무활동 자금계획하기(LM0203010201_14v2.3)             |

## 2-1. 투자활동 현금흐름 도출

### 학습 목표

- 사업계획에 따라 투자활동과 관련된 항목을 분류할 수 있다.
- 영업활동 자금계획에 따라 투자자산의 매매 여부를 결정할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 화폐의 시간가치

##### 1. 화폐의 시간가치

화폐는 시간에 따라 가치가 다르다. 이를 화폐의 시간가치라 한다. “현재 ₩1,000과 내년 ₩1,000 중 어느 것을 선택할 것인지 물으면 누구나 지금의 ₩1,000을 택할 것이다. 똑같은 금액일지라도 시점에 따라 가치가 다르기 때문이다. 현재 ₩1,000을 이자율 10%로 은행에 저축을 하는 경우, 1년 후에 원금과 이자를 합한 ₩1,100을 받게 된다. 이때 이자 ₩100은 1년이라는 시간의 대가로 볼 수 있다. 이와 같이 현재가치와 미래가치의 차이를 화폐의 시간가치라 한다.

재무관리에서 투자의사결정은 현재 시점에서 이루어지는 반면 투자수익은 미래 시점에 발생한다. 따라서 현재 투자금액과 미래수익을 투자의사결정 시점인 현재에서 평가할 필요가 있다.

##### 2. 유동성 선호

유동성 선호란 일반적으로 사람들은 동일한 금액에 대해서 현재의 1원을 미래의 1원보다 더 선호하는 현상을 말한다. 화폐의 시간가치가 발생하는 이유(유동성 선호 요인)는 다음과 같다.

###### (1) 인플레이션의 존재

일반적으로 경제가 성장함에 따라 물가는 오르고 이에 따라 화폐가치가 상대적으로 더 떨어지기 때문에 현재의 1원을 더 선호하는 것이다.

## (2) 투자기회의 존재

현재 1원은 1년 동안 이윤을 남겨줄 수 있는 투자처에 다시 재투자하여 투자수익을 늘릴 수 있지만, 미래 1원은 그런 기회가 없기 때문에 현재의 1원을 더 선호하게 되는 것이다.

## (3) 화폐의 ‘시차 선호(Time Preference) 존재

대부분의 사람들은 다른 차이가 없다면 내일 소비하는 것보다 지금 소비하는 것을 더 좋아한다.

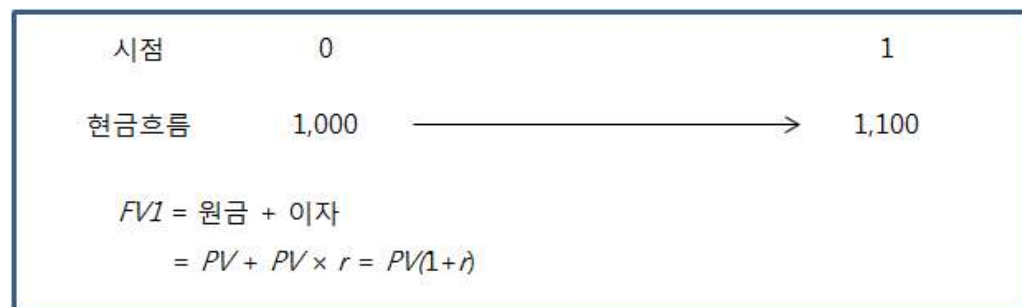
## (4) 미래의 불확실성 존재

내년에 받게 되는 소득은 불확실한 소득이기 때문에 확실한 현재의 소득을 더 선호하게 된다.

# 3. 현재가치와 미래가치

## (1) 화폐의 미래가치

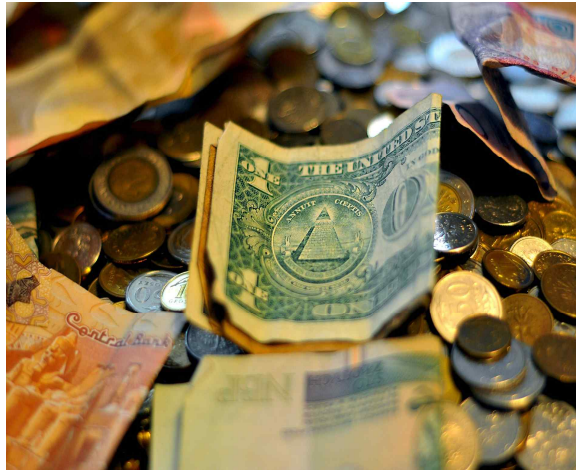
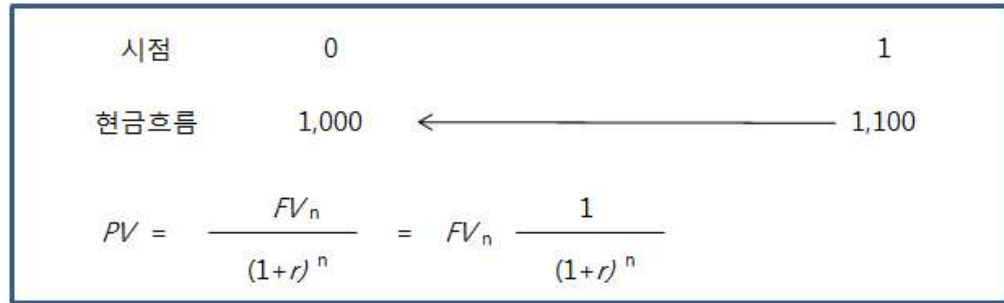
미래가치(Future Value)란 현재의 일정금액을 미래의 일정 시점에서 계산한 가치를 말하며, 미래가치를 구하는 것을 복리계산이라고 한다. 예를 들어, 현재 ₩1,000을 이자율 10%로 은행에 저축하면 1년 후에 받게 되는 금액은 원금 ₩1,000과 이자 ₩100을 합한 ₩1,100이 된다. 즉, 1년 후의 가치는  $₩1,000 + ₩100 = ₩1,100$ 이 된다. 아래 그림은 1년 후의 미래가치를 계산하는 과정을 보여주고 있다. 현재 투자금액(원금)을  $PV$ , 미래가치를  $FV$ 라 하면 다음과 같이 계산할 수 있다.



## (2) 화폐의 현재가치

현재 ₩1,000을 이자율 10%로 은행에 저축을 하면 1년 후 가치 ₩1,100을 미래가치라고 하며, 1년 후 가치 ₩1,100을 현재 시점의 가치로 환산한 ₩1,000을 현재가치라고 한다.

현재가치(PV : Present Value)는 미래의 현금흐름을 현재의 시점에서 재평가한 금액을 의미하며, 간단히 현가라고도 부른다. 우리는 미래의 현금흐름을 현재가치로 환산함으로써 시간적으로 서로 다른 시점에서 발생하는 현금흐름의 가치를 직접 비교할 수 있다. 현재가치는 미래가치 산식을 이용하여 다음과 같이 쉽게 계산할 수 있다.



출처: www.pixabay.com

[그림 2-1] 화폐의 시간적 가치

## ② 투자활동 현금흐름

기업은 때로는 기계장치, 건물 등 비유동자산을 취득·매각하기도 하고, 여유자금을 수익성이 있는 본영업과 연관이 없는 자산(금융자산)에 투자하는 투자활동을 하게 되는데, 이에 관련된 현금흐름을 말한다. 구체적으로 투자활동 현금유입은 투자자산 처분, 유형자산 처분, 대여금 회수 등이 포함되며, 현금유출에는 투자자산 취득, 유형자산 취득, 유가증권 취득, 현금대여 등이 포함된다.

## 수행 내용 / 투자활동 현금흐름 분류하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 투자계획서, 투자대금지급계획서

### 기기(장비·공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

## 안전 · 유의 사항

- 자금계획 수립 전에 관련부서에서 신규 투자에 대한 사업 타당성 분석이 사전에 수행되었는지 파악한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

## 수행 순서

### ① 투자활동 현금흐름을 분류한다.

투자활동은 현금의 대여와 회수활동, 단기투자자산(단기대여금, 단기매매증권, 유동성매도 가능증권, 유동성만기보유증권)과 투자자산 및 유형·무형자산의 취득과 처분활동을 말한다. 투자활동 현금흐름은 현금유입과 현금유출로 구분할 수 있다.

#### 1. 투자활동 현금흐름

투자활동 현금흐름은 기업의 미래 영업활동의 현금흐름을 창출하는 원천으로 구체적으로 투자자산 등의 감소와 증가, 유형자산의 처분과 취득, 무형자산의 처분과 취득 등이 포함된다.

##### (1) 투자자산 등의 변동

장기금융자산(장기예금, 만기보유증권 등), 지분법적용투자주식, 장기대여금 등 투자자산의 취득 과 처분으로 인한 현금유입액과 현금유출액을 말한다.

<표 2-1> 투자자산의 현금흐름 변동

| 투자활동 현금유입  | 투자활동 현금유출  |
|------------|------------|
| 단기금융자산의 감소 | 단기금융상품의 증가 |
| 장기투자증권의 감소 | 장기투자증권의 감소 |
| 유가증권 매각    | 유가증권 매각    |
| 미수금 회수     | 미수금 증가     |
| 단기대여금 회수   | 단기대여금 증가   |
| 장기대여금 회수   | 장기대여금 증가   |

##### (2) 유형자산의 변동

토지, 건물, 기계장치, 선박, 차량운반구 등의 유형자산의 취득과 처분으로 인한 현금 흐름 등을 말한다.

<표 2-2> 유형자산의 현금흐름 변동

| 투자활동 현금유입  | 투자활동 현금유출  |
|------------|------------|
| 토지의 처분     | 토지의 취득     |
| 건물의 처분     | 건물의 취득     |
| 기계장치의 처분   | 기계장치의 취득   |
| 차량운반구의 처분  | 차량운반구의 취득  |
| 공기구비품의 처분  | 공기구비품의 취득  |
| 건설중인자산의 처분 | 건설중인자산의 취득 |

### (3) 무형자산의 변동

영업권, 특허권, 산업재산권, 저작권 등의 취득과 처분으로 인한 현금흐름을 말한다.

<표 2-3> 투자활동 현금유입 및 현금유출

| 투자활동 현금유입 | 투자활동 현금유출 |
|-----------|-----------|
| 영업권의 처분   | 영업권의 취득   |
| 산업재산권의 처분 | 산업재산권의 취득 |
| 개발비의 처분   | 개발비의 취득   |

## ② 투자활동 현금흐름 분류를 통해 투자활동 현금흐름을 도출한다.

### 1. 추정대차대조표, 기타 자금수지계획 보조자료로부터 투자활동 현금흐름을 도출한다.

#### (1) 추정대차대조표

추정대차대조표를 활용하여 투자·유형자산, 장단기대여금 등을 검토한 후 현금흐름을 산출한다.

#### (2) 기타 자금수지계획 보조자료

금융자산 투자계획서, 유·무형 투자계획서 등 자금수지계획 보조 자료를 통하여 투자 활동의 현금흐름을 산출한다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 2-2] 투자활동 현금흐름(유입과유출)파악하기

## 2-2. 투자활동 자금계획 수립

### 학습 목표

- 결정된 투자자산의 매매 여부에 대하여 적정성을 평가할 수 있다.
- 자금의 현금흐름을 조정하여 투자활동 자금계획을 수립할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 투자경제성 분석

선정된 투자안의 현금흐름과 할인율이 추정되면 다음 단계는 투자안의 채택 여부를 결정해야 한다. 이를 투자안의 경제성분석이라 한다. 경제성분석에 사용되는 기법으로는 화폐의 시간가치를 반영하지 않는 회수기간법, 회계적이익률법과 화폐의 시간가치를 고려한 순현재가치법, 내부수익률법, 수익성지수법이 있다.

<표 2-4> 투자평가기법

| 평가방법        | 현금흐름 | 화폐의<br>시간가치 | 장·단점                                                                                   |
|-------------|------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 회수기간법       | ○    | ×           | 장점<br>- 방법이 간단하고 이해하기 쉽다.<br>- 물가상승 시 유리<br>단점<br>- 회수기간 이후 현금흐름 미고려<br>- 회수기간 설정이 자의적 |
| 회계적<br>이익률법 | ×    | ×           | 장점<br>- 방법이 간단하고 이해하기 쉽다.<br>- 자료구입이 용이<br>단점<br>- 회계적이익률 설정이 자의적                      |
| 순현재가치법      | ○    | ○           | 장점: 가치합계원칙 성립<br>단점: 자본비용 추정 어려움                                                       |
| 내부수익률법      | ○    | ○           | 장점: 실무적으로 많이 사용<br>단점: 혼합형투자의 경우 복수 IRR 존재                                             |

#### 1. 회수기간법

##### (1) 회수기간

회수기간이란 투자안에 지출된 투자액을 회수하는 데 걸리는 기간을 말한다.

(2) 의사결정기준

투자안의 회수기간이 기업 내에서 설정한 목표 회수기간보다 짧으면 채택하고 길면 기각한다.

(3) 회수기간법의 장점

- 방법이 간단하고 이해하기 쉽다.
- 회수기간을 투자위험지표로 사용할 수 있다. 일반적으로 회수기간이 길수록 불확실성이 증가하여 위험도 커지게 되므로 회수기간을 짧게 함으로써 위험을 줄일 수 있다.
- 회수기간이 짧을수록 기업의 유동성을 높여준다.
- 현금흐름을 고려한다.

(4) 회수기간법의 단점

- 회수기간 이후에 발생하는 현금흐름을 반영하지 못한다.
- 화폐의 시간가치를 고려하지 않고 있다.
- 목표회수기간의 설정이 임의적이다.

2. 회수적이익률법 - 평균이익률법

(1) 회계이익률

평균이익률은 현금흐름이 아닌 회계상 연평균순이익을 연평균투자액으로 나눈 값을 말한다.

$$\text{회계적이익률} = \frac{\text{연평균이익}}{\text{연평균투자액}} = \frac{\text{연평균순이익}}{(\text{투자원금} + \text{잔존가치})/2}$$

(2) 의사결정기준

투자안의 회계적이익률이 기업 내에서 설정한 목표이익률보다 크면 채택하고 작으면 기각한다.

(3) 회수적이익률법의 장점

- 방법이 간단하고 이해하기 쉽다.
- 회계장부상의 자료를 그대로 사용함으로써 자료구입이 용이하다.

(4) 회수적이익률법의 단점

- 현금흐름이 아닌 회계적 이익에 기초하고 있다.
- 화폐의 시간가치를 고려하지 않고 있다.
- 목표이익률의 설정이 주관적이다.

3. 순현재가치법(Net Present Value method): NPV법

(1) 순현재가치

투자안으로부터 기대되는 현금유입의 현재가치에서 현금유출의 현재가치를 차감한 값



으로 식으로 표현하면 다음과 같다.

$$\begin{aligned}\text{NPV} &= \text{현금유입의 현재가치} - \text{현금유출의 현재가치} \\ &= \sum_{t=1}^n \text{CF}_t / (1+r)^t - \text{CF}_0 \\ &= \text{기업의 가치증가분}\end{aligned}$$

(2) 의사결정기준

독립적 투자안의 경우 투자자산의 NPV가 0보다 크면 채택하고, 0보다 작으면 기각한다.  
그리고  $\text{NPV} > 0$  보다 큰 투자안이 여러 개일 경우 NPV가 가장 큰 투자안을 채택한다.

(3) 순현재가치법의 장점

- 현금흐름과 화폐의 시간가치를 고려하고 있다.
- 가치합계의 원칙이 성립한다. 가치합계의 원칙(가치가산의 원칙)이란 투자안 A와 투자안 B를 동시에 투자할 경우 순현재가치는 투자안 A와 투자안 B의 순현재가치의 합계와 같아야 함을 의미한다. 즉, 여러 투자안을 각각 계산하여 합한 값과 여러 투자안을 합하여 계산한 값이 같아지는 것을 의미한다.

(4) 순현재가치법의 단점

- 자본비용 추정이 어렵다.

4. 내부수익률법(Internal Rate of Return method): IRR법

(1) 내부수익률 - 자본비용이 아닌 수익률임.

내부수익률이란 현금유입의 현재가치와 현금유출의 현재가치를 일치시켜 주는 할인율이다. 즉, NPV를 0으로 만드는 할인율로서 다음 식을 만족하는 값이 된다.

$$\sum_{t=1}^n \text{CF}_t / (1+r)^t - \text{CF}_0 = 0 \text{을 만족시키는 } r \text{이 IRR이다.}$$

(2) 의사결정기준

독립적 투자안의 경우 투자안의 IRR이 이자율(자본비용)보다 크면 채택하고 작으면 기각한다. 그러나 상호배타적 투자안의 경우에는  $\text{IRR} > r$ 인 투자안들 중에서 IRR이 가장 높은 투자안을 채택한다.

(3) 내부수익률법의 장점

- 현금흐름과 화폐의 시간가치를 고려하고 있다.
- 내부수익률법은 자본비용의 손익분기점으로서 실무적으로 많이 이용되고 있다.

(4) 내부수익률법의 단점

- 내부수익률법을 시행착오법으로 계산하기 때문에 계산에 어려움이 있다.
- 내부수익률법은 현금흐름형태가 혼합형인 경우 IRR이 존재하지 않거나, 복수의 IRR이 발생할 수 있는 문제점이 있다
- 가치가산의 원칙이 성립되지 않는다.

## 5. 수익성지수법(Profitability Index method): PI법

### (1) 수익성지수

순현재가법은 투자규모가 다른 여러 투자안의 상대적 비교가 어려운 단점이 있다. 투자 규모가 다른 투자안의 상대적 비교가 가능한 평가 방법이 수익성지수법이다. 수익성지수는 현금유입의 현재가치를 현금유출의 현재가치로 나누어 구한다.

$$PI = \text{현금유입의 현재가치} / \text{현금유출의 현재가치}$$

### (2) 의사결정기준

독립적 투자안의 경우 투자안의 PI가 1보다 크면 채택하고 작으면 기각한다. 그러나 상호배타적 투자안일 경우 PI가 1보다 큰 투자안들 중에서 PI가 가장 큰 투자안을 채택한다.

## 수행 내용 1 / 투자활동 현금흐름 적정성 평가하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 투자계획서, 투자대금지급계획서

### 기기(장비·공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전·유의 사항

- 투자활동 현금흐름 적정성 평가를 위해 기업 내·외부 재무 환경분석을 선행해야 한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

### 수행 순서

#### ① 투자활동 현금흐름의 적정성을 평가한다.

고정자산투자의 적정성 여부는 업종의 경기전망, 예상매출액, 조업계획, 생산능력, 투자계획 등을 종합적으로 검토해야 하며 투자내용의 적정성이 파악된 다음에는 자금조달 내역

을 검토해야 한다.

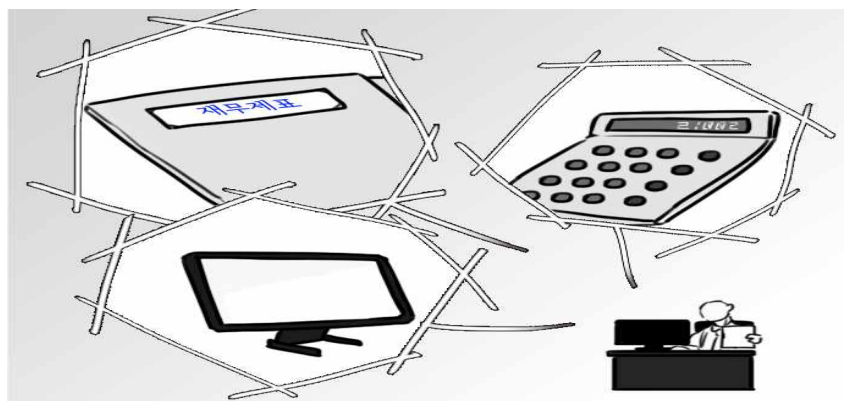
특히, 고정자산의 매입에 따른 자금조달내역을 살펴보면 고정자산 매입이후의 그 기업의 자금상태의 향방을 짐작해 볼 수 있다.

자금조달/운용의 원리상으로는 고정자산에의 투자는 내부유보자금, 장기성차입금, 증자 등 장기자금으로 충당하여야 하며 운전자산 투자를 위한 자금조달은 단기금융(단기차입금 등)으로 조달하는 것이 이상적이다.

고정자산투자에 따른 장기자금 조달이 원만하지 못할 경우 단기차입금으로 충당, 받아들여 음의 할인, 재고자산 보유의 억제, 그래도 여의치 않으면 매입채무의 지불연기 등으로 확대될 수 있다.



[그림 2-3] 설비투자활동



출처: 서동욱(2015)

[그림 2-4] 투자활동 현금흐름의 적정성평가하기

## 수행 내용 2 / 투자활동 자금수지계획표 작성하기

---

### 재료 · 자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 투자계획서, 투자대금지급계획서

### 기기(장비 · 공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전 · 유의 사항

- 투자활동 자금수지계획표 작성은 종합 자금계획서 작성에 영향을 미치므로 신속히 수립한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

### 수행 순서

#### ① 투자활동 현금흐름을 산출한다.

투자활동은 현금의 대여와 회수활동, 투자자산 및 유형·무형자산의 취득과 처분활동을 말하는 것으로 투자활동에 따른 현금흐름을 투자활동 유형별로 산출한다.

#### 1. 투자자산의 변동

- (1) 기초시점의 투자자산 현황표를 기준으로 일정기간 동안의 금융자산에 대한 투자 및 만기 일정을 반영한 금융자산 투자계획서를 작성하고 금융자산 현금흐름을 산출한다.

【 사례 2-1 】

금융자산 투자계획

(단위:백만원)

| 구분                                                                                   |       | 2014.12 | 2015.01 | 2015.02 | 2015.03 | 2015.04 | 2015.12 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>1. 단기에금_AA은행_정기에금3개월</b><br>-계약금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX5년 7월 20일<br>-이자율: 3.5% | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 투자(+) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 만기(-) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |
| <b>2. 단기에금_AA은행_MMF</b><br>-계약금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX5년 7월 20일<br>-이자율: 2.5%     | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 투자(+) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 만기(-) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |
| <b>3. 장기에금_AA은행_정기에금</b><br>-계약금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX5년 7월 20일<br>-이자율: 2.5%    | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 투자(+) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 만기(-) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |
| <b>4. 장기증권_AA은행_</b><br>-계약금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX5년 7월 20일<br>-이자율: 2.5%        | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 투자(+) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 만기(-) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |
| <b>금융자산 합계</b>                                                                       | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 투자(+) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 만기(-) |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                      | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |

(2) 대여금의 회수 및 대여, 보증금의 회수 및 대여 계획을 산출한다.

(3) 금융자산, 대여금, 보증금 등의 현금 수입·지출을 반영하여 투자자산 현금흐름을 작성한다.

【 사례 2-2 】

투자자산의 변동

(단위: 백만원)

| 계정과목   | 처분    | 취득    | 증가(감소)  |
|--------|-------|-------|---------|
| 단기대여금  | 1,000 | 2,000 | (1,000) |
| 단기금융상품 | 2,000 | 500   | 1,500   |
| 단기투자자산 |       |       | 0       |
| 장기투자증권 | 1,000 | 0     | 1,000   |
| 장기대여금  |       | 1,000 | (1,000) |
| 보증금    |       | 200   | (200)   |

## 2. 유형자산의 변동

- (1) 유형자산 투자 집행부서 및 기획부서로부터 일정기간 동안의 투자계획서 및 투자대금 지급계획(Cash flow 기준)을 접수하여 작성오류 등을 검토한 후 전사 유형자산 투자계획서를 작성하고 현금흐름을 산출한다.

【 사례 2-3 】 유형자산 투자계획 및 투자대금 지급 계획

### 1. 투 자 계 획

#### 1.1 년간 투자계획

(단위:천원)

| 구 분   | 투 자 내 용    | 소요금액 | 시 기 | 우선순위 | 비 고 |
|-------|------------|------|-----|------|-----|
| 토 지   | 공장 취득      |      |     |      |     |
|       | 소 계        | 0    |     |      |     |
| 건 물   | 제2공장 신축    |      |     |      |     |
|       | 소 계        | 0    |     |      |     |
| 구 축 물 | 보일러실 설치    |      |     |      |     |
|       | 소 계        | 0    |     |      |     |
| 기계장치  | PROJECT A  |      |     |      |     |
|       | 소 계        | 0    |     |      |     |
| 차량운반구 | 물류용 차량(5톤) |      |     |      |     |
|       | 소 계        | 0    |     |      |     |
| 공기구비품 | 사무용 복사기 구입 |      |     |      |     |
|       | 소 계        | 0    |     |      |     |
| 합 계   |            | 0    |     |      |     |

- ※ 1. 투자순위는 A,B,C로 구분할 것.  
2. 공장관리는 사업장부문을 집계할 것.

#### 1.4 월별 투자대금 지급 계획

(단위:천원)

| 구 분   | 투자내용 | 조 건 | '14년 실적 및 추정 |     |     |     |    | 2015년 월 별 계 획 |    |     |     |     |     |
|-------|------|-----|--------------|-----|-----|-----|----|---------------|----|-----|-----|-----|-----|
|       |      |     | 1~9월         | 10월 | 11월 | 12월 | 년간 | 1월            | 2월 | 11월 | 12월 | 하반기 | 년 간 |
| 토 지   |      | 현금  |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       |      | 어음3 |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 건 물   |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 구 축 물 |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 기계장치  |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 차량운반구 |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 공기구비품 |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |     |     | 0   | 0   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| 합 계   |      |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   |

- ※ 1. "조건"에서 현금일 경우 "현금", 어음일 경우 "어음1(1개월 어음)", "어음2"(2개월 어음)로 표시.  
 2. 지급액은 VAT를 포함한 지급시점 기준.  
 3. 공장관리는 사업장부문을 집계할 것.

(2) 유류자산의 매각이나 재무구조개선을 위한 유형자산 매각 내역을 파악하여 반영할 수 있다.

(3) 토지, 건물, 기계장치, 공기구비품, 건설중인자산 등에 대한 취득과 처분내역을 반영하여 유형자산 현금흐름을 작성한다.

#### 【 사례 2-4 】 유형자산의 변동

(단위: 백만원)

| 계정과목   | 처분    | 취득    | 증가(감소)  |
|--------|-------|-------|---------|
| 토지     | 2,000 |       | 2,000   |
| 건물     | 1,000 | 4,000 | (3,000) |
| 기계장치   |       | 500   | (500)   |
| 공기구비품  |       | 1,000 | (1,000) |
| 건설중인자산 |       |       | 0       |

### 3. 무형자산 등의 변동

- (1) 연구전담부서 및 산업재산권 관리부서로 부터 일정기간 동안의 무형자산 투자계획 및 투자대금 지급계획(Cash flow 기준)을 접수하여 내용 등을 검토한 후 무형자산 투자계획서를 작성하고 현금흐름을 산출한다.
- (2) 영업권, 산업재산권, 개발비 등에 대한 취득과 처분내역을 반영하여 무형자산 현금흐름을 작성한다.

【 사례 2-5 】 무형자산의 변동

(단위: 백만원)

| 계정과목  | 처분    | 취득    | 증가(감소)  |
|-------|-------|-------|---------|
| 영업권   | 1,000 | 100   | 900     |
| 산업재산권 |       | 1,000 | (1,000) |
| 개발비   |       | 3,000 | (3,000) |

#### ② 투자활동 자금수지계획표를 작성한다.

현금의 대여와 회수활동, 투자자산 및 유형·무형자산의 취득과 처분활동의 결과로 인한 투자활동 현금 입·출금 내역을 분류하여 투자활동 자금수지계획표를 작성한다.

##### 1. 투자활동으로 인한 현금흐름을 투자수입과 투자지출로 구분한다.

- (1) 일정기간동안의 각각의 거래 유형을 현금흐름기준으로 투자수입과 투자지출로 구분하고 거래 유형별 항목과 누적금액을 표에 기입한다.
- (2) 계정과목별 투자수입과 투자지출 금액을 합산하여 잔액을 기입하는 것이 아니라 투자수입 및 투자지출별로 각각의 금액을 기입한다.

##### 2. 투자수입 소계에서 투자지출 소계를 차감하여 투자활동 현금흐름(B)을 산출한다.

- (1) 투자수입 소계에서 투자지출 소계를 차감하여 투자활동 현금흐름의 과부족을 산출한다.
- (2) 아래 사례를 분석하면 1년간의 투자활동으로 인한 현금유입보다 투자활동으로 인한 현금유출이 초과하여 투자활동의 현금흐름이 과부족인 상태를 보여주고 있다.





출처: 서동욱(2015)

[그림 2-5] 투자활동자금수지계획표작성하기

【 사례 2-6 】

| 항 목         |        | 금 액    | (단위: 백만원)<br>비고 |
|-------------|--------|--------|-----------------|
| 투자수입        | 단기대여금  | 1,000  |                 |
|             | 단기금융상품 | 2,000  |                 |
|             | 장기투자증권 | 1,000  |                 |
|             | 토지     | 2,000  |                 |
|             | 건물     | 1,000  |                 |
|             | 영업권    | 1,000  |                 |
|             | 소계     | 8,000  |                 |
| 투자지출        | 단기대여금  | 2,000  |                 |
|             | 단기금융상품 | 500    |                 |
|             | 장기대여금  | 1,000  |                 |
|             | 보증금    | 200    |                 |
|             | 건물     | 4,000  |                 |
|             | 기계장치   | 500    |                 |
|             | 공기구비품  | 1,000  |                 |
|             | 영업권    | 100    |                 |
|             | 산업재산권  | 1,000  |                 |
|             | 개발비    | 3,000  |                 |
|             | 소계     | 13,300 |                 |
| 투자활동현금흐름(B) |        | -5,300 |                 |

### 수행 tip

- 영업활동 현금흐름과는 달리 투자활동 현금흐름은 직접법과 간접법의 구분이 없으며 항상 직접법으로 표시한다.
- 투자활동에 기록되는 거래는 현금을 수반하는 거래에 한정되기 때문에 건설중인자산의 유형자산 대체나 유형자산의 연불구입 및 연불매각 등의 비현금거래는 반영하지 않는다.
- 투자자산으로부터 획득하는 배당금수익이나 이자수익은 영업활동으로 분류되므로 투자활동에 반영하지 않는다.

## 학습 2 교수·학습 방법

### 교수 방법

- 투자활동 현금흐름 항목 분류와 현금흐름 산출방법에 대하여 설명한다.
- 화폐의 시간가치와 투자경제성 분석의 중요성에 대하여 설명한다.
- 현업에서 작성된 자금수지계획서 사례를 준비하여 실제로 현업에서 어떻게 활용하고 있는지 설명한다.
- 수업 시간을 통해 학습자들과 자금수지계획서를 함께 작성한다.
- 학습자가 작성한 자금수지계획서에 대해 평가한다.
- 작성한 자금수지계획서 내용에 대한 질의응답을 통해 보충 설명을 실시한다.

### 학습 방법

- 투자활동 현금흐름 항목 분류와 현금흐름 산출방법에 대하여 숙지하고 반복 학습한다.
- 화폐의 시간가치와 투자경제성 분석의 중요성에 대하여 학습한다.
- 현업에서 작성된 자금수지계획서 사례를 참고하여 실제로 어떻게 활용되는지 숙지한다.
- 자금계획서를 작성할 학습자의 재무제표 및 자금계획 보조자료를 사전준비하고 자금수지계획서를 작성한다.
- 작성한 계획서를 발표하고 질의응답을 받는다.
- 자금수지계획서에 대한 질의응답을 통해 미흡한 부분을 보완한다.

## 학습 2 평가

### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

| 학습 내용           | 평가 항목                                 | 성취수준 |   |   |
|-----------------|---------------------------------------|------|---|---|
|                 |                                       | 상    | 중 | 하 |
| 투자활동<br>현금흐름 도출 | - 사업계획에 따라 투자활동과 관련된 항목을 분류할 수 있다     |      |   |   |
|                 | - 영업활동 자금계획에 따라 투자자산의 매매 여부를 결정할 수 있다 |      |   |   |
| 투자활동<br>자금계획 수립 | - 결정된 투자자산의 매매 여부에 대하여 적정성을 평가할 수 있다  |      |   |   |
|                 | - 자금의 현금흐름을 조정하여 투자활동 자금계획을 수립할 수 있다  |      |   |   |

### 평가 방법

- 투자활동 자금계획 작성 실습

| 학습 내용           | 평가 항목                           | 성취수준 |   |   |
|-----------------|---------------------------------|------|---|---|
|                 |                                 | 상    | 중 | 하 |
| 투자활동<br>현금흐름 도출 | - 사업계획에 따라 투자활동과 관련된 항목을 분류     |      |   |   |
|                 | - 영업활동 자금계획에 따라 투자자산의 매매 여부를 결정 |      |   |   |
| 투자활동<br>자금계획 수립 | - 결정된 투자자산의 매매 여부에 대하여 적정성을 평가  |      |   |   |
|                 | - 자금의 현금흐름을 조정하여 투자활동 자금계획을 수립  |      |   |   |

• 평가자 체크리스트

| 학습 내용           | 평가 항목                           | 성취수준 |   |   |
|-----------------|---------------------------------|------|---|---|
|                 |                                 | 상    | 중 | 하 |
| 투자활동<br>현금흐름 도출 | - 사업계획에 따라 투자활동과 관련된 항목을 분류     |      |   |   |
|                 | - 영업활동 자금계획에 따라 투자자산의 매매 여부를 결정 |      |   |   |
| 투자활동<br>자금계획 수립 | - 결정된 투자자산의 매매 여부에 대하여 적정성을 평가  |      |   |   |
|                 | - 자금의 현금흐름을 조정하여 투자활동 자금계획을 수립  |      |   |   |

## 피드백

- 투자활동 자금계획 작성 실습
  - 학습자가 작성한 계획서를 평가하고, 평가 결과에 대해 명시한다.
  - 작성한 계획서에 대한 발표 및 질의응답을 통해 부족한 부분을 느낄 수 있도록 한다.
  - 작성 시 다수의 오류가 발생하는 부분에 대해 확인하고 보충 설명을 실시한다.
  - 사례별 투자활동 자금수지계획서를 반복적으로 작성하도록 한다.
- 평가자 체크리스트
  - 학습자가 작성한 자금수지계획서를 평가하고, 평가 결과에 대해 명시한다.

|             |                                             |
|-------------|---------------------------------------------|
| 학습 1        | 영업활동 자금계획하기(LM0203010201_14v2.1)            |
| 학습 2        | 투자활동 자금계획하기(LM0203010201_14v2.2)            |
| <b>학습 3</b> | <b>재무활동 자금계획하기</b><br>(LM0203010201_14v2.3) |

## 3-1. 재무활동 자금계획 수립

### 학습 목표

- 영업 및 투자활동 자금계획에 따라 적정 자금 규모를 산출할 수 있다.
- 적정 자금을 따라 재무활동 자금계획을 수립할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 적정 유동성

##### 1. 적정 유동성

기업의 안정적인 자금흐름을 유지하기 위해 적정 유동성을 얼마나 확보해야 하는가는 자금관리자의 고민거리 중 하나이다. 유동성이란 기업이 언제든지 사용할 수 있는 가용자금으로서 보유하고 있는 현금과 즉시 찾아 쓸 수 있는 요구불예금, 그리고 한도대(회전차입금)의 인출가능한 금액을 합산한 금액이다.

$$\text{유동성} = \text{보유현금} + \text{요구불예금} + \text{한도대의 인출가능액}$$

자금 부족상황이 발생할 것으로 예상된다면 우선 내부적으로 수입·지출의 금액과 시기를 조정해서 해결이 가능한지 점검한다. 만일 그래도 자금이 부족하다면, 금융기관 차입과 증권발행 등을 통해 외부에서 자금을 조달함으로써 부족한 유동성 자금을 확보한다.

##### 2. 가용자금의 확보

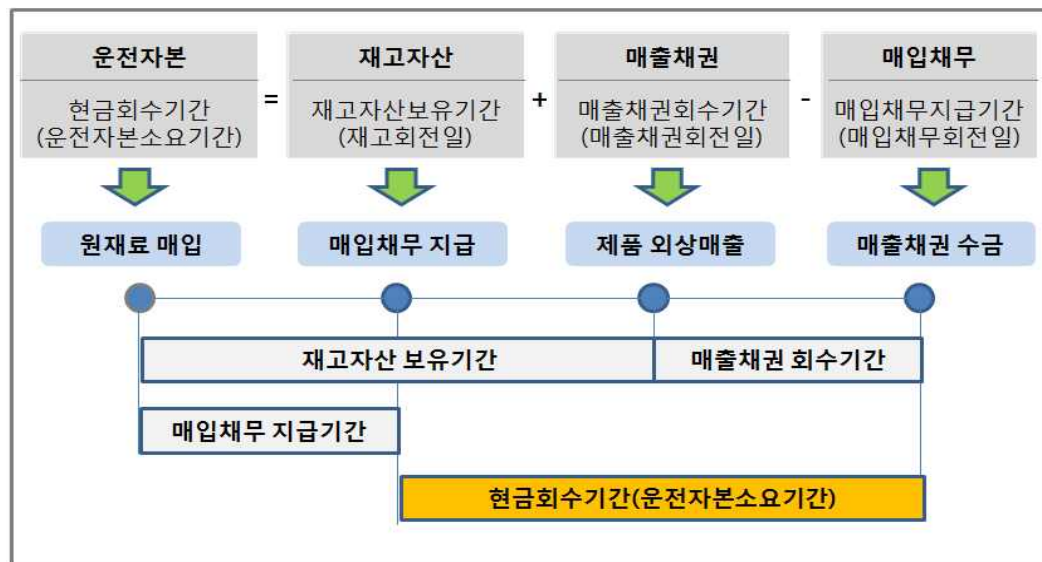
유동성은 풍부할수록 안정성이 높겠지만 현금, 요구불예금 등은 상대적인 저수익자산이므로 보유 규모가 과다하면 기업의 수익성에 부담을 주게 된다는 점을 유의해야 한다. 안정적인 자금흐름을 위해서는 관리기법상 어떠한 경우에도 기업이 보유하고 있어야 할 최소한의 유동성 기준금액을 사전에 정해놓고 이를 준수하도록 하는 것이 효과적이지만 기업

마다 업종, 매출규모, 재무정책 등이 모두 다르기 때문에 최소보유 유동성규모의 기준을 획일적으로 정할 수는 없다. 따라서 기업에서는 임의적으로 일정기간 매출예상액의 일정 비율 또는 일정기간의 경상적인 지출예정액 등을 기준으로 삼기도 하는데 이론적으로는 보통 현금 1회전운전자본의 개념을 적용한다.

$$\text{1회전운전자본} = (\text{연간매출} \div 365) \times \text{현금회수기간}$$

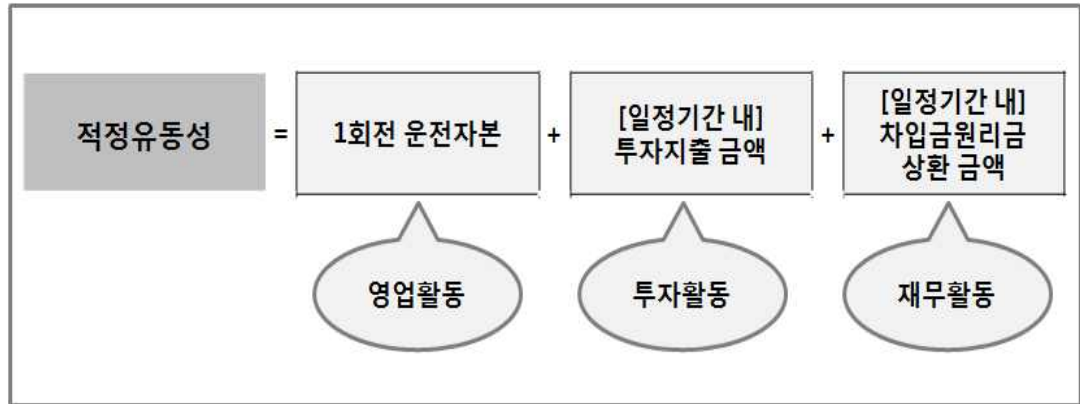
### 3. 1회전 운전자본의 계산

다음은 1회전운전자본을 계산하기 위해 필요한 운전자본의 개념과 현금회수기간의 산출근거를 보여준다. 운전자본이란 기업의 생산·구매·판매 등의 영업활동에서 자금이 먼저 지출되어 매출대금이 현금으로 회수되기까지 소요되는 자금의 양을 뜻한다. 재무제표 항목과 연계시켜 설명하면 판매되었지만 아직 현금으로 회수되지 않은 매출채권과 생산되었지만 판매되지 않아 자금이 묶여 있는 재고자산을 더한 후에 원자재 등을 매입하였지만 아직 현금으로 지급하지 않은 매입채무를 차감함으로써 계산된다. 즉, 영업활동 사이클 내의 자금흐름에서 마이너스 요인인 매출채권과 재고자산의 합계에서 플러스 요인인 매입채무를 빼서 단기적인 부족자금을 산출한 것이다.



[그림 3-1] 운전자본과 현금회수기간

그렇지만 1회전 운전자본을 적정 유동성의 척도로 삼는 것은 불충분하다. 왜냐하면 1회전 운전자본은 단순히 영업활동에 소요되는 자금만을 대상으로 하기 때문에 기업의 투자활동과 재무활동에 따르는 자금소요를 감안하지 않고 있기 때문이다. 따라서 기업의 적정 유동성 규모는 향후 일정기간 지출해야 할 설비투자과 차입원리금상환 등 투자·재무활동 소요자금을 1회전 운전자본에 추가해서 산정해야 한다.



## ② 재무활동 현금흐름

영업활동으로부터의 현금순환이 원활하지 못하거나 대규모의 시설투자가 필요한 경우, 기업활동의 위축 없이 일정한 성장목표의 달성을 위해서는 외부로부터 자금차입이나 주식발행의 방법에 의한 현금조달활동인 재무활동이 필요하다. 재무활동에는 이 같은 외부로부터의 자금조달에 대한 반대급부로 현금유출 되는 배당금 지급과 원금상환을 포함한다. 따라서 재무활동 현금유입에는 현금의 차입, 회사채발행, 신주발행 등이 포함되고, 현금유출에는 배당금 지급, 차입금 상환, 감자, 자기주식 취득 등이 포함된다.

## 수행 내용 1 / 적정 자금규모 산출하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 영업활동 자금수지계획표, 투자활동 자금수지계획표, 차입금 상환계획표

### 기기(장비·공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전·유의 사항

- 적정 자금규모 산출을 위해 관련 현금흐름이 누락되지 않는지 사전에 충분히 파악한다.

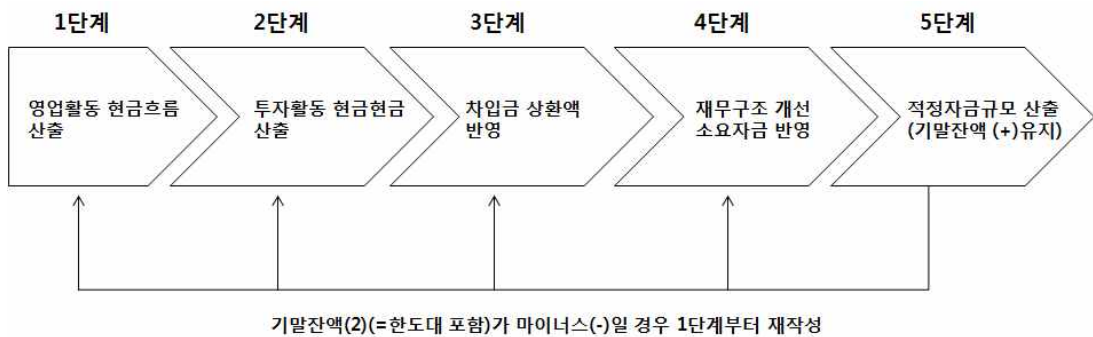


- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

## 수행 순서

### ① 적정 자금규모를 산출한다.

기업의 자금조달업무의 최우선은 안정적인 유동성 확보이다. 일부 풍부한 유동성을 가지고 있는 회사를 제외하고 대부분의 기업은 여러 가지 이유로 차입금을 보유하고 있기 때문에 자금조달업무가 자금관리업무의 많은 부분을 차지한다. 그러므로 유동성 확보를 위한 적정 자금규모는 영업활동 현금흐름, 투자활동 현금흐름, 차입금 상환자금 및 재무구조 개선 소요자금을 반영한 후에 기말잔액이 마이너스가 되지 않도록 하는 수준을 말한다. 적정 자금규모 산출 과정은 시뮬레이션을 통해 [그림 3-2]와 같이 1단계부터 4단계까지 종합적으로 고려하여 기업의 상황에 맞는 최적의 방법을 찾는다.



[그림 3-2] 적정 자금규모 산출 절차

### ② 적정 자금규모를 평가한다.

적정 자금규모를 평가하기 위해서는 기업의 규모, 업종, 재무상황 등을 종합적으로 고려할 필요가 있다. 즉, 자금동원력이 취약한 경우에는 일시적인 자금압박 상황에 대비하여 현금을 충분히 확보하는 것이 바람직하며, 자금동원력이 우수한 기업의 경우는 상대적으로 적은 규모의 자금을 보유해도 무방한 것으로 간주 된다.

#### 1. 영업활동의 자금의 지출과 수입시점의 불일치를 파악한다.

제품을 생산하기 위해서는 먼저 원자재, 인건비 및 경비 등의 지출이 선행되어야 한다. 그러나 제품이 생산·판매된 후 실제로 대금이 회수되기까지는 일정한 기간이 소요되며 이러한 시간상의 간격을 메워줄 현금이 충분히 준비되어 있지 않다면 단기간의 차입이 불가피하다. 또한 매출이 발생했지만 대금회수가 지연되는 경우에도 마찬가지로 일시적인 자금수요가 발생한다.

## 2. 투자활동을 위한 중·장기자금 수요 예측한다.

기업이 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 기존 제품의 시장점유율을 높이고 신제품을 개발하기 위한 설비투자과 연구개발을 지속해야 한다. 또한 미래 먹거리 확보 차원에서 신사업 분야로의 진출을 위해 때로는 국내외에서 새로운 법인을 설립하거나 다른 기업을 인수하기 위한 M&A 자금이 필요한 경우도 있다. 이러한 투자는 보통 대규모 지출이 수반되며 여기서 발생하는 수익은 일정한 사업화 기간이 경과된 후 장기간에 걸쳐 회수되기 때문에 시설대차입이나 회사채·주식 발행 등을 통해 장기자금을 조달하게 된다.

## 3. 기존 차입금의 상환을 위한 소요 자금을 파악한다.

상환기일이 도래하는 기존 차입금의 상환자금이 부족해서 불가피하게 자금을 조달하기도 하지만, 신규 차입금으로 기존 차입금을 조기상환하는 등 차입조건을 개선하기 위한 목적으로 자금을 조달하기도 한다.

상환자금이 부족할 경우에는 대출금융기관에 상환일자 연기를 위한 채무상환일정 조정을 요청해서 조건변경이 가능하면 자금조달과 같은 효과를 볼 수도 있다. 또한 금융환경이 개선되었거나 기업의 대외신용도가 향상되어 이전보다 더 좋은 조건으로 자금을 조달할 수 있다면 신규 차입금으로 기존 차입금을 조기상환해 금융비용을 절감할 수도 있다. 그러나 조기상환하고자 하는 경우에는 금융기관에서 중도상환 수수료를 부과하므로 금리차에 의한 이득과 비교해 신중히 결정해야 한다.

## 4. 재무구조 개선을 위한 소요자금을 파악한다.

부채비율이 과도하게 높아서 재무구조가 부실하면 대외적인 기업 활동에 여러 가지 제약이 받게 된다. 따라서 부채비율을 악화시키지 않는 방법으로 자금을 조달하여 기존 차입금을 줄임으로써 재무구조를 개선하기 위한 노력을 하기도 한다. 증자를 통해 유입되는 주식발행대금으로 기존 차입금을 상환함으로써 부채비율을 낮추고 자기자본비율을 높여 대외적으로 재무신용도를 높이는 것이다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-3] 적정자금규모평가하기

③ 적정 자금조달 방법을 선택한다.

부족한 자금을 조달하기 위해 자금조달수단, 자금조달방법 및 주요 조건 등을 검토하여 적절한 조달 방법을 선택한다.

1. 자금조달수단을 파악한다.

(1) 간접금융과 직접금융

부족자금을 조달할 때에는 용도와 기간을 등을 감안하여 최적의 조달수단을 찾아야 하는데, 자금조달수단은 일반적으로 간접금융시장과 직접금융시장을 통해서 조달하는 방법을 기준으로 한다. 간접금융시장을 통한 자금조달은 금융기관과 대차약정을 맺어 차입하는 방식이며, 직접금융시장을 통한 자금조달은 회사채·주식 등의 증권을 발행하여 투자자로부터 직접 자금을 조달하는 것이다.

<표 3-1> 자금조달수단

| 조달수단   | 간접금융            | 직접금융           | 비고 |
|--------|-----------------|----------------|----|
| 단기운영자금 | 일반대(일반자금대출)     |                |    |
|        | 당좌대출            |                |    |
|        | 어음할인            |                |    |
|        | 기업구매자금대출        | 기업어음(CP)       |    |
|        | 신탁대출            | 전자단기사채         |    |
|        | B2B금융           |                |    |
|        | 수출입금융           |                |    |
| 중장기자금  |                 | 회사채 발행         |    |
|        |                 | - 일반회사채        |    |
|        |                 | - 전환사채(CB)     |    |
|        |                 | - 신주인수권부사채(BW) |    |
|        | 시설대(시설자금대출)     | 주식 발행          |    |
|        | Project Finance | - 기업공개(IPO)    |    |
|        | 리스(Lease)       | - 유상증자         |    |
|        |                 | 자동유동화증권        |    |

(2) 타인자본과 자기자본

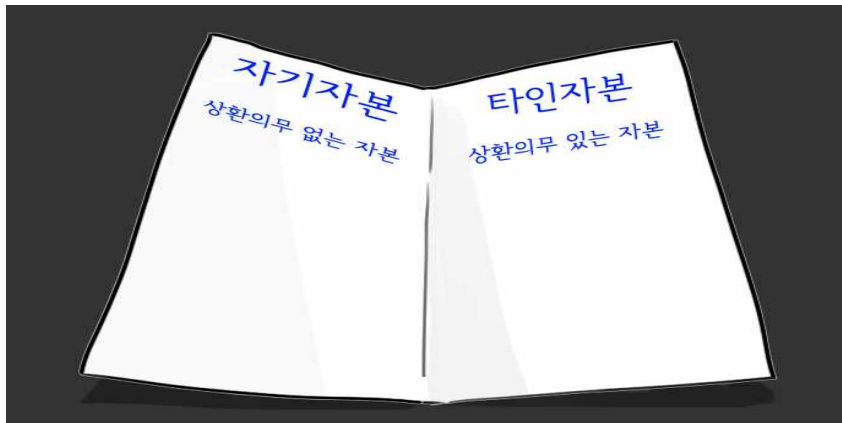
간접금융시장의 자금조달수단은 모두 원금을 상환해야 하는 채무시장의 금융상품이지만, 직접금융시장의 자금조달수단은 상환의무가 있는 회사채 등의 채무증권과 상환할 필요가 없는 주식과 같은 지분증권으로 구분된다. 채무시장의 자금조달수단은 상환해야 할 부채로서 ‘타인자본’ 이지만 주식시장의 자금조달수단은 상환의무가 없는 ‘자기자본’ 이다. 타인자본은 부채비율을 상승시키고 원금과 이자를 상환·지급해야 하는 부담이 있는 대신 원금을 상환하면 소멸되므로 한시적인 반면, 자기가본은 상환할 필요가 없고 배당금 지급도 경영성과에 따라 탄력적으로 정해지는 장점이 있지만 주주로부터 영구적인 경영간섭을 받게 되는 부담을 감수해야 한다.

그러므로, 자금 조달시 타인자본과 자기자본의 선택 문제는 조달수단에 따라 상환 여부, 보상방법, 재무지표(부채비율) 영향, 경영참가권 등을 종합적으로 고려하여 기업의 상황에 맞는 최적의 자금조달수단을 결정해야 한다.



출처: 남윤중-증권거래소-서울-O1420

[그림 3-4] 주식발행을 통한 자금조달



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-5] 타인자본과 자기자본 파악하기

## 2. 자금조달방법 및 주요 조건을 검토하여 선택한다.

자금조달업무의 기본목표는 유동성 확보와 조달비용의 최소화라고 할 수 있다. 부족자금을 조달하려 할 때에는 기업의 내·외부 재무환경과 여러 요인을 종합적으로 고려해서 적합한 조달수단과 구체적인 조건을 사전에 검토하고 최적의 자금조달수단을 선택해야 한다.

(1) 자금용도(운영자금, 시설자금 등)

필요한 자금의 용도에 따라 적합한 자금조달수단을 선택해야 한다. 일시적으로 단기운영자금이 부족하다면 금융기관의 일반대출을 이용하기도 하고 필요할 때마다 약정된 한도 내에서 수시로 인출·상환이 가능한 한도대(당좌차월)를 설정하여 사용할 수도 있다. 설비투자 등 장기적으로 소요되는 자금은 금융기관으로부터 장기시설대나 리스에 의존할 수도 있고, 직접금융시장에서 회사채를 발행하거나 주식발행을 통한 유상증자 등에 의한 장기조달자금으로 충당할 수도 있다.

(2) 조달기간

실제로 자금이 필요한 기간을 정확하게 예측해야 최적의 유동성관리와 금융비용 절감 효과를 같이 기대할 수 있다. 그러므로 자금의 효율적인 관리를 통한 자금과부족의 합리적인 예측과 더불어 단·장기 자금 조달수단의 적절한 배합과 일시상환·분할상환방식의 선택을 통한 최적의 자금조달계획을 수립하고 실행해야 한다.

(3) 기타 조건

조달통화, 인출방식, 원금상환방식, 이자율 및 이자지급방법, 기타 금융비용(보증료, 수수료 등) 등을 검토하여 적합한 자금조달방법을 선택한다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-6] 자금조달방법과 조건에 대해 검토

## 수행 내용 2 / 재무활동 자금수지계획표 작성하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 영업활동 자금수지계획표, 투자활동 자금수지계획표, 차입금 상환

## 계획표

### 기기(장비 · 공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전 · 유의 사항

- 재무활동 자금수지계획표 작성은 종합 자금계획서 작성에 영향을 미치므로 신속히 수립한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

### 수행 순서

#### ① 재무활동 현금흐름을 산출한다.

재무활동은 현금의 차입 및 상환활동, 신주발행이나 배당금의 지급활동 등과 같이 부채 및 자본계정에 영향을 미치는 거래를 말하는 것으로 재무활동에 따른 현금흐름을 재무활동 유형별로 산출한다.

#### 1. 부채계정의 변동

- (1) 기초시점의 차입금 현황표를 기준으로 일정기간 동안의 장단기차입금에 대한 차입 및 상환 일정을 반영하여 차입금 상환 계획표를 작성하고 차입금 현금흐름을 산출한다.

| 【 사례 3-1 】 차입금 상환 계획표 |       | (단위:백만원) |         |         |         |         |         |
|-----------------------|-------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 구분                    |       | 2014.12  | 2015.01 | 2015.02 | 2015.03 | 2015.11 | 2015.12 |
| 1. 단기차입금_AA은행_일반대     | 기초잔액  |          |         |         |         |         |         |
|                       | 차입(+) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 상환(-) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 기말잔액  |          |         |         |         |         |         |
| 2. 단기차입금_AA은행_일반대     | 기초잔액  |          |         |         |         |         |         |
|                       | 차입(+) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 상환(-) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 기말잔액  |          |         |         |         |         |         |
| 3. 장기차입금_AA은행_시설대     | 기초잔액  |          |         |         |         |         |         |
|                       | 차입(+) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 상환(-) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 기말잔액  |          |         |         |         |         |         |
| 4. 장기차입금_AA은행_시설대     | 기초잔액  |          |         |         |         |         |         |
|                       | 차입(+) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 상환(-) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 기말잔액  |          |         |         |         |         |         |
| 차입금 합계                | 기초잔액  |          |         |         |         |         |         |
|                       | 차입(+) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 상환(-) |          |         |         |         |         |         |
|                       | 기말잔액  |          |         |         |         |         |         |



- (2) 회사채 상환 계획표에 의한 회사채 상환 계획과 자금조달 목적의 회사채 발행 계획을 반영한 회사채 현금흐름을 산출한다.
- (3) 정부의 기술개발 출연자금 등 정부보조금의 수령과 지출을 반영하여 정부보조금 현금흐름을 작성한다.

【 사례 3-2 】 부채계정의 변동

(단위: 백만원)

| 계정과목    | 차입    | 상환    | 증가(감소)  |
|---------|-------|-------|---------|
| 단기차입금   | 2,300 | 1,000 | 1,300   |
| 유동성장기부채 | 500   | 600   | (100)   |
| 회사채     |       | 1,000 | (1,000) |
| 장기차입금   | 3,500 | 1,000 | 2,500   |
| 정부보조금   | 500   | 200   | 300     |

## 2. 자본의 변동

유상증자 등의 주식발행에 대한 취득과 처분내역 및 배당금의 지급을 산출한다.

【 사례 3-3 】 자본의 변동

(단위: 백만원)

| 계정과목  | 발행    | 처분  | 증가(감소) |
|-------|-------|-----|--------|
| 주식발행  | 2,000 |     | 2,000  |
| 자기주식  | 1,000 | 500 | 500    |
| 배당금지급 |       | 500 | (500)  |

## ② 재무활동 자금수지계획표를 작성한다.

현금의 차입 및 상환활동, 주식 및 회사채의 발행이나 배당금의 지급활동 등과 같이 부채 및 자본계정의 결과로 인한 재무활동 입·출금 내역을 분류하여 재무활동 자금수지계획표를 작성한다.

### 1. 재무활동으로 인한 현금흐름을 재무수입과 재무지출로 구분한다.

- (1) 일정기간동안의 각각의 거래 유형을 현금흐름기준으로 재무수입과 재무지출로 구분하고 거래 유형별 항목과 누적금액을 표에 기입한다.
- (2) 계정과목별 재무수입과 재무지출 금액을 합산하여 잔액을 기입하는 것이 아니라 재무수입 및 재무지출별로 각각의 금액을 기입하여 계정과목별 수입과 지출을 개별적으로 파악할 수 있도록 한다.

2. 재무수입 소계에서 재무지출 소계를 차감하여 투자활동 현금흐름(C)을 산출한다.

- (1) 재무수입 소계에서 재무지출 소계를 차감하여 재무활동 현금흐름의 과부족을 산출한다.
- (2) 아래의 사례를 분석하면 1년간의 재무활동으로 인한 현금유입이 재무활동으로 인한 현금유출이 초과하여 재무활동의 현금흐름이 플러스인 상태를 보여주고 있다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-7] 재무활동 자금수지계획표 작성하기

【 사례 3-4 】 재무활동 자금수지계획표 작성

| 항 목         |         | 금 액   | (단위: 백만원)<br>비고 |
|-------------|---------|-------|-----------------|
| 재무수입        | 단기차입금   | 2,300 |                 |
|             | 유동성장기부채 | 500   |                 |
|             | 회사채     | 0     |                 |
|             | 장기차입금   | 3,500 |                 |
|             | 정부보조금   | 500   |                 |
|             | 주식발행    | 2,000 |                 |
|             | 자기주식 처분 | 1,000 |                 |
|             | 소계      | 9,800 |                 |
| 재무지출        | 단기차입금   | 1,000 |                 |
|             | 유동성장기부채 | 600   |                 |
|             | 회사채     | 1,000 |                 |
|             | 장기차입금   | 1,000 |                 |
|             | 정부보조금   | 200   |                 |
|             | 주식발행    | 0     |                 |
|             | 자기주식 취득 | 500   |                 |
|             | 배당금지급   | 500   |                 |
|             | 소계      | 4,800 |                 |
| 재무활동현금흐름(C) |         | 5,000 |                 |



#### 수행 tip

- 재무활동에 기록되는 거래는 현금을 수반하는 거래에 한정되기 때문에 현물출자로 인한 자본금의 증가나 전환사채의 전환으로 인하여 자본금이 증가되는 거래 등과 같이 현금의 유출입이 수반되지 않는 거래, 즉 비현금거래는 반영하지 않는다.

## 3-2. 종합 자금계획서 작성

### 학습 목표

- 재무활동 자금계획을 기준으로 사업계획의 변경 여부를 담당 부서와 협의할 수 있다.
- 도출된 영업, 투자, 재무활동 자금계획을 통합하여 종합 자금계획서를 작성할 수 있다.

### 필요 지식 /

#### ① 현금흐름 재무비율

경영분석 자료 중 자금수지와 연관성이 있는 경영분석지표와 현금흐름분석지표는 각각 다음과 같다. 이러한 지표를 비교분석하면 자금관리에 있어서 상대적인 취약점을 파악하고 개선 포인트를 찾는 데 유용하다. 나아가서 유사업종의 경쟁업체 및 벤치마킹 대상 우량기업의 데이터와 비교하는 것도 필요하다.

| 재무지표        | 계산식                                                             | 단위 | 비고(자금수지) |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|----|----------|
| 매출액증가율      | $= (\text{당기매출액} \div \text{전기매출액}) \times 100 - 100$           | %  | 영업활동     |
| 매출채권회전율     | $= \text{매출액} \div \text{매출채권(평균)}$                             | 회  | 영업활동     |
| 매출채권 대 매입채무 | $= (\text{매출채권} \div \text{매입채무}) \times 100$                   | %  | 영업활동     |
| 매입채무회전율     | $= \text{매출액} \div \text{매입채무(평균)}$                             | 회  | 영업활동     |
| 재고자산증가율     | $= (\text{당기말 재고자산} \div \text{전기말 재고자산}) \times 100 - 100$     | %  | 영업활동     |
| 재고자산회전율     | $= \text{매출액} \div \text{재고자산(평균)}$                             | %  | 영업활동     |
| 유형자산증가율     | $= (\text{당기말 유형자산} \div \text{전기말 유형자산}) \times 100 - 100$     | %  | 투자활동     |
| 비유동장기적합율    | $= [\text{비유동자산} \div (\text{자기자본} + \text{비유동부채})] \times 100$ | %  | 투자활동     |
| 자기자본비율      | $= (\text{자기자본} \div \text{총자본}) \times 100$                    | %  | 재무활동     |
| 부채비율        | $= (\text{부채총계} \div \text{자기자본}) \times 100$                   | %  | 재무활동     |
| 차입금의존도      | $= [(\text{차입금} + \text{회사채}) \div \text{총자본}] \times 100$      | %  | 재무활동     |
| 배당성향        | $= (\text{배당금} \div \text{당기순이익}) \times 100$                   | %  | 재무활동     |

#### ② 종합 자금계획서

종합 자금계획서란 일정 기간 내 자금의 수입 및 지출에 관한 계획을 수립하고 그 내용을 명시한 문서를 말한다. 자금계획은 일일, 주간, 월간, 연간 등 단기 또는 장기 목표를 수립할 수 있으며, 이에 따라 자금계획서의 항목을 달리 구성할 수 있다. 연간자금계획서를 작성할 시에는 자금의 수입 및 지출과 관련한 각각의 과목을 표기하고, 예상 자금 액수를 기재한 후 합계를 산출한다.

자금계획서에는 현금발생 위주의 운용별 계획을 기재하며, 분기별 수입 및 지출 비용과 계정 과목 등을 상세히 작성하도록 한다. 자금계획서는 기업의 자금조달과 운영에 필요한 합리적 계획과 대책을 수립하고 실행할 수 있는 중요 자료라 할 수 있다.

종합 자금계획서는 영업활동 현금흐름, 재무활동 현금흐름, 재무활동 현금흐름을 통합하여 순차적으로 작성한다.

## 수행 내용 / 종합 자금계획서 작성하기

### 재료·자료

- 사업계획서, 추정재무제표, 영업활동 자금수지계획표, 투자활동 자금수지계획표, 재무활동 자금수지계획표

### 기기(장비·공구)

- 노트북, 컴퓨터, 빔 프로젝터, 복사기, 문서 작성 도구

### 안전·유의 사항

- 종합 자금계획서 작성은 종합예산안 확정에 영향을 미치므로 신속히 수립한다.
- 컴퓨터를 이용한 문서 작업 및 야간작업을 실시한 경우에는 충분한 수면과 휴식을 취한다.

### 수행 순서

#### ① 사업계획서를 조정한다.

영업활동, 투자활동 및 재무활동 자금계획을 반영한 자금수지계획의 기말잔액이 자금과부족 상태인 마이너스로 추정될 경우 연간 종합예산 또는 사업계획서의 변경 여부를 담당 부서와 협의할 수 있다.

#### 1. 자금수지계획 조정사항 파악

사업계획서의 조정을 위한 자금수지계획서상의 문제점을 파악하고 현금흐름별로 조정사항을 파악한다.

##### (1) 영업활동 현금흐름의 불일치 조정

영업활동 현금흐름의 합계가 마이너스인 경우 영업활동 현금흐름 과부족이 발생 한 것으로 수입과 지출의 불일치로 나타나며 개선방안으로는 매출채권 결제방법의 개선, 매출채권 회수기일 단축, 매입채무 결제방법의 개선, 재고자산의 축소 등이 있다.

## (2) 투자계획 조정

투자활동이 과다하여 자금과부족이 발생한 경우로 미래성장동력 확보를 위해서는 지속적인 투자활동이 수반되어야 하지만 기업의 자금조달 한도를 벗어나게 되면 자금 유동성에 문제를 일으킬 수 있으므로 신중한 검토가 필요하다. 따라서 이러한 문제가 발생했을 경우에는 투자안별 우선순위를 정하고 투자우선순위를 조정하는 등 투자안 재검토 활동이 필요하다.

## (3) 차입금상환일정 조정

대출 금융기관에 상환일자 연기를 위한 채무상환일정 조정을 요청해서 조건변경이 가능하면 자금조달과 같은 효과를 볼 수 있으므로 금융기관별로 상환일정 조건변경을 검토할 수 있다.

## 2. 관련부서와 조정사항 협의

조정사항별로 관련부서와 사업계획 조정 여부를 협의하고 조정 시에는 조정사유 및 조정 금액 등 조정내용을 반영한 문서로 작성하여 책임자의 결재를 득하여 기록을 유지한다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-8] 사업계획서(관련부서) 조정회의



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-9] 관련부서자금조정회의

### 3. 사업계획서 수정내용 반영

사업계획서가 수정된 경우에는 사업계획서를 재검토하여 영업활동 현금흐름, 투자활동 현금흐름, 재무활동 현금흐름 순으로 종합 자금계획서를 다시 작성하도록 한다.

#### ② 종합 자금수지계획서를 작성한다.

관련부서와 조정사항을 협의하고 수정내용을 반영하여 도출된 영업활동, 투자활동 및 재무 활동 자금계획을 순차적으로 통합하여 종합 자금수지계획서를 작성한다.

1. 생산·판매·관리활동으로 이루어지는 영업활동 현금흐름을 산출하여 적정성을 평가한 후 자금흐름을 조정하여 영업활동 현금흐름을 산출한다.
2. 영업활동 자금계획에 따라 투자자산의 매매여부를 결정하고 중장기적인 관점의 시설 투자 및 신규사업 투자를 반영한 후 투자활동 현금흐름의 적정성을 평가하고 자금의 현금흐름을 조정하여 투자활동 현금흐름을 산출한다.
3. 영업 및 투자활동 자금계획에 따라 적정 자금 규모를 산출한 후 적정 자기에 따라 재무 활동 자금계획을 반영한 재무활동 현금흐름을 산출한다.
4. 아래의 【사례 3-5】와 같이 ‘영업활동 현금흐름(A)’, ‘투자활동 현금흐름(B)’, ‘재무활동 현금흐름(C)’를 합산하여 ‘자금과부족(A+B+C)’를 산출한다.
5. ‘자금과부족’과 ‘기초잔액’을 합산하여 ‘기말잔액(1)’을 산출한다. 이때 양식 하단의 ‘회전차입금 한도’는 당좌대출이나 종합통장대출 등 한도대의 약정한도액을 의미한다. 기말잔액(1)은 회전차입금 한도를 사용하기 전의 잔액이고 기말잔액(2)는 회전차입금 한도 전액을 사용한다고 가정했을 때의 잔액이다. 기말잔액(1)이 마이너스로 예상되더라도 회전차입금 한도금액 이내라면 문제가 없다. 이는 회전차입금을 인출해 지급부족액을 해결할 수 있기 때문이다. 기말잔액(2)는 회전차입금 한도를 전액 사용하는 경우의 잔액으로 기말잔액(2)가 마이너스로 추정되면 유동성 부족이 예상되므로 대책을 강구해 플러스로 전환할 수 있도록 해야 한다. 즉 종합 자금계획 수립시 기말잔액(2)가 마이너스로 추정되면 자금수입과 지출의 시기 및 금액을 조정하거나 금융기관으로부터의 차입 등을 통한 자금조달 검토, 투자계획의 조정 등을 검토해야 한다. 기말잔액(2)가 마이너스를 기록하지 않도록 하고 기업의 자금운영 상황을 고려하여 플러스 규모를 적정수준까지 안정적으로 유지해야 한다.

【 사례 3-5 】      종합 자금수지계획서

| 구분                 |         | 2014년<br>금액 | 2015년<br>금액 | 비고 |
|--------------------|---------|-------------|-------------|----|
| 영업수입               | 매출대금    |             |             |    |
|                    | 수출대금    |             |             |    |
|                    | 이자 수입   |             |             |    |
|                    | 배당금 수입  |             |             |    |
|                    | 소계      | -           |             | -  |
| 영업지출               | 원재료매입   |             |             |    |
|                    | 인건비     |             |             |    |
|                    | 경비      |             |             |    |
|                    | 소계      | -           |             | -  |
| 영업활동현금흐름(A)        |         |             |             |    |
| 투자수입               | 고정자산 매각 |             |             |    |
|                    | 유가증권 매각 |             |             |    |
|                    | 대여금 회수  |             |             |    |
|                    | 소계      | -           |             | -  |
| 투자지출               | 고정자산 취득 |             |             |    |
|                    | 유가증권 취득 |             |             |    |
|                    | 현금 대여금  |             |             |    |
|                    | 소계      | -           |             | -  |
| 투자활동현금흐름(B)        |         |             |             |    |
| 재무수입               | 차입금 조달  |             |             |    |
|                    | 주식 발행   |             |             |    |
|                    | 사채 발행   |             |             |    |
|                    | 소계      | -           |             | -  |
| 재무지출               | 차입금상환   |             |             |    |
|                    | 자기주식 취득 |             |             |    |
|                    | 배당금 지급  |             |             |    |
|                    | 소계      | -           |             | -  |
| 재무활동현금흐름(C)        |         |             |             |    |
| 자금과부족(A+B+C)       |         | -           |             | -  |
| 기초잔액               |         |             |             |    |
| 기말잔액(1)            |         | -           |             | -  |
| + 회전자입금한도          |         |             |             |    |
| 기말잔액(2)_회전자입금한도 포함 |         | -           |             | -  |

## 2. 종합 자금수지계획서를 보고한다.

검증과정을 거쳐 작성된 자금수지계획표를 보고체계에 의거 경영진에 보고한다. 보고서 첨부자료는 1. 종합 자금수지계획표 2. 차입금현황표 3. 차입금상환계획표 4. 대여금 현황표 등의 순으로 한다.

### 종합 자금계획서 목록

1. 종합 자금수지계획표
2. 차입금 현황표
3. 차입금 상환스케줄
4. 대여금 현황표
5. 금융자산 현황표
6. 보증 현황표
7. 담보제공 현황표
8. 부동산 현황표



[그림 3-10] 사업계획 보고회

### ③ 자금수지계획표 작성(사례)한다

#### 1. 일일자금수지실적표 및 계획표

일일자금수지실적표와 계획표(일명 자금판)의 작성·보고·결재 및 실행은 자금관리 담당자의 가장 기본적인 업무이다. 실적표에서 기록되는 자금수지 데이터의 분석을 통해 자금흐름을 체계적으로 파악할 수 있으며, 계획표의 작성·보고·결재 과정을 통해 당일의 자금수지 금액을 예상하고 자금지출에 대한 관리와 통제를 수행한다.

##### (1) 일일자금수지실적표

일일자금수지실적표는 매일 오후 은행 영업시간이 끝난 후 각 예금계좌별 자금의 입·출금을 마감하면서 작성하는 당일의 실적집계표이다. 실제로 인터넷뱅킹을 통해 각 계좌번호별로 입출금 내역과 계좌 잔액을 대조하여 확인한다. 당일의 자금 수입과 지출을 건별로 상세히 기록한 ‘1. 자금일계표’, 은행계좌별 자금의 입출금과 잔액을 보여주는 ‘2. 기말잔액 내역’이 필수적으로 포함되어야 한다. 기말 잔액은 현금보유액과 언제든지 인출 가능한 요구불예금의 합계로서 즉시 지급에 사용할 수 있는 가용자금을 뜻하는데 항상 적정수준을 유지할 수 있도록 관리·조정되어야 한다. ‘3. 저축성/구속성 예금현황’과 ‘4번 차입금 현황’에 대해서도 매일매일 정확하기 기록·관리해야 한다. 또한 일일자금수지실적표는 자금수지 데이터 분석을 위한 기초자료로 활용되어 계획 대비실적 차이 분석시 유용하게 활용된다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-11] 조정회의이후 자금수지계획표 작성하기



【 사례 3-7 】 일일자금수지실적표

일일자금수지 실적표

(2014년 12월 XX일, 월요일)

\*마감환율(USD/KRW) 1,100.00

1. 자금일계표 (실적)

(단위: 원, USD)

| 통화구분        | 기초잔액<br>(개시잔액) | 수입           |             | 지출            |             | 기말잔액<br>(마감잔액) |
|-------------|----------------|--------------|-------------|---------------|-------------|----------------|
|             |                | 내역           | 금액          | 내역            | 금액          |                |
| (1) 원화      |                | 제품판매대금_A사업부문 | 500,000,000 | 경비(판매비/일반관리비) | 400,000,000 |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
| 소계(W)       | 2,350,000,000  |              | 500,000,000 |               | 400,000,000 | 2,450,000,000  |
| (2) 외화(USD) |                |              |             |               |             |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
| 소계(US\$)    | \$550,000.00   |              | \$0.00      |               | \$0.00      | \$550,000.00   |

\*총 원화환산 기말잔액 3,055,000,000

2. 기말잔액(현금+원화,외화 요구불예금) 내역

(단위: 원, USD)

|                 |                 |               |             |             |               |          |
|-----------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|---------------|----------|
| (1) 현금          |                 | 기초잔액          | 입금          | 출금          | 기말잔액          | 비고       |
|                 |                 | 4,000,000     | -           | 500,000     | 3,500,000     | 사내 금고 보관 |
| (2) 원화예금계좌      |                 |               |             |             |               |          |
| 은행/종류           | 계좌번호            | 기초잔액          | 입금          | 출금          | 기말잔액          | 비고       |
| ABC은행/보통예금      | 000-111-222-333 | 1,100,000,000 | 500,000,000 |             | 1,600,000,000 |          |
| BCD은행/MMDA      | 123-456-789-000 | 900,000,000   |             | 399,500,000 | 500,500,000   |          |
| CDE은행/MMF       | 900-800-700-600 | 340,000,000   |             |             | 340,000,000   |          |
| DEF은행/당좌예금      | 100-200-300-400 | 6,000,000     |             |             | 6,000,000     |          |
| 소계 (W)          |                 | 2,346,000,000 | 500,000,000 | 399,500,000 | 2,446,500,000 |          |
| (3) 외화(USD)예금계좌 |                 |               |             |             |               |          |
| 은행/종류           | 계좌번호            | 기초잔액          | 입금          | 출금          | 기말잔액          | 비고       |
| ABC은행/외화보통      | 789-000-100-200 | \$300,000.00  |             |             | \$300,000.00  |          |
| CDE은행/외화보통      | 300-400-500-600 | \$250,000.00  |             |             | \$250,000.00  |          |
| 소계 (US\$)       |                 | \$550,000.00  | \$0.00      | \$0.00      | \$550,000.00  |          |

\*총 원화환산 기말잔액 (1)+(2)+(3) 3,055,000,000

3. 저축성/구축성 예금 현황

(단위: 원)

|            |                 |               |    |    |               |                                   |
|------------|-----------------|---------------|----|----|---------------|-----------------------------------|
| 은행/종류      | 계좌번호            | 기초잔액          | 입금 | 출금 | 기말잔액          | 비고                                |
| ABC은행/정기예금 | 222-333-444-555 | 2,000,000,000 |    |    | 2,000,000,000 | 1년: 만기 2011.06.23 /<br>담보(질권 설정)  |
| BCD은행/정기적금 | 500-600-700-800 | 60,000,000    |    |    | 60,000,000    | 1년: 만기 2011.11.15 /<br>월 30백만원 불입 |
| 소계 (W)     |                 | 2,060,000,000 | -  | -  | 2,060,000,000 |                                   |

4. 차입금 현황

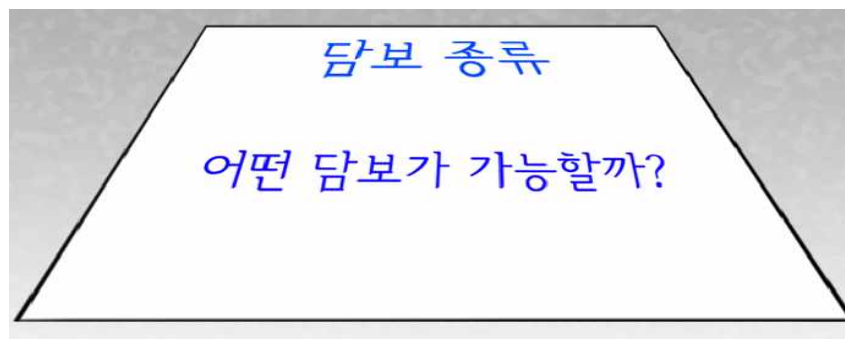
(단위: 원, USD)

|             |              |                 |        |        |                 |    |
|-------------|--------------|-----------------|--------|--------|-----------------|----|
| 구분          | 차입처/과목       | 기초잔액            | 차입     | 상환     | 기말잔액            | 비고 |
| 원화 차입금      | ABC은행_시설대    | 15,000,000,000  |        |        | 15,000,000,000  |    |
|             | 회사채 (제1회)    | 10,000,000,000  |        |        | 10,000,000,000  |    |
|             | BCD은행_일반대    | 8,000,000,000   |        |        | 8,000,000,000   |    |
|             | 소계 (W)       | 33,000,000,000  | -      | -      | 33,000,000,000  |    |
| 외화(USD) 차입금 | CDE은행_USD일반대 | \$10,000,000.00 |        |        | \$10,000,000.00 |    |
|             |              |                 |        |        | \$0.00          |    |
|             | 소계 (US\$)    | \$10,000,000.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$10,000,000.00 |    |

\*총 원화환산 차입금 잔액 44,000,000,000

## (2) 일일자금수지계획표

일일자금수지계획표는 다음 날의 자금수지를 예측하고 운영계획을 반영하는 보고서이다. 해당일 하루 전 저녁에 금융기관별로 인터넷 뱅킹을 통해 계좌별 잔액, 입출금 내역 등을 확인하고 그 날의 실적표와 같이 자금책임자에게 보고되어 사전 결재를 득하는 것이 바람직하지만 시간 관계상 해당일 아침에 보고하는 경우가 흔하다. 일일자금수지계획표를 작성했는데 만일 ‘1. 자금계획표 예금잔액’에 일일 지출계획을 반영한 후의 자금과부족이 마이너스로 예상되면 즉시 수입·지출의 금액과 시기를 조정하든가 긴급하게 외부에서 자금을 조달하여 플러스 금액으로 유지해야 되고 플러스 금액이라 하더라도 은행예금 계좌잔액이 마이너스 금액으로 예상되면 잔액이 플러스인 계좌에서 자금을 이체하여 전체 은행계좌 잔고가 플러스 금액이 되도록 조정을 해야 한다. ‘2. 일일자금 대책’은 자금 과부족에 대한 자금조달 대책, 일일자금 수입계획, 은행간 예금대체분을 기입한다. ‘3. 10일간 자금수지계획’은 익일이후 6영업일 기준으로 수입과 지출 내역을 백만원 단위로 작성하여 10일간 단위 자금과부족 상황을 사전에 파악하기 위해 작성한다.



출처: 서동욱(2015)

[그림 3-12] 자금조달에 필요한 담보종류 파악하기

## 일일자금수지 계획표

(2014년 12월 XX일, 화요일)

### 1. 예금잔액, 일일자금계획

(단위: 원)

| 은행명        | 계좌번호            | 전일잔액          | 일일지출계획   |       |               |
|------------|-----------------|---------------|----------|-------|---------------|
|            |                 |               | 지출내역     | 계좌번호  | 금액            |
| 현금         | 출납금고            | 3,500,000     | 직원급여     | ABC당좌 | 100,000,000   |
| ABC은행/보통예금 | 000-111-222-333 | 1,600,000,000 | 단기차입금 상환 | ABC당좌 | 100,000,000   |
| BCD은행/MMDA | 123-456-789-000 | 500,500,000   |          |       |               |
| CDE은행/MMF  | 900-800-700-600 | 340,000,000   |          |       |               |
| DEF은행/당좌예금 | 100-200-300-400 | 6,000,000     |          |       |               |
| ABC은행/외화보통 | 789-000-100-200 | 330,000,000   |          |       |               |
| CDE은행/외화보통 | 300-400-500-600 | 275,000,000   |          |       |               |
|            |                 |               |          |       |               |
|            |                 |               |          |       |               |
|            |                 |               |          |       |               |
| 소계         |                 | 3,055,000,000 |          |       | 200,000,000   |
|            |                 |               |          | 자금과부족 | 2,855,000,000 |

### 2. 일일 자금 대책

(단위: 원)

| 자금대책    | 계좌번호   | 금액            | 은행간 대체 |
|---------|--------|---------------|--------|
| 당좌차월    | ABC 당좌 | 100,000,000   |        |
| 영업수금    | ABC 당좌 | 50,000,000    |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
| 소계      |        | 150,000,000   |        |
| 대책후 과부족 |        | 3,005,000,000 |        |

### 3. 10일간 자금수지계획

(단위: 백만원)

| 항목    | 12월18일 |       | 12월19일 |       | 12월20일 |       |
|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 수입    | 영업수금   | 100   |        |       |        |       |
| 지출    | 적금불입   | 50    |        |       | 정기급여   | 100   |
| 과부족   |        | 50    |        | -     | -      | 100   |
| 과부족누계 |        | 3,055 |        | 3,055 |        | 2,955 |

| 항목    | 12월23일 |       | 12월24일  |       | 12월26일 |       |
|-------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 수입    |        |       | 영업수금    | 100   |        |       |
|       |        |       | 당좌차월    | 110   |        |       |
| 지출    |        |       | 단기차입금상환 | 200   |        |       |
| 과부족   |        | -     |         | 10    |        | -     |
| 과부족누계 |        | 2,955 |         | 2,965 |        | 2,965 |

## 2. 단기자금수지계획표

단기자금수지계획표는 향후 2~3개월간의 자금수지를 일자별(또는 월별)로 예측하는 표로서, 가까운 미래에 발생할 자금과부족금액을 추정하여 단기적인 자금조달 또는 자금운용계획을 수립하는 도구로서 사용된다. 자금부족이 예상될 경우 자금조달방안을 강구하고 금융기관과 접촉하여 필요절차를 밟기 위해서는 1~2개월까지의 기간이 소요되기도 한다. 따라서 자금부족 시점을 조기에 파악하고 자금조달에 소요되는 시간을 충분히 확보하는 것이 대단히 중요하므로 단기자금수지계획표는 당월 포함 3개월분을 매일 수정·보완해 나가는 것이 바람직하다.

【 사례 3-9 】 단기자금수지계획표

| 단기자금수지계획표(2015년 1월~3월) |         | (단위: 백만원) |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|------------------------|---------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|-----|
| 항목                     |         | 1/2       | 1/3 | 1/5 | 1/6 | 1/7 | 1/8 | 1/9 | 1/11 | 1/26 | 1/27 | 1/28 | 1/29 | 1/30 | 1월계 |
| 영업수입                   | 매출대금    |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 수출대금    |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 이자 수입   |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 배당금 수입  |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 소계      | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 영업지출                   | 원재료매입   |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 인건비     |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 경비      |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 소계      | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 영업활동현금흐름(A)            |         |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
| 투자수입                   | 고정자산 매각 |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 유가증권 매각 |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 대여금 회수  |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 소계      | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 투자지출                   | 고정자산 취득 |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 유가증권 취득 |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 현금 대여금  |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 소계      | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 투자활동현금흐름(B)            |         |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
| 재무수입                   | 차입금 조달  |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 주식 발행   |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 사채 발행   |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 소계      | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 재무지출                   | 차입금상환   |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 자기주식 취득 |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 배당금 지급  |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
|                        | 소계      | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 재무활동현금흐름(C)            |         |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
| 자금과부족(A+B+C)           |         | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 기초잔액                   |         |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
| 기말잔액(1)                |         | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| + 회전차입금한도              |         |           |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |     |
| 기말잔액(2) 회전차입금한도 포함     |         | -         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |

### 3. 중기자금수지계획표

중기자금수지계획표(월별)는 향후 1~2년 동안의 자금수지계획을 월간 단위로 작성하는 표로서, 일상적이고 반복적인 성격의 단기영업활동 현금흐름 이외에 중·장기적인 투자활동(시설투자 등)과 재무활동(차입금조달 및 상환 등)에 의한 자금수지도 반영한다.

일일·단기자금수지계획은 자금수입·지출 데이터를 개별적으로 하나하나 추정해서 입력하지만 중·장기자금수지계획은 향후 상당히 먼 미래 기간을 대상으로 하기 때문에 수입·지출데이터를 좀 더 쉽게 추정해서 반영할 수 있도록 매출계획, 시설투자 및 차입원리금과 같은 보조 Sheet를 사용해서 자금수지 데이터를 좀 더 쉽게 추정·집계하도록 한다.

【 사례 3-10 】 중기자금수지계획표

| 중기자금수지계획표_2015년    |         | (단위: 백만원) |         |         |         |         |         |        |
|--------------------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 항목                 |         | 2015.01   | 2015.02 | 2015.03 | 2015.04 | 2015.11 | 2015.12 | 2015년계 |
| 영업수입               | 매출대금    |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 수출대금    |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 이자 수입   |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 배당금 수입  |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 소계      | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 영업지출               | 원재료매입   |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 인건비     |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 경비      |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    |         |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 소계      | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 영업활동현금흐름(A)        |         |           |         |         |         |         |         |        |
| 투자수입               | 고정자산 매각 |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 유가증권 매각 |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 대여금 회수  |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    |         |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 소계      | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 투자지출               | 고정자산 취득 |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 유가증권 취득 |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 현금 대여금  |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    |         |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 소계      | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 투자활동현금흐름(B)        |         |           |         |         |         |         |         |        |
| 재무수입               | 차입금 조달  |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 주식 발행   |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 사채 발행   |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    |         |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 소계      | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 재무지출               | 차입금상환   |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 자기주식 취득 |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 배당금 지급  |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    |         |           |         |         |         |         |         | -      |
|                    | 소계      | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 재무활동현금흐름(C)        |         |           |         |         |         |         |         |        |
| 자금과부족(A+B+C)       |         | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 기초잔액               |         |           |         |         |         |         |         | -      |
| 기말잔액(1)            |         | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| + 회전차입금한도          |         |           |         |         |         |         |         | -      |
| 기말잔액(2)_회전차입금한도 포함 |         | -         | -       | -       | -       | -       | -       | -      |



#### 4. 장기자금수지계획표

장기자금수지계획표(연도별)는 기존 사업의 장기적인 영업전망과 함께 새롭게 전개해나갈 신사업의 비전을 담아내기 위해 연도별로 작성하는 표이다. 특히, 기업이 계획하고 있는 신규사업 등을 반영하여 장기적으로 발생하게 될 자금수지를 전망함으로써 사업의 경제성을 검증하기 위한 기본도구로 사용한다. 작성기간은 일반적으로 3~5년이지만 필요에 따라 그 이상으로 확장할 수 있다.

【 사례 3-11 】 장기자금수지계획표

| 장기자금수지계획표_2015년~2024년 |         | (단위: 백만원) |       |       |       |       |       |
|-----------------------|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 항목                    |         | 2015년     | 2016년 | 2017년 | 2022년 | 2023년 | 2024년 |
| 영업수입                  | 매출대금    |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 수출대금    |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 이자 수입   |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 배당금 수입  |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 소계      | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 영업지출                  | 원재료매입   |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 인건비     |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 경비      |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 소계      | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 영업활동현금흐름(A)           |         |           |       |       |       |       |       |
| 투자수입                  | 고정자산 매각 |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 유가증권 매각 |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 대여금 회수  |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 소계      | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 투자지출                  | 고정자산 취득 |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 유가증권 취득 |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 현금 대여금  |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 소계      | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 투자활동현금흐름(B)           |         |           |       |       |       |       |       |
| 재무수입                  | 차입금 조달  |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 주식 발행   |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 사채 발행   |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 소계      | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 재무지출                  | 차입금상환   |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 자기주식 취득 |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 배당금 지급  |           |       |       |       |       | -     |
|                       | 소계      | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 재무활동현금흐름(C)           |         |           |       |       |       |       |       |
| 자금과부족(A+B+C)          |         | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| 기초잔액                  |         |           |       |       |       |       | -     |
| 기말잔액(1)               |         | -         | -     | -     | -     | -     | -     |
| + 회전차입금한도             |         |           |       |       |       |       | -     |
| 기말잔액(2)_회전차입금한도 포함    |         | -         | -     | -     | -     | -     | -     |

### 수행 tip

- 자금수지계획표의 기말잔액(2)은 어떠한 경우에도 플러스 금액으로 유지함으로써 기업이 지급불능상태에 빠지지 않도록 해야 한다.
- 사업계획서를 조정하는 경우, 사업계획 조정안이 수차례에 걸쳐 조정될 수 있으므로 수정본 버전관리를 철저히 하고 변경전·후의 금액차이를 꼼꼼히 확인하는 과정을 거쳐 사업계획 조정과정에서 계산 착오가 발생하지 않도록 한다.

**교수 방법**

- 재무활동 현금흐름 항목 분류와 현금흐름 산출방법에 대하여 설명한다.
- 유동성 부족시 사업계획서 조정을 통한 종합 자금계획서 작성방법에 대하여 설명한다.
- 현업에서 작성된 종합 자금계획서 사례를 준비하여 실제로 현업에서 어떻게 활용하고 있는지 설명한다.
- 수업 시간을 통해 학습자들과 종합 자금계획서를 함께 작성한다.
- 학습자가 작성한 자금수지계획서에 대해 평가한다.
- 작성한 자금수지계획서 내용에 대한 질의응답을 통해 보충 설명을 실시한다.

**학습 방법**

- 재무활동 현금흐름 항목 분류와 현금흐름 산출방법에 대하여 숙지하고 반복 학습한다.
- 유동성 부족시 사업계획서 조정을 통한 종합 자금계획서 작성방법에 대하여 학습한다.
- 현업에서 작성된 종합 자금계획서 사례를 참고하여 실제로 어떻게 활용되는지 숙지한다.
- 자금계획서 작성에 필요한 관련자료를 사전준비하고 종합 자금계획서를 작성한다.
- 작성한 계획서를 발표하고 질의응답을 받는다.
- 자금수지계획서에 대한 질의응답을 통해 미흡한 부분을 보완한다.



## 학습 3 평가

### 평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

| 학습 내용           | 평가 항목                                           | 성취수준 |   |   |
|-----------------|-------------------------------------------------|------|---|---|
|                 |                                                 | 상    | 중 | 하 |
| 재무활동<br>자금계획 수립 | - 영업 및 투자활동 자금계획에 따라 적정 자금 규모를 산출할 수 있다.        |      |   |   |
|                 | - 적정 자금에 따라 재무활동 자금계획을 수립할 수 있다.                |      |   |   |
| 종합 자금계획서<br>작성  | - 재무활동 자금계획을 기준으로 사업계획의 변경 여부를 담당 부서와 협의할 수 있다. |      |   |   |
|                 | - 도출된 영업, 투자, 재무활동 자금계획을 통합하여 자금계획서를 작성할 수 있다.  |      |   |   |

### 평가 방법

- 재무활동 및 종합 자금계획서 작성 실습

| 학습 내용           | 평가 항목                                    | 성취수준 |   |   |
|-----------------|------------------------------------------|------|---|---|
|                 |                                          | 상    | 중 | 하 |
| 재무활동<br>자금계획 수립 | - 영업 및 투자활동 자금계획에 따라 적정 자금 규모를 산출        |      |   |   |
|                 | - 적정 자금에 따라 재무활동 자금계획을 수립                |      |   |   |
| 종합 자금계획서<br>작성  | - 재무활동 자금계획을 기준으로 사업계획의 변경 여부를 담당 부서와 협의 |      |   |   |
|                 | - 도출된 영업, 투자, 재무활동 자금계획을 통합하여 자금계획서를 작성  |      |   |   |

• 평가자 체크리스트

| 학습 내용           | 평가 항목                                    | 성취수준 |   |   |
|-----------------|------------------------------------------|------|---|---|
|                 |                                          | 상    | 중 | 하 |
| 재무활동<br>자금계획 수립 | - 영업 및 투자활동 자금계획에 따라 적정 자금 규모를 산출        |      |   |   |
|                 | - 적정 자금에 따라 재무활동 자금계획을 수립                |      |   |   |
| 종합 자금계획서<br>작성  | - 재무활동 자금계획을 기준으로 사업계획의 변경 여부를 담당 부서와 협의 |      |   |   |
|                 | - 도출된 영업, 투자, 재무활동 자금계획을 통합하여 자금계획서를 작성  |      |   |   |

• 사례연구

| 학습 내용           | 평가 항목                                    | 성취수준 |   |   |
|-----------------|------------------------------------------|------|---|---|
|                 |                                          | 상    | 중 | 하 |
| 재무활동<br>자금계획 수립 | - 영업 및 투자활동 자금계획에 따라 적정 자금 규모를 산출        |      |   |   |
|                 | - 적정 자금에 따라 재무활동 자금계획을 수립                |      |   |   |
| 종합 자금계획서<br>작성  | - 재무활동 자금계획을 기준으로 사업계획의 변경 여부를 담당 부서와 협의 |      |   |   |
|                 | - 도출된 영업, 투자, 재무활동 자금계획을 통합하여 자금계획서를 작성  |      |   |   |

## 피드백

- 재무활동 자금계획 및 종합 자금계획서 작성 실습
  - 학습자가 작성한 계획서를 평가하고, 평가 결과에 대해 명시한다.
  - 작성한 계획서에 대한 발표 및 질의응답을 통해 부족한 부분을 느낄 수 있도록 한다.
  - 작성 시 다수의 오류가 발생하는 부분에 대해 확인하고 보충 설명을 실시한다.
  - 사례별 자금계획서를 반복적으로 작성하도록 한다.
- 평가자 체크리스트
  - 학습자가 작성한 재무활동 자금계획 및 종합 자금수지계획서를 평가한 후 주요사항을 체크하고 설명하고 피드백 한다.
- 사례연구
  - 영업활동, 투자활동 및 재무활동 자금계획을 통합하여 작성한 종합 자금계획서 작성 방법을 효율적으로 하기 위한 방법, 절차에 대해서 평가하고 평가 결과를 피드백 한다.

## 참고자료



- 김명철(2015). 『현금흐름분석』, 한국금융연수원.
- 민경섭 · 박상규 · 송경모 · 유석원 · 윤정문 · 이상현 · 정형민 · 지정준 · 채병권(2015). 『기업 자금관리 실무』, (주)영화조세통합.
- 민경섭 · 윤정문 · 조태영 · 지정준(2013). 『재무관리사1』, (주)영화조세통합.
- 윤정문(2015). 『한 권으로 끝내는 기업자금의 조달과 관리』, 새로운제안.
- 장영광(2010). 『경영분석』, 무역경영사.



## 일일자금수지 실적표

### 일일자금수지 실적표

(2014년 12월 XX일, 월요일)

\*마감환율(USD/KRW) 1,100.00

#### 1. 자금일계표 (실적)

(단위: 원, USD)

| 통화구분        | 기초잔액<br>(개시잔액) | 수입           |             | 지출            |             | 기말잔액<br>(마감잔액) |
|-------------|----------------|--------------|-------------|---------------|-------------|----------------|
|             |                | 내역           | 금액          | 내역            | 금액          |                |
| (1) 원화      |                | 제품판매대금_A사업부문 | 500,000,000 | 경비(판매비/일반관리비) | 400,000,000 |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
|             |                |              |             |               |             |                |
| 소계(W)       | 2,350,000,000  |              | 500,000,000 |               | 400,000,000 | 2,450,000,000  |
| (2) 외화(USD) |                |              |             |               |             |                |
| 소계(US\$)    | \$550,000.00   |              | \$0.00      |               | \$0.00      | \$550,000.00   |

\*총 원화환산 기말잔액 3,055,000,000

#### 2. 기말잔액(현금+원화,외화 요구불예금) 내역

(단위: 원, USD)

|                 |                 |               |             |             |               |
|-----------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|---------------|
| (1) 현금          | 기초잔액            | 입금            | 출금          | 기말잔액        | 비고            |
|                 | 4,000,000       | -             | 500,000     | 3,500,000   | 사내 금고 보관      |
| (2) 원화예금계좌      |                 |               |             |             |               |
| 은행/종류           | 계좌번호            | 기초잔액          | 입금          | 출금          | 기말잔액          |
| ABC은행/보통예금      | 000-111-222-333 | 1,100,000,000 | 500,000,000 |             | 1,600,000,000 |
| BCD은행/MMDA      | 123-456-789-000 | 900,000,000   |             | 399,500,000 | 500,500,000   |
| CDE은행/MMF       | 900-800-700-600 | 340,000,000   |             |             | 340,000,000   |
| DEF은행/당좌예금      | 100-200-300-400 | 6,000,000     |             |             | 6,000,000     |
|                 |                 |               |             |             | -             |
| 소계(W)           |                 | 2,346,000,000 | 500,000,000 | 399,500,000 | 2,446,500,000 |
| (3) 외화(USD)예금계좌 |                 |               |             |             |               |
| 은행/종류           | 계좌번호            | 기초잔액          | 입금          | 출금          | 기말잔액          |
| ABC은행/외화보통      | 789-000-100-200 | \$300,000.00  |             |             | \$300,000.00  |
| CDE은행/외화보통      | 300-400-500-600 | \$250,000.00  |             |             | \$250,000.00  |
|                 |                 |               |             |             | \$0.00        |
| 소계(US\$)        |                 | \$550,000.00  | \$0.00      | \$0.00      | \$550,000.00  |

\*총 원화환산 기말잔액 (1)+(2)+(3) 3,055,000,000

#### 3. 저축성/구축성 예금 현황

(단위: 원)

|            |                 |               |    |    |               |                                |
|------------|-----------------|---------------|----|----|---------------|--------------------------------|
| 은행/종류      | 계좌번호            | 기초잔액          | 입금 | 출금 | 기말잔액          | 비고                             |
| ABC은행/정기예금 | 222-333-444-555 | 2,000,000,000 |    |    | 2,000,000,000 | 1년: 만기 2011.06.23 / 담보(질권 설정)  |
| BCD은행/정기적금 | 500-600-700-800 | 60,000,000    |    |    | 60,000,000    | 1년: 만기 2011.11.15 / 월 30백만원 불입 |
|            |                 |               |    |    | -             |                                |
|            |                 |               |    |    | -             |                                |
| 소계(W)      |                 | 2,060,000,000 | -  | -  | 2,060,000,000 |                                |

#### 4. 차입금 현황

(단위: 원, USD)

|             |              |                 |        |        |                 |    |
|-------------|--------------|-----------------|--------|--------|-----------------|----|
| 구분          | 차입처/과목       | 기초잔액            | 차입     | 상환     | 기말잔액            | 비고 |
| 원화 차입금      | ABC은행_시설대    | 15,000,000,000  |        |        | 15,000,000,000  |    |
|             | 회사채 (제1회)    | 10,000,000,000  |        |        | 10,000,000,000  |    |
|             | BCD은행_일반대    | 8,000,000,000   |        |        | 8,000,000,000   |    |
|             |              |                 |        |        | -               |    |
| 소계(W)       |              | 33,000,000,000  | -      | -      | 33,000,000,000  |    |
| 외화(USD) 차입금 | CDE은행_USD일반대 | \$10,000,000.00 |        |        | \$10,000,000.00 |    |
|             |              |                 |        |        | \$0.00          |    |
|             |              |                 |        |        | \$0.00          |    |
| 소계(US\$)    |              | \$10,000,000.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$10,000,000.00 |    |

\*총 원화환산 차입금 잔액 44,000,000,000

# 일일자금수지 계획표

## 일일자금수지 계획표

(2014년 12월 XX일, 화요일)

### 1. 예금잔액, 일일자금계획

(단위: 원)

| 은행명        | 계좌번호            | 전일잔액          | 일일지출계획   |       |               |
|------------|-----------------|---------------|----------|-------|---------------|
|            |                 |               | 지출내역     | 계좌번호  | 금액            |
| 현금         | 출납금고            | 3,500,000     | 직원급여     | ABC당좌 | 100,000,000   |
| ABC은행/보통예금 | 000-111-222-333 | 1,600,000,000 | 단기차입금 상환 | ABC당좌 | 100,000,000   |
| BCD은행/MMDA | 123-456-789-000 | 500,500,000   |          |       |               |
| CDE은행/MMF  | 900-800-700-600 | 340,000,000   |          |       |               |
| DEF은행/당좌예금 | 100-200-300-400 | 6,000,000     |          |       |               |
| ABC은행/외화보통 | 789-000-100-200 | 330,000,000   |          |       |               |
| CDE은행/외화보통 | 300-400-500-600 | 275,000,000   |          |       |               |
|            |                 |               |          |       |               |
|            |                 |               |          |       |               |
|            |                 |               |          |       |               |
| 소계         |                 | 3,055,000,000 |          |       | 200,000,000   |
|            |                 |               |          | 자금과부족 | 2,855,000,000 |

### 2. 일일 자금 대책

(단위: 원)

| 자금대책    | 계좌번호   | 금액            | 은행간 대체 |
|---------|--------|---------------|--------|
| 당좌차월    | ABC 당좌 | 100,000,000   |        |
| 영업수금    | ABC 당좌 | 50,000,000    |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
|         |        |               |        |
| 소계      |        | 150,000,000   |        |
| 대책후 과부족 |        | 3,005,000,000 |        |

### 3. 10일간 자금수지계획

(단위: 백만원)

| 항목    | 12월18일 |       | 12월19일 |       | 12월20일 |       |
|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 수입    | 영업수금   | 100   |        |       |        |       |
| 지출    | 적금불입   | 50    |        |       | 정기급여   | 100   |
| 과부족   |        | 50    |        | -     | -      | 100   |
| 과부족누계 |        | 3,055 |        | 3,055 |        | 2,955 |

| 항목    | 12월23일 |       | 12월24일  |       | 12월26일 |       |
|-------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 수입    |        |       | 영업수금    | 100   |        |       |
|       |        |       | 당좌차월    | 110   |        |       |
| 지출    |        |       | 단기차입금상환 | 200   |        |       |
| 과부족   |        | -     |         | 10    |        | -     |
| 과부족누계 |        | 2,955 |         | 2,965 |        | 2,965 |

## 일일자금수지표

### 1월 일일자금수지 계획표(일자별)

| 일자     | 수입   |            | 지출            |                         | 수지차                        | 비고 |
|--------|------|------------|---------------|-------------------------|----------------------------|----|
|        | 내역   | 금액         | 내역            | 금액                      |                            |    |
| 전월잔액   |      |            |               |                         | 100,000,000                |    |
| 01월01일 |      |            |               |                         | 100,000,000                |    |
| 01월02일 | 영업수금 | 50,000,000 | 차입금이자<br>적금불입 | 5,000,000<br>10,000,000 | 145,000,000<br>135,000,000 |    |
| 01월03일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월04일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월05일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월06일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월07일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월08일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월09일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월10일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월11일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월12일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월13일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월14일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월15일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월16일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월17일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월18일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월19일 |      |            |               |                         | 135,000,000                |    |
| 01월20일 |      |            | 직원급여          | 100,000,000             | 35,000,000                 |    |
| 01월21일 |      |            |               |                         | 35,000,000                 |    |
| 01월22일 |      |            |               |                         | 35,000,000                 |    |
| 01월23일 |      |            |               |                         | 35,000,000                 |    |
| 01월24일 |      |            |               |                         | 35,000,000                 |    |
| 01월25일 |      |            | 임차료           | 3,000,000               | 32,000,000                 |    |
| 01월26일 |      |            |               |                         | 32,000,000                 |    |
| 01월27일 |      |            |               |                         | 32,000,000                 |    |
| 01월28일 |      |            |               |                         | 32,000,000                 |    |
| 01월29일 |      |            |               |                         | 32,000,000                 |    |
| 01월30일 |      |            |               |                         | 32,000,000                 |    |
| 01월31일 |      |            |               |                         | 32,000,000                 |    |
| 1월계    |      | 50,000,000 |               | 118,000,000             | 32,000,000                 |    |

## 단기자금수지계획표

단기자금수지계획표(2015년 1월)

(단위: 백만원)

| 항목                 | 1/2 | 1/5 | 1/6 | 1/7 | 1/8 | 1/9 | 1/11 | 1/12 | 1/13 | 1/14 | 1/15 | 1/16 | 1/19 | 1/20 | 1/21 | 1/22 | 1/23 | 1/26 | 1/27 | 1/28 | 1/29 | 1/30 | 1월계 |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 영업수입               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 매출대금               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 수출대금               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 이자 수입              |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 배당금 수입             |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 소계                 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 영업지출               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 원재료매입              |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 인건비                |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 경비                 |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 소계                 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 영업활동현금흐름(A)        |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 투자수입               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 고정자산 매각            |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 유가증권 매각            |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 대여금 회수             |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 소계                 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 투자지출               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 고정자산 취득            |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 유가증권 취득            |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 현금 대여금             |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 소계                 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 투자활동현금흐름(B)        |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 재무수입               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 차입금 조달             |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 주식 발행              |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 사채 발행              |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 소계                 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 재무지출               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 차입금상환              |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 예금불입               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 배당금 지급             |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 소계                 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 재무활동현금흐름(C)        |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 자금과부족(A+B+C)       | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| 기초잔액               |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 기말잔액(1)            | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |
| + 회전자입금한도          |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| 기말잔액(2) 회전자입금한도 포함 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -   |

## 증기자금수지계획표

증기자금수지계획표\_2015년

(단위: 백만원)

| 항목                 | 2015.01 | 2015.02 | 2015.03 | 2015.04 | 2015.05 | 2015.06 | 2015.07 | 2015.08 | 2015.09 | 2015.10 | 2015.11 | 2015.12 | 2015년계 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 영업수입               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 매출대금               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 수출대금               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 이자 수입              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 배당금 수입             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 소계                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 영업지출               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 원재료매입              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 인건비                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 경비                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 소계                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 영업활동현금흐름(A)        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 투자수입               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 고정자산 매각            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 유가증권 매각            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 대여금 회수             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 소계                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 투자지출               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 고정자산 취득            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 유가증권 취득            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 현금 대여금             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 소계                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 투자활동현금흐름(B)        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 재무수입               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 차입금 조달             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 주식 발행              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 사채 발행              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 소계                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 재무지출               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 차입금상환              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 예금불입               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 배당금 지급             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 소계                 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 재무활동현금흐름(C)        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 자금과부족(A+B+C)       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| 기초잔액               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 기말잔액(1)            | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |
| + 회전자입금한도          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | -      |
| 기말잔액(2) 회전자입금한도 포함 | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -      |



## 장기자금수지계획표

장기자금수지계획표\_2015년~2024년

(단위: 백만원)

| 항목                 |         | 2015년 | 2016년 | 2017년 | 2018년 | 2019년 | 2020년 | 2021년 | 2022년 | 2023년 | 2024년 |
|--------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 영업수입               | 매출대금    |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 수출대금    |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 이자 수입   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 배당금 수입  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 소계      | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 영업지출               | 원재료매입   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 인건비     |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 경비      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 소계      | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 영업활동현금흐름(A)        |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 투자수입               | 고정자산 매각 |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 유가증권 매각 |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 대여금 회수  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 소계      | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 투자지출               | 고정자산 취득 |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 유가증권 취득 |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 현금 대여금  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 소계      | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 투자활동현금흐름(B)        |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 재무수입               | 차입금 조달  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 주식 발행   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 사채 발행   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 소계      | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 재무지출               | 차입금상환   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 예금불입    |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 배당금 지급  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
|                    | 소계      | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 재무활동현금흐름(C)        |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 자금과부족(A+B+C)       |         | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| 기초잔액               |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
| 기말잔액(1)            |         | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| + 회전차입금한도          |         |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     |
| 기말잔액(2)_회전차입금한도 포함 |         | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |

## 장·단기 차입금 현황표

### 차입금·금융기관 현황

(2014년 12월 31일 현재)

(단위: 원)

| 구분       | 차입과목 | 대출기관   | 잔액<br>원화      | 한도액           | 한도사용<br>가능액 | 이자율   | 이자율구성 | 이자지급<br>방법 | 차입(연장)일    | 최종상환일      | 상환조건   |
|----------|------|--------|---------------|---------------|-------------|-------|-------|------------|------------|------------|--------|
| 1. 단기차입금 | 당좌차월 | A은행A지점 | 100,000,000   | 500,000,000   | 400,000,000 | 6.00% | 변동    | 1개월후불      | 2014-06-30 | 2015-06-30 | 한도     |
| 1. 단기차입금 | 무역금융 | B은행B지점 | 800,000,000   | 1,000,000,000 | 200,000,000 | 4.00% | 변동    | 1개월후불      | 2014-06-30 | 2015-06-30 | 한도     |
| 1. 단기차입금 | 일반대  | C은행C지점 | 300,000,000   | -             | -           | 5.00% | 고정    | 1개월후불      | 2014-08-01 | 2015-08-01 | 만기일시상환 |
| 2. 장기차입금 | 일반대  |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
| 2. 장기차입금 | 시설대  |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
| 3. 회사채   | 보통채  |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
| 3. 회사채   | 전환사채 |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
|          |      |        |               |               |             |       |       |            |            |            |        |
| 합계       |      |        | 1,200,000,000 | 1,500,000,000 | 600,000,000 |       |       |            |            |            |        |

### 월별 차입금 잔액

(단위:백만원)

| 차입종별   | 대출기관    | 2014년 | 2015년 계획 |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|--------|---------|-------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|------|
|        |         | 12월말  | 1월       | 2월 | 3월 | 4월 | 5월 | 6월 | 7월 | 8월 | 9월 | 10월 | 11월 | 12월말 |
| 단기차입금  | 은행      |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 증권, 보험사 |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 중진공     |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 소계      |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
| 장기차입금  | 은행      |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 증권, 보험사 |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 중진공     |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 소계      |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
| 회사채    | 은행      |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 증권, 보험사 |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
|        | 소계      |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
| 기타     |         |       |          |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |      |
| 차입금 잔액 |         | -     | -        | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -   | -    |

## 차입금 상환 계획표

차입금 상환 계획

(단위:백만원)

| 구분                                                                                                                     |       | 2014.12 | 2015.01 | 2015.02 | 2015.03 | 2015.04 | 2015.05 | 2015.06 | 2015.07 | 2015.08 | 2015.09 | 2015.10 | 2015.11 | 2015.12 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>1. 단기차입금_AA은행_일반대</b><br>-차입(계약)금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX4년 7월 20일<br>-상환방법: 매3개월 균등상환<br>-이자율: CD91일물 유통수익률+2.0% | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 차입(+) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 상환(-) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <b>2. 단기차입금_AA은행_일반대</b><br>-차입(계약)금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX4년 7월 20일<br>-상환방법: 매3개월 균등상환<br>-이자율: CD91일물 유통수익률+2.0% | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 차입(+) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 상환(-) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <b>3. 장기차입금_AA은행_시설대</b><br>-차입(계약)금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX4년 7월 20일<br>-상환방법: 매3개월 균등상환<br>-이자율: CD91일물 유통수익률+2.0% | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 차입(+) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 상환(-) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <b>4. 장기차입금_AA은행_시설대</b><br>-차입(계약)금액: 6,000백만원<br>-최종만기일: 2XX4년 7월 20일<br>-상환방법: 매3개월 균등상환<br>-이자율: CD91일물 유통수익률+2.0% | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 차입(+) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 상환(-) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| <b>차입금 합계</b>                                                                                                          | 기초잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 차입(+) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 상환(-) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|                                                                                                                        | 기말잔액  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |

## 투자자산 현황표

| 구분     | 과목         | 금융기관/증권발행인 | 잔액            | 이자<br>수익률 | 투자일        | 만기일        | 담보제공 | 비고 |
|--------|------------|------------|---------------|-----------|------------|------------|------|----|
|        |            |            | KRW           |           |            |            |      |    |
| 1.단기예금 | 외화당좌예금     |            |               |           |            |            |      |    |
| 1.단기예금 | 정기예금(3개월)  |            | 500,000,000   | 3.50%     | 2014-11-15 | 2015-02-15 |      |    |
| 1.단기예금 | MMF        |            | 1,500,000,000 | 2.00%     | 2014-12-27 |            |      |    |
| 2.단기증권 | CD(3개월)    |            | 1,000,000,000 | 2.20%     | 2014-12-15 | 2015-03-15 |      |    |
| 3.장기예금 | 외화정기예금(1년) |            |               |           |            |            |      |    |
| 3.장기예금 | 정기예금(1년)   |            | 2,000,000,000 | 2.50%     | 2014-11-20 | 2015-11-20 |      |    |
| 3.장기예금 | 정기적금(3년)   |            | 20,000,000    | 3.00%     | 2013-10-10 | 2016-10-10 |      |    |
|        |            |            |               |           |            |            |      |    |
|        |            |            |               |           |            |            |      |    |
| 합계     |            |            | 5,020,000,000 |           |            |            |      |    |

\*구분: 1.단기예금, 2.단기증권, 3.장기예금, 4.장기증권, 5.장기증권\_계열사

## 영업수금 및 대금지급 계획표

2015년 영업수금계획서(Cash Flow)

(단위: 백만원)

| 항목   | 거래처  | 결제조건  | 1월    | 2월    | 3월    | 4월    | 5월    | 6월    | 7월    | 8월    | 9월    | 10월   | 11월   | 12월   | 년계     |
|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 매출   | A거래처 |       | 400   | 800   | 600   | 800   | 1,000 | 600   | 1,400 | 600   | 200   | 400   | 600   | 400   | 7,800  |
|      | B거래처 |       | 400   | 360   | 380   | 400   | 400   | 600   | 480   | 540   | 580   | 600   | 600   | 500   | 5,840  |
|      | C거래처 |       | 220   | 300   | 340   | 400   | 600   | 560   | 580   | 600   | 620   | 580   | 400   | 400   | 5,600  |
|      | D거래처 |       | 200   | 220   | 200   | 240   | 300   | 360   | 400   | 420   | 460   | 500   | 520   | 540   | 4,360  |
|      | E거래처 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -      |
|      | 소계   |       | 1,220 | 1,680 | 1,520 | 1,840 | 2,300 | 2,120 | 2,860 | 2,160 | 1,860 | 2,080 | 2,120 | 1,840 | 23,600 |
| 영업수금 | A거래처 | 당월현금  | 400   | 800   | 600   | 800   | 1,000 | 600   | 1,400 | 600   | 200   | 400   | 600   | 400   | 7,800  |
|      | B거래처 | 익월현금  | 360   | 400   | 360   | 380   | 400   | 400   | 600   | 480   | 540   | 580   | 600   | 600   | 5,700  |
|      | C거래처 | 60일현금 | 200   | 240   | 220   | 300   | 340   | 400   | 600   | 560   | 580   | 600   | 620   | 580   | 5,240  |
|      | D거래처 | 90일현금 | 200   | 180   | 160   | 200   | 220   | 200   | 240   | 300   | 360   | 400   | 420   | 460   | 3,340  |
|      | E거래처 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -      |
|      | 소계   |       | 1,160 | 1,620 | 1,340 | 1,680 | 1,960 | 1,600 | 2,840 | 1,940 | 1,680 | 1,980 | 2,240 | 2,040 | 22,080 |

2015년 매입대금지급계획서(Cash Flow)

(단위: 백만원)

| 항목   | 거래처  | 결제조건  | 1월  | 2월    | 3월  | 4월    | 5월    | 6월    | 7월    | 8월    | 9월    | 10월   | 11월   | 12월   | 년계     |
|------|------|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 매입   | A거래처 |       | 240 | 480   | 360 | 480   | 600   | 360   | 840   | 360   | 120   | 240   | 360   | 240   | 4,680  |
|      | B거래처 |       | 240 | 216   | 228 | 240   | 240   | 360   | 288   | 324   | 348   | 360   | 360   | 300   | 3,504  |
|      | C거래처 |       | 132 | 180   | 204 | 240   | 360   | 336   | 348   | 360   | 372   | 348   | 240   | 240   | 3,360  |
|      | D거래처 |       | 120 | 132   | 120 | 144   | 180   | 216   | 240   | 252   | 276   | 300   | 312   | 324   | 2,616  |
|      | E거래처 |       |     |       |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -      |
|      | 소계   |       | 732 | 1,008 | 912 | 1,104 | 1,380 | 1,272 | 1,716 | 1,296 | 1,116 | 1,248 | 1,272 | 1,104 | 14,160 |
| 대금지급 | A거래처 | 당월현금  | 240 | 480   | 360 | 480   | 600   | 360   | 840   | 360   | 120   | 240   | 360   | 240   | 4,680  |
|      | B거래처 | 익월현금  | 216 | 240   | 216 | 228   | 240   | 240   | 360   | 288   | 324   | 348   | 360   | 360   | 3,420  |
|      | C거래처 | 60일현금 | 120 | 144   | 132 | 180   | 204   | 240   | 360   | 336   | 348   | 360   | 372   | 348   | 3,144  |
|      | D거래처 | 90일현금 | 120 | 108   | 96  | 120   | 132   | 120   | 144   | 180   | 216   | 240   | 252   | 276   | 2,004  |
|      | E거래처 |       |     |       |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -      |
|      | 소계   |       | 696 | 972   | 804 | 1,008 | 1,176 | 960   | 1,704 | 1,164 | 1,008 | 1,188 | 1,344 | 1,224 | 13,248 |

## 투자대금 지급 계획표

### 1.4 월별 투자대금 지급 계획

(단위:천원)

| 구 분   | 투자내용 | 조 건 | '14년 실적 및 추정 |     |     |     |    | 2015년 월 별 계 획 |    |    |    |    |    |     |    |    |    |     |     |     |     |     |   |   |
|-------|------|-----|--------------|-----|-----|-----|----|---------------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|
|       |      |     | 1~9월         | 10월 | 11월 | 12월 | 년간 | 1월            | 2월 | 3월 | 4월 | 5월 | 6월 | 상반기 | 7월 | 8월 | 9월 | 10월 | 11월 | 12월 | 하반기 | 년 간 |   |   |
| 토 지   |      | 현금  |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       |      | 어음3 |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |
| 건 물   |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |
| 구 축 물 |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |
| 기계장치  |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |
| 차량운반구 |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |
| 공기구비품 |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       |      |     |              |     |     |     | 0  |               |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |     |     |     |     | 0   | 0 |   |
|       | 소 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |
|       | 합 계  |     | 0            | 0   | 0   | 0   | 0  | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0 | 0 |

- ※ 1. "조건"에서 현금일 경우 "현금", 어음일 경우 "어음1(1개월 어음)", "어음2"(2개월 어음)로 표시.  
 2. 지급액은 VAT를 포함한 지급시점 기준.  
 3. 공장관리는 사업장부문을 집계할 것.



---

## NCS 학습모듈 개발진

---

### (대표집필자)

서동욱(서울생주조)\*

### (집필진)

박성화(오리온)\*

박진순(아이티씨지)\*

신상혁(세종경영진흥원(주))

윤관호(배화여자대학교)\*

황기범(민국저축은행)\*

황보우(케이앤피인베스트먼트(주))\*

### (검토진)

송문헌(큐엠씨)

송영렬(부산과학기술대학교)

은태욱(광주자동화설비공업고등학교)

정호영(서원대학교)

한만용(서일대학교)

### (공동 개발 기관)

이원희(한국HRM협회)

최영희(한국HRM협회)

서송이(한국HRM협회)

### (연구 기관)

옥준필(한국직업능력개발원)

김상진(한국직업능력개발원)

김성남(한국직업능력개발원)

김지영(한국직업능력개발원)

문한나(한국직업능력개발원)

김종욱(한국직업능력개발원)

\*표시는 NCS 개발진임

※ 본 학습모듈은 자격기본법 시행령 제8조 국가직무능력표준의 활용에 의거하여 개발하였으며  
저작권법 25조에 따라 관리됩니다.

※ 본 학습모듈은 <http://www.ncs.go.kr>에서 확인 및 다운로드할 수 있습니다.





[www.ncs.go.kr](http://www.ncs.go.kr)