



신용 및 대금 회수

모든 비즈니스의 목표 가운데 하나는 살아남는 것입니다. 이것은 회사에 부채를 증당할 수 있을 만큼 충분한 현금이 있어야 한다는 뜻입니다. 여기서는 소유경영자(owner-manager)들이 사업을 경영하면서 현금의 움직임, 그리고 이를 통해 미래의 필요를 어떻게 계획할 것인가에 대해 설명합니다.

서론

“요즘 사업이 아주 잘 되고 있어요. 이 달에만 해도 매출 규모가 50% 이상 늘었어요.”

많은 소유경영자들이 매출 성장을 기업의 성공과 동일시합니다. 하지만 이른바 ‘성공적인’ 많은 기업들이 매출 신장의 필요에 맞는 충분한 현금을 확보하지 못해서 도산하곤 합니다. 현금이 없으면 기업이 각종 결제와 임금 지급을 할 수 없고 늘어난 매출 수요에 맞춰 더 많은 상품을 구매할 수 없기 때문이지요.

회사는 법적인 채무를 만족시키고 도산을 피할 만큼 충분한 현금을 확보하고 있어야 합니다. 이는 매출 등 기업의 다른 목표에 우선하는 주요 비즈니스 목표입니다. 회사가 문을 닫는다면 매출 신장이 무슨 소용이겠습니까?

충분한 현금은 성공적인 사업 유지의 열쇠입니다. 그러므로 사주는 현금이 어떻게 이동하고 흐르는지, 제대로 된 계획이 미래의 필요에 대한 불확실성을 어떻게 줄일 수 있는지 이해하셔야 합니다.

현금 흐름

현금 사이클

모든 비즈니스에는 오르내림을 반복하는 항상적 주기가 하나 있습니다. 현금잔고(cash balance)가 바로 그것이지요.

현금은 완제품 생산을 위한 자재와 용역(서비스)의 구매에 사용됩니다. 재고자산이 팔리면 이런 매출은 현금과 외상매출금을 생성합니다. 외상매출금이란 고객이 지급해야 하는 돈을 말하는 것이지요. 고객이 결제를 하면 외상매출금이 줄어들고 현금계정의 금액이 늘어납니다. 하지만 고객이 당장 결제를 하지 않을 수도 있으므로 현금 흐름이 반드시 해당 기간의 매출과 관련되어 있는 것은 아닙니다.

순운전자본

유동자산은 현금, 그리고 일 년 또는 정상적인 영업주기 안에 현금화할 수 있는 자산을 말합니다. 이러한 유동자산에는 현금, 시장성 유가증권, 외상매출금과 재고자산 등이 포함됩니다. 유동부채는 1년 또는 정상적인 영업주기 안에 만기가 도래하는 부채입니다. 여기에는 외상매입금, 지급어음, 미지급비용 등이 포함됩니다. 이 유동계정 총가치의 회계기간별 변화를 순운전자본이라고 부릅니다. 예를 들면 다음과 같습니다.



	회계연도 1	회계연도 2
	19 x 1	19 x 2
유동 자산	\$110,000	\$200,000
- 유동부채	<u>- 70,000</u>	<u>- 112,000</u>
운전자본	40,000	88,000

순운전자본 증가/(감소) \$48,000

이 표를 보면 순운전자본이 증가했지만 어떻게 증가했는지는 알 수 없습니다. 증가한 순운전자본은 전액 현금일 수도 있고 전부 재고자산일 수도 있습니다. 또는 외상매입금의 감소로 인한 증가일 수도 있습니다.

현금흐름표

순운전자본은 현 재무 상태의 변화만을 보여주지만 현금흐름표가 있으면 어떤 기간이든 이 기간에 모든 계정에서 발생한 변화를 보여줍니다. 현금흐름표는 현금의 유입과 유출을 분석한 것입니다.

효율적인 관리자가 되려면 현금 필요를 예측할 수 있는 능력도 갖추어야 합니다. 어떤 기간의 현금 필요를 판단할 수 있다면 미리 은행 대출을 받을 수도 있고, 다른 유동자산을 줄여 현금을 확보할 수도 있습니다. 또한 잉여 현금을 보유하고 계실 때는 이를 생산적으로 활용하여수익을 올릴 수 있습니다.

순운전자본, 그리고 유동채무와 현금 외 유동자산의 변화를 알고 있으면 현금 계정의 변화를 쉽게 파악할 수 있습니다.

- NWC =순운전자본
- CA = 현금 외 유동 자산의 변화
- CL = 유동 부채의 변화
- 현금 = 현금계정의 변화.

말하자면, 순운전자본과 유동 부채의 변화, 그리고 현금 외 유동자산을 연결시키면 현금의 변화를 계산할 수 있다는 것입니다. 이렇게 파악된 현금의 변화금액을 현금계정의 기초잔액에 더하면 현금계정의 결산잔액을 알 수 있습니다.

예를 들어, 매출이 5만 달러 증대되고 다음 항목은 모두 이렇게 바뀐다고 가정합시다.

외상매출금 \$25,000 증가



재고자산	\$70,000 증가
외상매입금	\$30,000 증가
지급어음	\$10,000 증가

\$48,000의 순운전자본을 갖고 있다면 현금에는 어떤 변화가 예상될까요?

$$\begin{aligned}
 \text{현금} &= \text{순운전자본} - \text{현금외 유동자산 변화액} + \text{유동부채 변화액} \\
 &= 48,000 - 25,000 - 70,000 + 30,000 + 10,000 \\
 &= -7,000
 \end{aligned}$$

결론: 이 기간 동안에 매출은 증대했지만 현금에는 7천 달러가 줄게 되겠군요. 이런 감소를 충당할 현금잔고가 충분히 있을까요? 이는 현금계정의 기초잔액(beginning cash balance)에 따라 달라집니다.

자금의 조달과 사용

매출 규모가 어느 정도이든, 필요한 재고자산이나 외상매입금, 외상매출금 등을 예측하는 것이 순운전자본 예측보다 쉽습니다. 순운전자본 계정을 예측하려면 자금이 조달되거나 사용된 경우를 추적해야 합니다. 자금의 조달금액이 크면 운전자본이 늘어납니다. 자금의 조달금액과 사용금액의 차이가 바로 순운전자본입니다.

다음 계산은 대차대조표가 실제로 '균형'을 이루고 있다는 것을 전제로 합니다. 즉 총자산 = 총부채 + 자본입니다.

$$\text{유동 자산} + \text{비유동자산} = \text{유동부채} + \text{장기부채} + \text{자본}$$

이 등식을 다시 구성해 보면 이렇습니다.

$$\text{유동 자산} - \text{유동부채} = \text{장기부채} + \text{자본} - \text{비유동자산}$$

등식의 좌변이 운전자본이므로, 우변도 운전자본과 동일해야 합니다. 좌변이나 우변에 오는 변화가 바로 순운전자본입니다. 장기 부채와 자본이 증가하거나 비유동자산이 감소하면 순운전자본이 증가합니다. 이 변화는 '자금의 조달'을 나타내겠지요. 비유동자산이 증가하거나 장기부채와 자본이 감소하면 순운전자본이 감소합니다. 이 변화는 '자금의 사용'을 나타냅니다.

자금 또는 순운전자본의 전형적 조달방법은 다음과 같습니다.



- 영업활동
- 고정자산의 처분
- 주식 발행
- 장기대출

‘영업활동’을 통해 조달한 자금의 값을 얻으려면 자금을 유입하는 모든 수익 항목의 총액에서 자금을 유출하는 모든 비용 항목의 총액을 차감하세요. 이 결과를 더 쉽게 얻는 방법은 자금의 유입이나 유출과는 연관이 없는 비용을 계산된 순이익에 다시 더하는 것입니다.

가장 보편적인 비(非)자금성 비용(nonfund expense)은 감가상각비입니다. 앞으로 발생할 수익에 대해 고정자산의 수명을 고려하여 비용을 할당하는 것이지요. 순이익 금액에 감가상각비를 더하는 방법이 자금성 수익과 비용을 계산하는 것보다 훨씬 간단합니다. 다시 말하지만, 감가상각은 자금의 운용과는 상관이 없는 항목입니다.

자금이나 순운전자본이 사용되는 전형적인 경우는 다음과 같습니다.

- 고정자산의 매입
- 배당금 지급
- 장기부채의 청산
- 자사주 매입

다음은 순운전자본을 파악하기 위해서 자금의 조달 및 사용을 어떻게 표시해야 하는지를 보여주는 예시입니다.

자금운용표

자금 조달

영업

순이익	\$ 10,000
감가상각비 조정(비현금 항목)	<u>+ 15,000</u>
	\$ 25,000

채무 발행	\$175,000
주식 발행	<u>+ 3,000</u>
	\$203,000



자금 사용	
공장 매입	\$140,000
현금 배당	<u>+15,000</u>
	\$155,000
순운전자본 증가/(감소)	\$ 48,000

신용도가 높은 고객의 경우 특정 액수 내에서는 자동 승인을 허락하는 우대고객의 목록에 포함시켜 신용위험을 관리해도 무리가 없습니다. 이런 고객 계정들은 대개 주기적으로 점검만 하는 것으로도 충분합니다.

적정위험으로 분류된 고객 계정들은 특히 금액이 크거나 대금 회수가 느린 양상이 확인되면 면밀한 확인을 필요로 합니다.

신용 정도가 썩 좋지 않은 계정이라 해도 신용위험은 허용 가능한 정도일 수 있습니다. 하지만 이런 계정들은 면밀한 관찰이 반드시 필요합니다. 신용 관리자가 대부분의 시간을 할애해야 하는 계정이 바로 이 계정들입니다. 이런 위험은 대개 경영과 영업 능력은 좋은데 운전자본이 제한된 거래처에서 나타납니다.

한 회사에서 기피 거래처로 간주하는 사업체가 다른 회사에서는 다르게 취급될 수도 있습니다. 이런 유형의 기업과 거래를 해야 할 지에 대한 기준을 귀사의 신용 정책에 정의하고 명시해두어야 합니다.

신용 승인을 위한 보조 도구로서 각 고객에 대한 신용한도선(credit line)을 정하면 큰 도움이 됩니다. 신용한도선은 주문 승인의 지침이 될 것이며 고객의 필요와 채무 변제 능력을 그 기준으로 합니다.

신용한도선은 고객의 정상적인 필요에 부합해야 합니다.

신용한도선은 고객의 대차대조표와 재무 능력을 기초로 하여 공여되는 최대 신용 금액입니다.

신용한도선과 신용한도액(credit line and credit limit) 모두 고객의 재무 상태와 귀사와의 거래에서 보여준 신용 이력을 바탕으로 정기점검해야 합니다.

귀사의 컴퓨터에 외상매출금과 주문을 입력하는 기능이 있다면, 외상한도액을 컴퓨터 시스템화하여 정해진 한도를 넘는 주문을 보여주는 '예외 목록'을 만드는 것은 상대적으로 쉽습니다. 이렇게 하면 각각의 주문을 항상 검토해야 할 필요가 없습니다. 또한 좀 더 나아가 연체 고객이 접수한 주문의 목록 작성 또한 가능할 것입니다.

신용 조사



부적절한 신용 조사를 기초로 하여 내린 신용 결정이 불량 채권으로 인한 손실의 주요 원인입니다. 하지만 주문의 신속한 배송은 필수입니다. 귀사의 신용 확인 방법은 따라서 속도와 효율을 지향하여 주문의 흐름을 향상시켜야 합니다.

신용 조사의 정도는 고객마다 달라야 하겠지요. 다음과 같은 점을 고려하세요.

- 주문의 규모와 향후 주문 잠재력
- 고객의 영업 기간
- 고객계정의 현재 상태
- 제품이 계절 상품인지 여부와 이 점이 경쟁사가 제공하는 제품과 다른 점.
- 배달까지 걸리는 시간
- 주문과 고객에 대한 신용 공여 총액과의 관계
- 신용 리스크가 회사의 신용 정책에서 차지하는 정도
- 특별 주문인 경우 보증금이 필요한지, 아니면 상품인도결제(COD) 방식인지 여부

신용 조사는 고객의 과거 신용 경력(귀사의 경험과 다른 업체의 경험 모두)을 기준으로 합니다. 제일 먼저 확인하셔야 할 곳은 바로 귀사의 고객 장부입니다. 여기에 결제 이력, 외상한도액, 구매 빈도가 나와 있을 테니까요.

기업 경영진의 백그라운드와 경험은 수익성 있는 사업 유지 능력의 매우 중요한 요소입니다. 재무 면에서 역량이 아직 미흡할 때는 이것이 결정적으로 유리한 요소가 되어 종종 한계위험과 허용가능하지 않은 신용위험을 구별할 수 있게 합니다.

은행 거래와 관련한 정보 역시 다른 업체들의 해당 고객과의 경험만큼 언제나 도움이 됩니다. 이 정보는 여러 가지 방법으로 습득할 수 있습니다. 새로운 고객이라면 정식으로 신용조사를 하는 것이 좋습니다. 고객에게 직접 문의하여 고객의 거래 은행 이름과 업계의 추천서(reference)를 받는 것도 효과적인 방법입니다. 귀사의 영업인력 역시 귀중한 정보의 원천입니다. 대부분의 공급업체들과 은행들은 신용 정보를 교환하는 데 매우 협조적이지만 습득한 정보에 대한 철저한 비밀 보장 약속을 지켜주셔야 합니다. 가능하다면 언제나 재무제표를 받아두시는 것이 좋습니다. 고객이 투자설명서를 발행하거나 공개법인이라면 재무제표는 쉽게 구할 수 있지만 가능하면 고객에게 직접 받는 것이 좋습니다.

외부 정보

믿을만한 신용정보는 여러 곳에서 얻을 수 있습니다. 이러한 정보를 어디서 찾아야 하는지 잘 알고 있는 것이 좋겠지요. 그 예로는 다음과 같은 출처가 있습니다.

- 신용평가기관(Credit Bureau)
- 던 & 브래드스트리트 리포트(Dun & Bradstreet Reports)



대금 회수 절차

미수금 상태의 외상매출금을 회수하는 것은 고객의 신용 조사, 평가 및 신용 승인과 마찬가지로 신용 담당부서의 책임입니다. 체계적, 정기적인 후속조치는 회수 노력의 일환으로 행해져야 합니다. 이런 후속조치는 회사의 신용 방침을 실제로 적용하고 있음을 고객에게 각인시킴에 있어 매우 중요한 역할을 합니다.

시간은 신용과 대금 회수에서 필수 요소입니다. 후속조치는 적절한 시기에 이루어져야 효과적입니다. 회사 외상매출금 계정의 시의적절하고 정확한 월계표(monthly-aged trial balance)는 더 많은 신용을 공여할 때 참고용으로는 물론이고 대금 회수를 검토하고 통제하는 데 가장 중요한 수단입니다.

계정의 대금이 연체되었을 때 고객의 주문을 유보하는 것 역시 매우 효과적인 대금 회수 방법입니다. 기고 있게, 그리고 정중하게 고객과 신속하게 연락하는 것도 대개 효과적입니다. 고객이 밀린 대금을 납부했을 때는 신속하게 대응하여 배송에 불필요한 차질이 생기는 것을 피해야 합니다. 따라서 신용 부서와 외상매출금 부기 사원이 서로 긴밀하게 연락을 주고 받는 것이 매우 중요합니다.

신용 부서는 수익성 있는 판매의 촉진과 함께 운전자본의 보호도 책임져야 하므로, 위와 같은 목표를 정기적으로 검토해야 합니다. 대략적 검토 및 월별 비교를 할 수 있는 간단한 보고서를 작성하여 신용 평가를 위한 방향을 잡는 것이 좋습니다.

이런 보고서의 예로 월별 대금 회수 지표(monthly collection index)를 들 수 있습니다. 월 초 외상매출금 대비 당월 대금 회수 비율(%)을 기록하는 것이지요.

다른 보고서로는 매출채권회전율이 있습니다. 이는 대개 ‘매출채권회수기일’이라고 불리며 다음과 같이 계산합니다.

매출채권회수기일 = 과거 3개월간 월말 외상매출금의 평균 x 90(일)/과거 3개월간의 매출액

매달 산출하는 회수기일 자료는 채권 연령 자료와 더불어 대금 회수 경향을 관찰하는 훌륭한 수단이 됩니다.

당 회계기간의 불량채권 손실을 전년도 및 동종 업계와 비교한 수치, 그리고 월계표와 연체된 계정의 비율 분석도 회수 경향을 관찰하는데 효과적인 수단입니다.

결과 분석

이런 여러 보고서 결과의 단순 비교만으로는 충분하지 않습니다. 신용 기능과 대금 회수 효율의 전반적인 결과는 업계의 경향과 해당 회계년도의 경제 여건은 물론 판매 및 기업의 신용 정책에 비추어 파악해야 합니다.



정확한 기록과 보고서는 귀사의 신용과 대금 회수 활동의 평가를 더 용이하게 할 것입니다. 꼼꼼하고 정확하게 보고서를 작성하고 경향을 관찰하여 필요할 때마다 적절한 조정을 가한다면 귀사의 신용 부서는 매출과 수익성 향상에 크게 기여할 것입니다.

캐나다-온타리오 비즈니스 서비스 센터(COBSC/CSECO)는 캐나다의 공식언어인 영어 및 불어로 비즈니스 관련 정보를 제공합니다. 본 센터에서 제공하는 가장 유용한 문서들 중 일부는 이용자의 편의를 위해서 다른 언어들로 번역되고 있습니다. 추가적 비즈니스 관련 정보를 원하시는 경우, 1-888-576-4444 로 전화하셔서 COBSC/CSECO 정보담당관과 상담하십시오.