

中小企業의 經營戰略의 重點은

〔問〕 經濟界一角에서는 景氣好轉의 徵兆가 나타나고 있는 가운데 어느 企業도 今後의 經營戰略을 考慮하고 있는 것 같다. 우리들의 會社도 中小企業인데 새로운 經營戰略을 策定하려고 생각하고 있다. 經營戰略의 重點課題에 대해 敎示해 주기 바란다.

〔答〕 經營戰略을 樹立하는데 있어서 重點項目은 여러가지가 있으나 여기에서는 經營에 影響이 큰 項目을 들어보겠다.

(1) 國內政治, 經濟環境의 推移와 景氣動向, 證券市場, 經濟成長率

(2) 美國의 國內景氣와 對美貿易 關係

(3) 企業經營戰略策定の 社內體制

(4) 財務管理, 特히 資本構成, 資本回轉率, 負債比率, 運轉資本, 財務安全性比率

이상 (1)~(4)의 諸項目에 對해 簡單히 기술하겠다

(1) 國內政治·經濟環境

國內의 政治·經濟環境의 動向은 長期에 걸친 不況에서 回復의 速度가 늦기는 하나 今年度에 들어서 景氣好轉의 氣味가 엿보이고 있어 下半期에는 그 징조가 나타날 것으로 생각된다.

(2) 美國의 國內經濟

美國의 景氣는 호전하여 對美 貿易의 不便한 關係도 부분적으로 緩和되어가고 있다.

11月의 大統領選舉에서도 政局安定이 전망되고 있다.

(3) 企業經營戰略에 策定

경영전략의 策定에 있어서는 社長이 緩慢하게 決定하는 形態와 可及的 많은 經營者, 管理者, 從業員이 스스로 關聯이 있는 意志決定에 參加하며 或은 意見交換을 하는 方法(이른바 經營계획방식)이 있

으나 가장 위험이 적은 體制를 取한다.

企業의 戰略시스템으로서 다음의 세가지를 생각할 수 있다.

① 長期經營計劃은 企業의 成長을 爲해 도움이 될 것

② 中期計劃은 企業成長에 必要한 資金을 供給할 것

③ 現時點(短期)計劃은 기업이 現시점에서 채택할 수 있는 여러가지의 投資기회를 검토하는 것 등이다.

(4) 財務管理

재무관리는 營業이익 관리와 함께 經營전략에 극히 중요한 關連사항이다.

이익계획에는 賣上高, 費用, 營業外損益의 各 계획이 있다.

재무계획에는 투자계획(자본예산시스템과 자금조달·返濟의 各 계획이 포함되며 재무관리의 대상 항목이다.

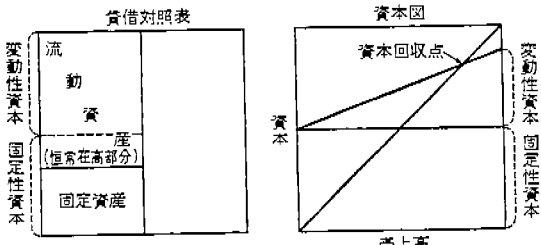
기업의 經營분석의 結果, 잘못이 없는 재무관리를 하는 것이 필요하나 재무관리의 유효한 분석항목에 對해서 다음과 같이 概說한다.

(a) 資本回收點 賣上高

貸借對照表에 따라 자본을 變動性자본부분과 固定性자본부분으로 分解한다. 그림 1과 같이 된다.

△ 變動性資本(賣上高와 생산고의 증감에 따라 變化하는 자본부분) = 流動資產 - (유동자산 가운데 固定性자산)

△ 固定性資産(操業度에 관계없이 一定 在庫가 滯留하고 있는 資本부분) = 固定資產 + (유동자산 중의 고정성자산)



〈그림 - 1〉 變動性資本과 固定性資本

流動資産 가운데에 固定性 자산이라함은 정기에 금, 이자예금, 外上債權중의 不良債權에 가까운 在庫정리의 死藏品 등이다.

$$\text{變動性資本} \div \text{売上高} = \text{變動性資本率}$$

資本回収點 売上高 = 固定性資本 \div (1 - 變動性資本率)

資本回収點이 작을수록 回収는 빠르다.

變動性資本率을 사용하여 必要 運轉자본을 산출하는 방법은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{所要총자본} &= \text{고정성자본} + \text{매 상고} \times \text{변동성자본률} \\ \text{소요총자본} - \text{고정성자본} &= \text{변동성자본} = \text{소요총운전자본} \end{aligned}$$

(b) 資本코스트

投資프로젝트에 資本投下에 따라 機會原價의므로 어느정도의 가치가 희생되느냐 하는 코스트이다.

企業은 有利한 資金調達을 위해 여러가지의 資金源의 資金코스트를 計算하여 자금전체의 平均 實質金利를 求하고 當該企業의 자금운용에서 얻어지는 이익에 相當한 코스트의 資本조달을 계획이다.

(丑1)

여러가지의 資金源의 코스트에 대해 記述하면

① 自金業의 자금(拂入資金, 内部留保利益, 減價償却費)

② 借入金, 長期借入(설비자금), 短期차입(운전자금) 이같은 實質金利는 金融기관의 稅公제의 영향을 받는다.

〈表 - 1〉 平均實質金利計算表

種 類	金額	構成比 a [%]	想定코스트 b [%]	a × b
株 式 借 入 金 内 部 留 保				
合 計		100	—	加重平均

(c) 株式코스트(既發行普通株)

現在株價 P_0 , t 期配當金 D_t , 株主期待收益率 K 의 때,

$$P_0 = D_1 (1+k)^{-1} + D_2 (1+k)^{-2} + \dots + \sum_{t=1}^{\infty} D_t (1+k)^{-t}$$

萬若 配當金이 每期一定率 g 로 증가해 갈 것으로 豫測되는 경우에는

$$\begin{aligned} P_0 &= D_1 (1+k)^{-1} + D_1 (1+g) (1+k)^{-2} + \dots \\ &= D_1 (1+k)^{-1} [1 + (1+g) (1+k)^{-1} + (1+g)^2 (1+k)^{-2} + \dots] \end{aligned}$$

가 되며 여기에 [] 의 値는

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{1 - \left(\frac{1+g}{1+k}\right)^t}{1 - \frac{1+g}{1+k}} = \frac{1+k}{k-g}$$

$$\therefore P_0 = D_1 \frac{1}{k-g}$$

但, $k > g$

$$k = \frac{D_1}{P_0} + g$$

普通株코스트는 企業에 대한 다음 期의 期待收益率과 期待成長率의 合이다.

그리고 増資株式의 경우는 發行코스트만 既發行株式코스트보다 높은 價格이다.

(d) 留保利益과 減價償却費

留保利益코스트 = 1 株當의 利益 \times (1 - 稅率) \div 株價

減價償却費코스트는 企業의 平均資本코스트와 같다고 한다.

(e) 資本構成과 레베레지效果

$$\text{負債比率} = \text{他人資本} \div \text{自己資本} = \text{「테크」비율}$$

이 비율의 增加와 收益變動幅은 比例關係에 있다

記號로 財務諸項目을 표시하면 (E : 自己資本, L : 他人資本(負債), A : 總資本(總資産), γ : 總資本利益率, π : 利益(稅控除前, 1 期間), ρ : π/E (自己資本利益率), i : 負債利率), 다음과 같은式을 얻을 수 있다.

$$\pi = \gamma A - iL = \gamma(E+L) - iL = \gamma E + (\gamma - i)L \quad (1)$$

$$\rho = \pi/E = \gamma + (\gamma - i)(L/E) \quad (2)$$

여기에서 「테크」比率 L/E 를 λ 가 된다면 (2)式은 $\rho = \gamma + (\gamma - i)\lambda$ 가 된다.

總資本 利益率 γ 이 負債利率 i 보다 크면 自己資本利益率 ρ 는 總資本利益率보다 크게 된다. 또 γ 와 i 는 一定하면 「테크」比率이 커짐에 따라 自己資

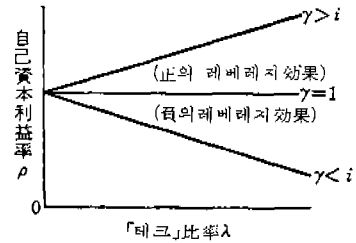
	期	前前期	前期	当期	平均
財務安全性比率	$\frac{\text{自己資本} + \text{固定負債}}{\text{總資本}}$				
負債比率	$\frac{\text{負債}}{\text{自己資本}}$				
流動負債比率	$\frac{\text{流動負債}}{\text{自己資本}}$				
固定負債比率	$\frac{\text{固定負債}}{\text{自己資本}}$				
他人資本構成比率	$\frac{\text{固定負債(또는 流動負債)}}{\text{負債}}$				
借入資本依存率	$\frac{\text{借入金(割引어은殘高포함)}}{\text{總資本(割引어은殘高포함)}}$				

〈그림-2〉 頁의 레베리지 효과

本 利益率 ρ 와 總資本利益率 γ 와 差가 크게 된다.
 逆으로 $\gamma < i$ 일 때는 ρ 가 i 보다 작으며 그 差는 「테크」比率이 크게 되면 더욱더 增加한다(그림 2).
 (f) 財務安全性比率

$$\text{財務安全性比率} = \frac{\text{自己資本} + \text{固定負債}}{\text{總資本}}$$

〈表-2〉 資本調達構造補助指標



固定負債는 自己資本 다음으로 第2位的 安全性 保證資本이다.

$$\text{負債比率} = \frac{\text{負債}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{流動負債}}{\text{自己資本}} + \frac{\text{固定負債}}{\text{自己資本}}$$

負債比率이 同一 水準에 있으면 流動負債 比率이 낮은 것이 財務安全性으로 바람직하다.

표 2에 表示하는 것과 같이 數期間에 걸친 諸比率을 表示하여 他人 資本構成比率 或은 借入資本 依存率을 檢討한다.

• 案 內 •

에너지절약기술세미나개최

본협회에서는 전기설비 자동화에 따른 에너지 절약을 위한 기술세미나를 다음과 같이 실시하 니 회원 여러분의 많은 참석 바랍니다.

1. 제 목 : 전기설비 자동화에 의한 에너지절약 기술
2. 일 시 : 1984. 6. 21 (1일) 10:00~17:00
3. 대 상 : 전기기사
4. 장 소 : 본협회 강당
5. 수강료 : 무료
6. 접 수 : 1984. 6. 10~6. 20
7. 인 원 : 100명 (선착순)
8. 신 청 : 본협회 소정양식에 의함
9. 내용 및 시간

세미나 과목	시 간	내 용
1. 진동기속도조 정장치 (VVVF) 를 응용한 에너지절약 (Variable Voltage Variable Frequency)	10:00~11:00	• VVVF의 구조 원리에 대한 소개
	11:00~12:30	• VVVF 적용에 따른 에너지절약 원리 • VVVF의 대표적인 적용예 • VVVF 적용시 고려하여야 할 사항
2. 동장자동화에 서의 P.C의 역할 (Programmable Controller)	12:30~13:00	• 절의 빛 토론
	14:00~15:00	• 공장자동화의 최근 기술 동향
	15:00~16:00	• P.C의 기능 및 사용 효과
	16:00~16:30	• P.C의 운전
	16:30~17:00	• 토론