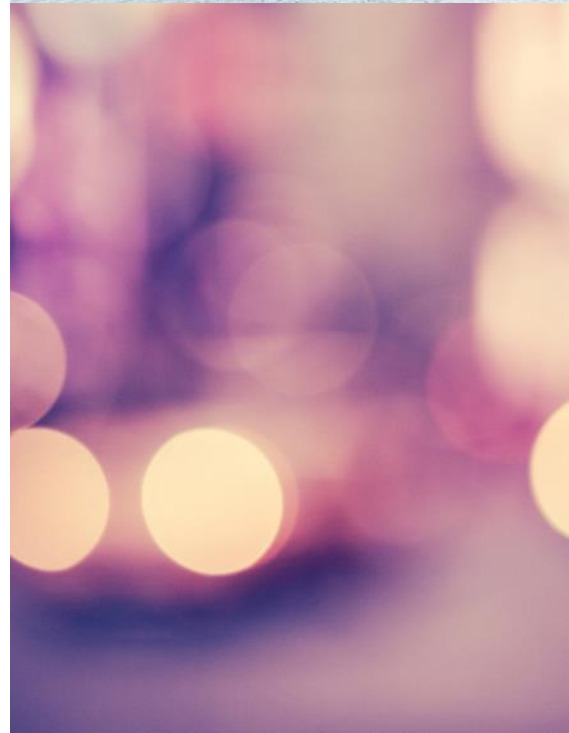


자금관리의 이해와 역할

목차

1. 회계와 자금관리, 무엇이 다른가?
2. 현금흐름표로 보는 기업의 자금순환
3. 자금 관리의 역할과 유기적인 재무활동



1. 회계와 자금관리, 무엇이 다른가?

■ 기업 재무상태 파악시 회계정보 활용하나 실제 운영은 다른 관점 필요, 이것이 자금관리 시작점

발생주의와 현금주의의 차이

- 회계의 발생주의와 자금관리의 현금주의는 거래 인식 시점이 다름
- 회계에서는 **거래 발생 시** 매출과 비용을 인식
 - 예: 12월 납품 1억 원 → 손익계산서에 12월 매출 1억 원 반영
- 자금관리는 **실제 현금 입금 시점**에만 인식
 - 같은 거래라도 입금이 1월이면 1월 현금 유입으로 기록
- 이 시차로 회계상 이익과 실제 현금 보유 간 격차 발생

흑자도산이 일어나는 이유

- 손익계산서상 흑자임에도 현금 부족으로 부도나는 현상
- 매출채권 회수 지연 시 현금 유입 지연 발생
- 재고 증가로 현금이 묶이거나 과도한 설비투자 시 유동성 악화
- 이익 ≠ 현금**임을 이해하는 것이 자금관리의 출발점

재무제표와 자금수지표의 역할

- 재무제표는 발생주의 기준, 분기·연 단위 성과 평가 도구
- 자금수지표는 현금주의 기준, 일·주·월 단위 유동성 관리 도구
- 재무담당자: 과거 거래 정리, 자금담당자: 미래 현금 흐름 예측

회계 vs 자금관리 관점 비교

구분	회계 관점	자금관리 관점	주요 차이
기준	발생주의	현금주의	인식 시점 차이
기록 시점	거래 발생 시점	현금 입출 시점	수익·비용 인식 기준 다름
주요 보고서	재무제표 (손익계산서, 재무상태표)	자금수지표	목적과 시점이 상이
분석 단위	분기·연 단위	일·주·월 단위	관리 기간의 차이
핵심 목적	성과 평가	유동성 확보	경영 안정성 중심
흑자도산 원인	회계상 이익과 현금 유입 시점 불일치	자금 계획 부재	현금 유동성 리스크 발생

2. 현금흐름표로 보는 기업의 자금순환

■ 현금흐름표는 현금 유입/유출을 세 가지 활동으로 구분하여 자금 순환과 자금 상황을 정확히 파악

현금흐름표의 세 가지 활동

- 현금흐름표는 영업활동, 투자활동, 재무활동으로 구성
- 영업활동 현금흐름은 기업이 본업에서 벌어들인 현금
 - 제품 판매나 서비스 제공 등 핵심 영업활동에서 발생한 현금 흐름
- 투자활동 현금흐름은 미래를 위한 자산 투자로 사용된 현금
 - 설비 구매, 공장 신축, 기업 인수 등이 해당
- 재무활동 현금흐름은 자금 조달 및 상환 활동
 - 차입, 주식 발행, 부채 상환, 배당 지급 등이 포함

기업 내 현금의 순환 구조

- 기업의 현금 순환 구조는 **영업활동 → 투자활동 → 재무활동**을 통해 순환
- 영업활동에서 현금을 창출하면 현금 보유액 증가
- 보유 현금이 충분하면 여유자금, 부족하면 부족자금으로 구분
- 여유자금은 투자활동을 통해 설비 투자나 M&A에 활용
- 부족자금은 재무활동으로 차입이나 증자 통해 조달
- 투자 후 부족 시 재무활동으로 추가 조달
- 확보된 현금 순환은 다시 영업활동을 지원하며 순환 구조 완성

각 활동별 자금관리 관여도

- 영업활동 현금흐름이 플러스면 본업 현금창출, 마이너스면 현금소진 상태
- 영업·생산부서 주도, 자금 담당자의 관여도는 낮음
- 투자활동 현금흐름 마이너스는 정상, 미래 투자 진행 중 신호
- 단, 플러스 지속 시 자산 매각 신호로 주의 필요
- 투자팀 주도, 자금팀은 조달 가능성 검토
- 재무활동 현금흐름은 자금 담당자 핵심 관리 영역
- 플러스는 조달, 마이너스는 상환·배당으로 유동성에 직접 영향

현금흐름표의 세 가지 활동과 현금 순환 구조

활동 구분	정의	현금 방향 (일반적)	자금관리 관점 (플러스 vs 마이너스)
영업활동 (Operating)	본업에서 순수하게 벌어들인 현금	유입 (+) → 현금 창출	+ : 좋은 신호 (현금 창출) / - : 경고 신호 (현금 소진)
투자활동 (Investing)	미래 성장을 위한 장기 자산 투자	유출 (-)	- : 정상 (투자 진행) / + : 주의 (자산 매각)
재무활동 (Financing)	외부 자금 조달 및 상환, 주주 배당	유입 (+) → 조달 / 유출 (-) → 상환/배당	+ : 자금 조달 / - : 상환 또는 배당 지급

3. 자금 관리의 역할과 유기적인 재무활동

재무활동 현금흐름의 역할과 관리

- 재무활동 현금흐름은 기업의 자금 전략 실행 및 재무 구조를 설계하는 핵심 영역
- 이 흐름은 기업의 안정성/성장 기반 동시 유지 위해 조달, 운용, 상환 일정을 종합 관리
- 재무활동 현금흐름의 정교한 설계는 유동성, 신용도, 자본비용에 직접적인 영향

재무활동 현금흐름의 구성

- 재무활동 현금흐름은 외부 자금 조달/상환하는 모든 과정을 보여줌
- 현금 유입에는 단기/장기 차입금, 회사채 발행, 주주 대상 유상증자가 포함
- 현금 유출에는 차입금/회사채 상환, 배당금 지급, 자사주 매입이 포함
- 이러한 항목들은 기업의 부채비율/자본구조를 바꾸며 시장 신뢰도를 결정짓는 요소
- 현금 유입/유출 일정을 조정하여 조달 비용과 유동성의 균형을 유지해야 함

자금관리의 세 가지 축

- 첫째, 자금조달은 필요 현금을 가장 유리한 조건으로 확보하는 과정
 - 은행 차입, 회사채, 신디케이션 등 다양한 수단 비교하여 만기/금리 종합 고려
- 둘째, 자금운용은 잉여 현금을 효율적으로 활용해 수익을 창출하는 단계
 - MMF/예금 등 단기 상품 활용하되 안정성과 수익성의 균형이 중요
- 셋째, 자금계획은 향후 현금 흐름을 예측하여 유동성 위험을 사전에 방지하는 활동
 - 일별 잔액 점검과 주간 수지 예측을 통해 현금 부족 구간을 미리 파악

CFO 조직 내 협업 구조

- 자금관리 기능은 재무, 기획, 투자 부서와 긴밀하게 연결되어 있음
- 재무기획 부서는 예산/재무제표를 통해 계획 정보를 제공
- 자금관리 부서는 조달/운용 계획을 설계하며 투자 부서는 CapEx/M&A 실행 담당
 - 예: 재무기획 "내년 설비투자 500억원" → 자금관리 "조달 400억원, 부족분 신디케이션 검토 필요" 보고
 - 반대로 자금관리 "회사채 발행으로 연 20억 원 이자 비용 증가 예정" 보고 → 재무기획은 이를 예산에 반영하여 손익 영향을 조정
- 부서 간 정보 실시간 공유는 자금 흐름 일관성과 재무 안정성 동시 확보 가능

재무활동 현금흐름과 자금관리 연계 구조

구분	주요 활동	담당 부서	현금 흐름 방향	핵심 관리 포인트
자금조달	차입, 회사채, 증자	자금관리팀	유입 (+)	금리·만기·비용 최소화
자금운용	MMF, 예금, 단기채 투자	자금관리팀	유출 (-)	안정성·수익성 균형
자금계획	현금 예측, 수지 분석	자금관리팀·기획팀	중립	유동성 위험 사전 통제
재무기획	예산 편성, 손익 분석	기획팀	간접 영향	조달·이자비용 반영
투자 집행	설비투자, M&A	투자팀	유출 (-)	장기 현금흐름 영향 평가

→ 재무활동 현금흐름은 자금조달·운용·계획의 조정과 부서 간 협업으로 완성되는 기업의 핵심 혈류