



부산가톨릭대학교  
CATHOLIC UNIV.  
OF BUSAN

2017-2학기

---

# 창업과 윤리경영

---

## Chapter 8 – 손익관리



# OVERVIEW

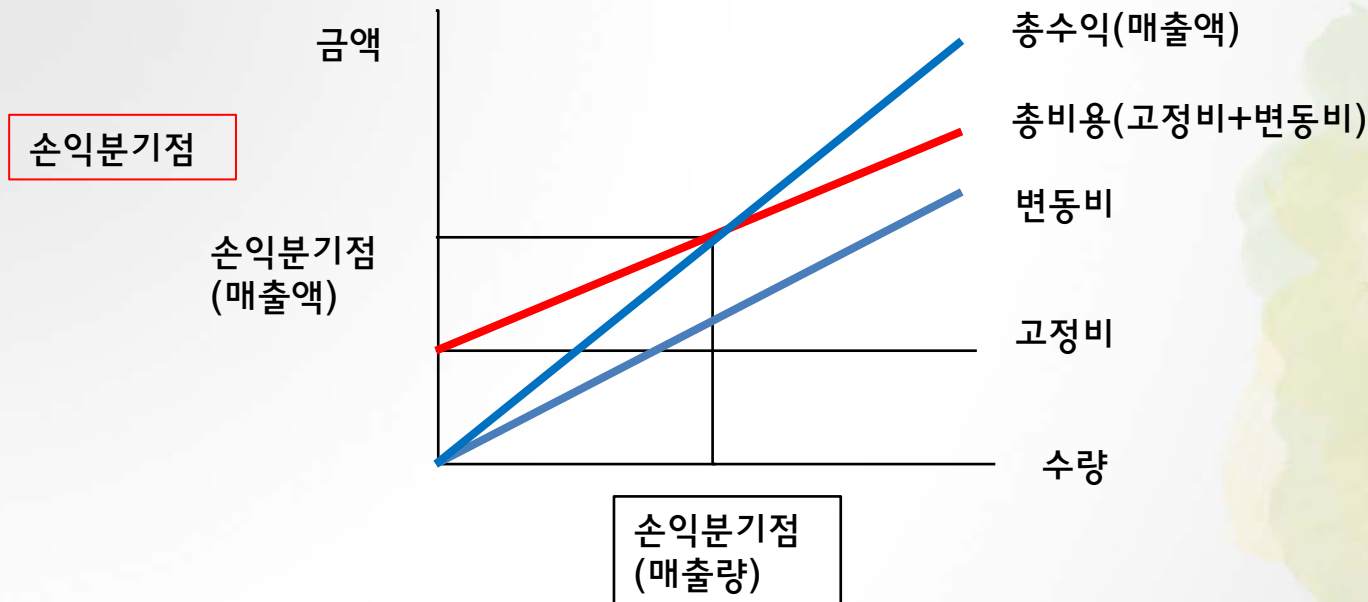
- 손익분기점이란?
- 비용의 구조
- 손익분기점 분석, 관리방법
- 경영분석



# 제1절 손익분기점

## 1. 손익분기점의 의의

- 손익분기점 (BEP: Break Even Point)이란 기업이 일정한 기간의 판매활동에서 실현될 총수익(매출액)과 총비용이 일치하는 것(영업이익이 0원이 되는 판매량 혹은 매출액을 의미)
- 즉, 이익도 손해도 발생하지 않는 수준의 조업도(판매량 혹은 매출액): 최소한의 손실을 면하는 조업수준
- 총수익과 영업이익관계 검토 : CVP분석(cost-volume-profit relationship analysis)



# 제1절 손익분기점

## 2. 비용의 의의 및 특성

### (1) 비용의 의의

- 손익분기점 (BEP: Break Even Point)을 구하기 위해서는 기업 내에서 모든 비용을 고정비와 변동비로 구분 할 수 있어야 한다.
- 모든 비용을 조업도에 따라 변동하는 변동비(variable cost)와 조업도 수준에 관계없이 발생하는 고정비(fixed cost)로 분류
- 변동비 : 직접비용    고정비 : 간접비용

( 변동비와 고정비의 분류)

고정비	변동비
<ul style="list-style-type: none"><li>• 감가상각비</li><li>• 인건비(고정급 급여)</li><li>• 수선유지비</li><li>• 제세공과금</li><li>• 보험료</li><li>• 임차료</li><li>• 금융비용(지급이자 등)</li><li>• 연구개발비</li><li>• 종업원훈련비</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 재료비</li><li>• 노무비(성과급 급여)</li><li>• 외주가공비</li><li>• 운반비</li><li>• 소모품비</li><li>• 판매수수료</li><li>• 매입원가</li></ul>

# 제1절 손익분기점

## 2. 비용의 의의 및 특성

### (2) 비용의 특성

- 조업도를 기준으로 비용형태를 고정비와 변동비로 나누면 **관리적 의사결정과 미래경영성과 예측**에 도움이 됨

① **고정비**는 판매량의 변화와 관계없이 일정, **단위당 총고정비**는 **생산량의 증가에 따라 감소**

(생산량, 총고정비 및 단위당 고정비와 관계)

생산량	총고정비	단위당 고정비(= 총고정비/판매량)
1,000개	1,000만원	1,000만원/1,000개=10,000원
5,000개	1,000만원	1,000만원/5,000개=2,000원
10,000개	1,000만원	1,000만원/10000개=1,000원
20,000개	1,000만원	1,000만원/20,000개=500원

# 제1절 손익분기점

## 2. 비용의 의의 및 특성

### (2) 비용의 특성

- ② 고정비는 기업의 최대생산능력이 주어졌을때 그 생산능력 이내에서 고정적이다.

공장규모를 늘리게 되면 감가상각비 증가되고, 여러 가지 제조간접비가 증가될 것이므로  
총고정비는 증가판매량의 변화와 관계없이 일정하지만, 단위당 총고정비는 생산량의  
증가에 따라 감소

- ③ 변동비는 생산량이 변동함에 따라 일정비율로 변동하는 비용으로 **총 변동비는 변동하지만  
단위당 변동비는 변동에 관계없이 일정**

(판매량, 총변동비 및 단위당 변동비와 관계)

판매량	단위당 변동비	총변동비(= 판매량 x 단위당 변동비)
1,000개	500원	1,000개 x 500원= 500,000원
5,000개	500원	5,000개 x 500원= 2,500,000원
10,000개	500원	10,000개 x 500원= 5,000,000원
20,000개	500원	20,000개 x 500원= 10,000,000원

# 제1절 손익분기점

## 2. 비용의 의의 및 특성

### (2) 비용의 특성

④ 변동비에는 조업도가 증가함에 따라 일정비율로 증가하는 비례비의 성격을 띠는 것도 있지만 **체감하거나 체증하는 변동비도 있다**

- **조업도에 따라 체감하는 변동비** : 노동력 이용의 전문화, 숙련도 증가, 기술수준의 향상, 수량할인 등 규모의 경제가 실현되기 때문
- **체증하는 변동비** : 조업도가 적정규모를 넘어서면 비숙련공의 사용증가, 부서간 조직의 어려움 등의 과잉규모의 불이익 인하여 규모의 불경제가 작용

# 제1절 손익분기점

## 3. 손익분기점모형

### (1) 손익분기점의 계산목적

- 실제의 조업도와 손익분기점 조업도를 비교하여

경영계획 수립, 경영에 내재하는 위험을 예측하여 의사결정 하기 위한 것

- $\text{실제조업도} > \text{손익분기점 조업도} = \text{순이익}$

- 조업도가 손익분기점에 접근 할수록 경영활동이 악화됨

- 실제 조업도를 손익분기점 이상의 수준으로 확대하여야만 손실 제거 가능



# 제1절 손익분기점

## 3. 손익분기점모형

### (2) 손익분기점모형의 가정

- 모든 영업비를 고정비와 변동비로 구분
- 생산능력의 범위에서 총고정비와 단위당 변동비는 일정
- 총수익과 총영업비는 선형관계에 있다
- 모든 기업은 단일제품을 생산한다
- 생산 제품은 즉시 판매된다
- 판매가격과 원재료 구매가격은 일정하다



# 제1절 손익분기점

## 3. 손익분기점모형

### (3) 손익분기점모형의 도출

#### (1) 손익분기점(판매량) : 총수익과 총비용이 같은점

총수익 = 총비용(고정비 + 변동비)

– 총수익 = 단위당 판매가격 x 판매량

– 총비용 = 고정비 + (단위당 변동비 x 판매량)

단위당 판매가격(P) x 판매량(Q) = 고정비(F) + (단위당 변동비(V) x 판매량)

$$P \times Q - V \times Q = F \quad Q(P - V) = F$$

$$\text{손익분기점(판매량) } Q = \frac{\text{고정비}(F)}{\text{단위당 판매가격}(P) - \text{단위당 변동비}(V)}$$

(ex) 진주(주)는 장난감을 제조 판매하는 기업인데 장난감의 판매가격은 600원이고, 고정비는 300,000원이며, 단위당 변동비는 300원이라면 손익분기점(판매량)은?

$$300,000 / (600 - 300) = 1,000 \text{개(손익분기점, 판매량)}$$

# 제1절 손익분기점

## 3. 손익분기점모형

### (2) 손익분기점(매출액)

$$\text{매출액} = \text{판매량} \times \text{단위당 판매가격}$$

$$\text{손익분기점(매출액)} = \frac{\text{고정비(F)}}{1 - \frac{\text{변동비(V)}}{\text{매출액(S)}}} = \frac{\text{고정비(F)}}{\text{단위당 공헌이익률}}$$

$$\text{손익분기점(매출액)} = \frac{300,000}{1 - \frac{300}{600}} = 600,000 \text{원}$$

손익분기점(판매량)이 1,000개이고, 단위당 판매가격은 600원이므로  
손익분기점(매출액)은  $1,000 \times 600 = 600,000$  원

# 제1절 손익분기점

## 3. 손익분기점모형

### (3) 목표이익 확보를 위한 손익분기점(판매량)

손익분기점(판매량)=

$$\frac{\text{고정비(F)} + \text{목표이익}}{\text{판매가격(P)} - \text{단위당 변동비(V)}}$$

손익분기점(매출액)=

$$\frac{300,000 + 600,000}{600 - 300} = 3,000\text{개}$$

# 제1절 손익분기점

## 4. 손익분기점분석의 한계

- 모든 영업비를 고정비와 변동비로 구분할 수 있다고 하였으나  
현실적인 관점에서는 모든 영업비를 고정비와 변동비로 구분할 수 없다
- 단위당 판매가격과 변동비가 일정하다고 가정하였으나  
실제로는 단위당 판매가격이나 변동비가 변동한다.  
(판매량이 일정수준 이상 증가하면 공급부족, 노동력부족으로 변동비 체증)
- 모든 기업은 단일제품만 생산한다고 가정하였으나  
현실적으로 단일제품만을 생산하는 기업은 찾기 힘들다  
(여러 제품 생산 시 지출된 비용을 각 제품별로 할당하기는 불가능)
- 경영환경이 일정하다고 가정하였으나  
시간이 흐름에 따라 경영환경이 달라지고 그에 따른 비용구조도 달라진다.

# 제1절 손익분기점

## 5. 손익분기점분석의 원리와 재무정책

### (1) 손익분기점률과 안정비율

- 손익분기점은 위치가 높을수록 자본수익성 낮고 위치가 낮을 수록 자본수익성이 높다
- 위치가 높다는 것은 손익분기점이 되는 매출액이 정상매출액에 접근하고 있다
- 매출가격이 하락하거나 기타 경제적 사정으로 인하여 매출액이 조금이라도 낮아지면 이익이 격감할 뿐만 아니라 매출액이 손익분기점 이하가 되어 손실이 발생하는 상태를 의미한다
- 따라서 창업자는 손익분기점률과 안정비율이 어느 정도 파악하는 것이 필요

# 제1절 손익분기점

## 5. 손익분기점분석의 원리와 재무정책

### (1) 손익분기점률과 안정비율

- 손익분기점은 위치가 높을수록 자본수익성 낮고  
위치가 낮을 수록 자본수익성이 높다
- 위치가 높다는 것은 손익분기점이 되는 매출액이 정상매출액에 접근
- 매출가격이 하락하거나 기타 경제적 사정으로 매출액이 손익분기점 이하가  
되어 손실이 발생하는 상태를 의미한다
- 따라서 창업자는 손익분기점률과 안정비율이 어느 정도 파악하는 것이 필요

# 제1절 손익분기점

## 5. 손익분기점분석의 원리와 재무정책

### (1) 손익분기점률과 안정비율

- 안정비율(margin of safety)은 정상매출액 100%에서 손익분기점을 차감한 잔액으로 **안정비율이 크면 클수록 수익성이 높다는 것을 의미**

$$\text{안정비율} = 1 - \text{손익분기점률} = 1 - \frac{\text{손익분기점}}{\text{매출액}} \times 100$$

- 미국의 경우 **손익분기점률은 75% 이하, 즉 안정비율이 25%이상이면 수익성이 있다고 판단**



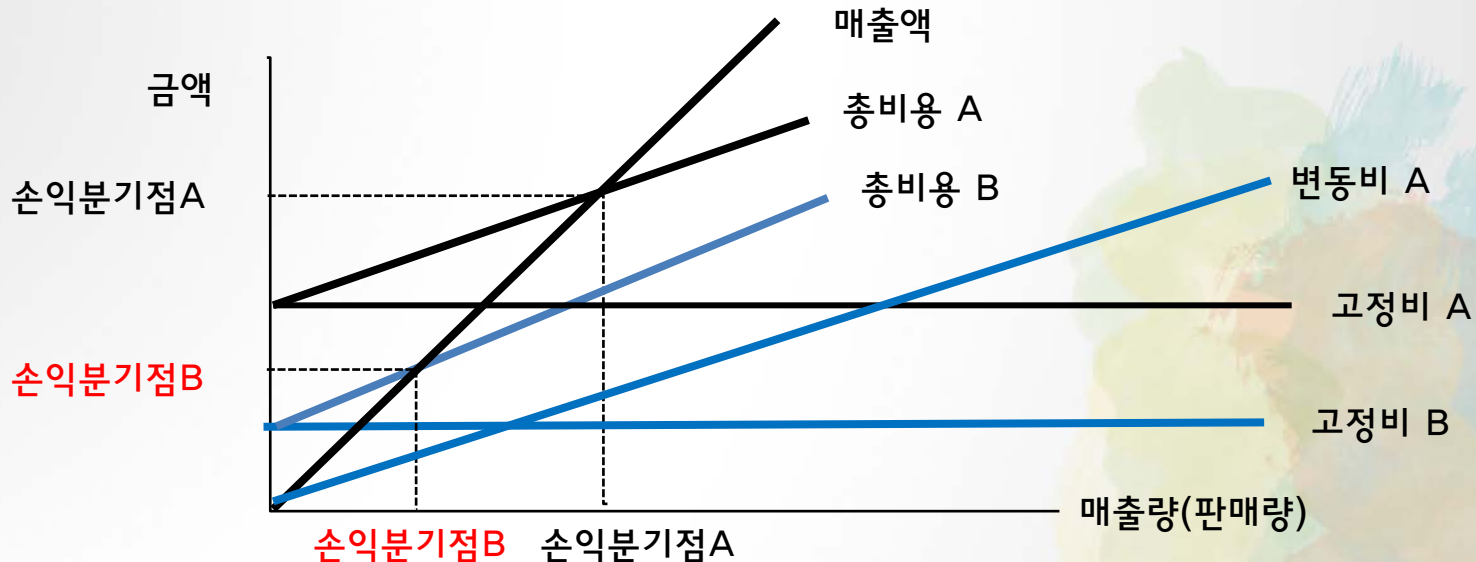
# 제1절 손익분기점

## 5. 손익분기점분석의 원리와 재무정책

### (2) 손익분기점 하향을 위한 재무정책

- 손익분기점은 모든 노력을 다하여 낮출 필요가 있다. 손익분기점이 높다는 것은 일일 판매량이 많고, 즉 매출을 높여야 함을 의미하므로 경영활동에 더욱 많은 노력 요구
- A기업과 B기업이 창업할 때 고정비에서 차이가 있었다면 손익분기점이 하향됨

손익분기점 하향 : A,B 기업이 창업할 때에 고정비에서 차이가 있었다면 손익분기점이 하향



# 제1절 손익분기점

## 5. 손익분기점분석의 원리와 재무정책

### (2) 손익분기점 하향을 위한 재무정책

#### 1) 고정비를 낮춘다

- 새로운 고성능 설비도입을 통한 기술향상과 생산성 향상
- 경영관리의 합리화를 통한 비용절감

#### 2) 매출액을 높인다

- 판매량의 증가(가격하락, 광고.판매촉진)
- 차별가격정책 채택
- 품종개선
- 판매조직 개편
- 판매경로 개선
- 신시장 개척
- 신제품 발매 등

#### 3) 매출이익을 높인다 (매출액 - 매출원가 = 매출이익)

#### 4) 총자산회전율(asset turnover ratio)을 높인다



# 제1절 손익분기점

## 6. 음식점 손님단가(객단가)

- 손님단가 : 손님 1인당 소비금액
- 상품단가 : 제공하는 상품 개개의 금액  
(원재료비와 조리에 드는 가공료 등 조리품 원가 + 경비를 합산)
- 손님단가 : 통상 상품단가의 차이나 음식의 종류에 따라 다르다

### 1) 객석의 효율, 객석회전율(수)

- 음식점의 매출액 = 손님단가 x 손님수

$$\text{객석 회전율(회)} = \frac{\text{손익분기점}}{\text{매출액}}$$

객석회전율이 높은 만큼 매출액은 올라간다.(손님을 늘리는 것 모든 업종의 요점)

## 제2절 경영분석

### 1. 경영분석의 의의 및 목표

- 경영분석이란 재무제표, 즉 손익계산서, 대차대조표, 원가보고서 등의 재무적 정보를 분석하여 기업의 재무상태와 경영성과의 양부를 판단하는 것이다.
- 넓은 의미 : 경영활동에 전반에 관한 분석
- 좁은 의미 : 재무제표분석, 즉 수익성만을 측정

#### 경영분석의 목표

$$\text{유동성(지급능력)} \rightarrow \text{유동비율} = \frac{\text{유동자산}}{\text{유동부채}} \times 100$$

$$\text{안정성(자본배분관계)} \rightarrow \text{부채비율} = \frac{\text{부채}}{\text{자본}} \times 100$$

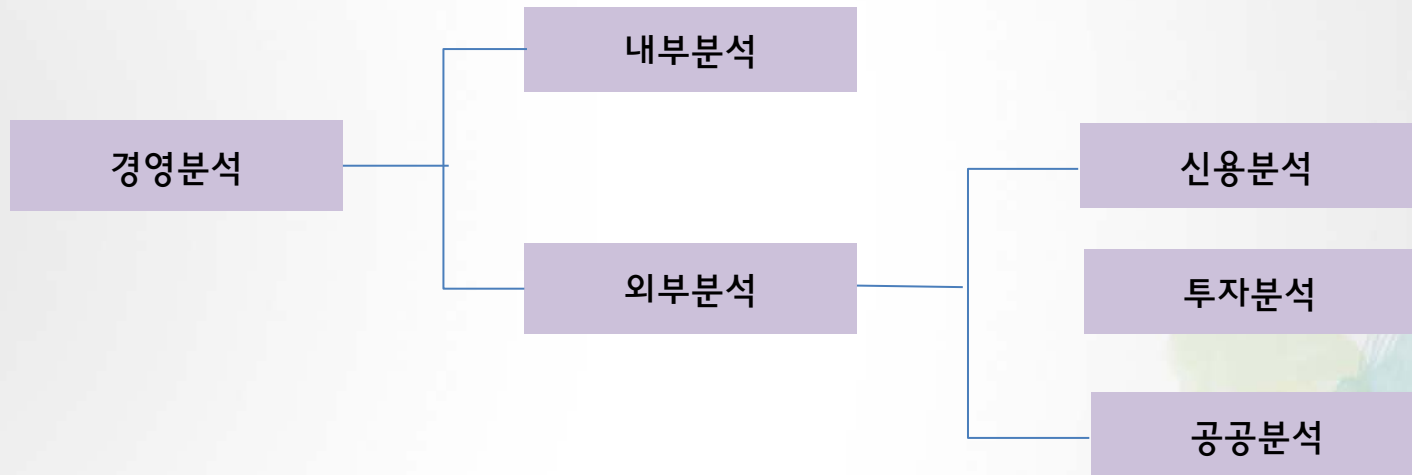
$$\text{수익성(이윤성)} \rightarrow \text{자본이익성} = \frac{\text{이익}}{\text{자본}} \times 100$$

경영분석은 비교판단기준을 정하기가 곤란하다. 분석자료의 제한성과 경영분석 그 자체의 한계성이 있으며, 종합판단법이 발견되지 않고 있으나, 일반적으로 재정적요소(40%), 인적요소(40%), 경기반동적 요소(40%)

## 제2절 경영분석

### 2. 경영분석의 종류

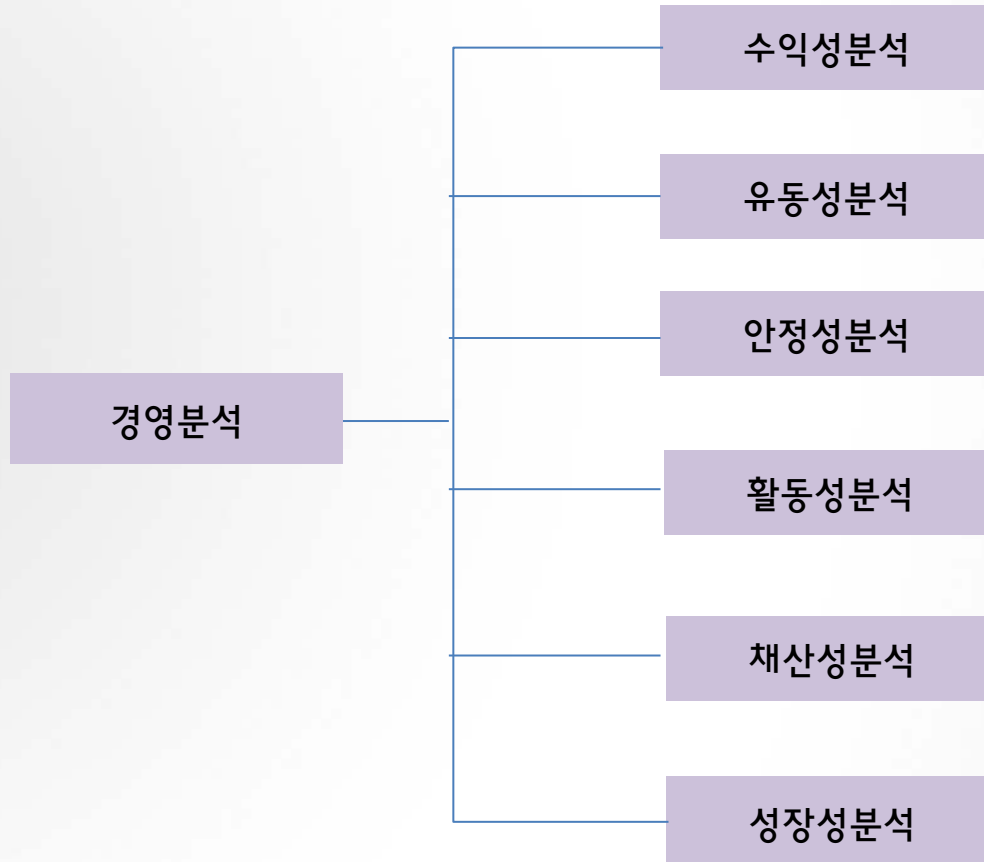
#### 1) 분석목적과 주체에 의한 분류



## 제2절 경영분석

### 2. 경영분석의 종류

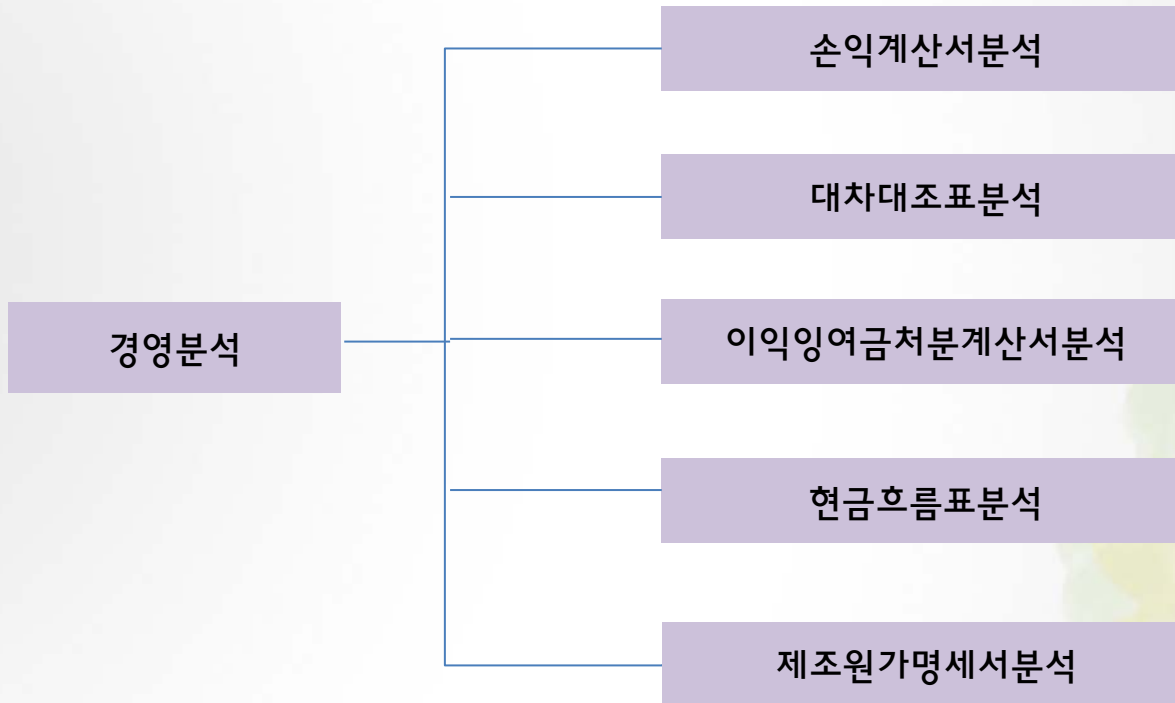
#### 2) 분석목표에 의한 분류



## 제2절 경영분석

### 2. 경영분석의 종류

#### 3) 분석자료에 의한 분류



## 제2절 경영분석

### 2. 경영분석의 종류

#### 4) 분석방법에 의한 분류

- 실수법 : 재무제표상에 표시된 여러 수치를 실수 그대로 사용하여 분석
- 비율법 : 두수치사이의 일정한 비율을 산출하고 그것을 사용하여 분석

#### 5) 상태 또는 성과에 의한 분류

- 정태적 분석 : 기업의 일정한 시점에 있어서의 상태를 분석  
(대차대조표와 같은 자료에 의한 분석)
- 동태적 분석 : 일정한 기간에 있어서의 성과 분석  
(손익계산서, 추세자료에 의한 분석)





## 제2절 경영분석

### 3. 경영분석방법

#### (1) 정태비율

- 기업의 정태자료, 일정시점에 있어서의 기업의 재무상태를 표시하는 대차대조표상의 관계항목 간에서 얻어지는 각종 비율( 대차대조표 관계비율)
- 일정시점에 있어서의 대차대조표상의 항목 간의 비율은 안정성 측정비율 뜻함
- 안정성비율은 기업의 단기적 자금능력과 장기적 재무구조의 안정성을 측정하는 비율로서 자본 및 자산의 구성, 자본과 자산구성의 상호 관계
- 유동성관계비율과 레버리지 관계비율로 나뉘어짐

#### ① 유동성관계비율

- 기업의 채무상환의 이행능력, 지급능력을 측정하기 위한 비율
- 현금 또는 단기간 내에 현금화될 수 있는 항목
- 즉 유동자산과 단기간 내의 지급의무의 항목, 즉 유동부채와 비율을 분석으로 가능
- 유동비율, 당좌비율, 현금, 예금비율

## 제2절 경영분석

### 3. 경영분석방법

#### ② 레버리지비율

－ 장,단기 부채 지불능력 측정

- 1) 기업의 자기자본비율이 적으면 채권자가 주로 기업의 위험을 부담한다
  - 2) 기업의 부채에 의해서 자본을 조달하게 되면 주주는 한정된 투자로 기업을 지배할 수 있다
  - 3) 기업이 부채에 의한 자본조달로 지급이자 이상의 수익을 올리면 주주의 이익은 커진다
  - 4) 레버리지비율의 낮은 기업이 호황인 경우에는 기대수익률이 낮아지면 불황인 경우에는 손실의 위험이 적다. 높은 기업은 호황인 경우에는 기대수익률이 높아 지지만 불황인 경우에는 손실의 위험이 크다.
- － 합리적인 레버리지비율을 구해야 하는 방법은 대차대조표를 이용하여 타인자본과 자기자본을 비교하여 부채조달비율을 측정
- － 손익계산서를 이용하여 고정비율이 영업이익에 의해 충당되는 정도를 구해 부채의 위험을 측정하는 방법(부채비율,이자보상비율,고정금융비용보상률,고정비율, 고정자산장기적합률)

## 제2절 경영분석

### 3. 경영분석방법

#### (2) 동태비율

- 손익계산서를 포함한 기업의 동태적 자료를 분석자료로 사용한다는 특징
- 일정기간에 있어서의 기업의 경영성과 또는 변동사항을 관계비율로 분석하는 방법
- 수익성관계비율, 비용관계비율, 활동성관계비율, 성장성 관계비율 나뉘어짐
- 수익성관계비율 : 기업의 이익창출능력을 나타내는 지표로 기업활동의 결과를 집약한 경영성과를 측정하는 재무비율(자본수익성 관계비율과 매출수익성관계비율)
- 비용관계비율 : 각종 비용과 매출액과 비교를 통해 비용의 정도를 평가하고 그것으로 기업의 손익관계를 판단(수지비율, 영업비율, 매출원가율, 그리고 영업비비율)

## 제2절 경영분석

### 3. 경영분석방법

#### (2) 동태비율

- 활동성관계비율 : 매출액을 올리는데 있어서 기업이 보유하고 있는 자산을 얼마나 능률적으로 운용하였는가 측정하기 위한 지표로 매출액에 대한 각종 자산의 회전율을 표시되는데 자본운용, 자산관리의 효율성을 나타내므로 효율성비율이라고 함  
기업의 유동자산 또는 고정자산 등에 대한 투자가 과대한가 또는 과소한가를 나타냄  
(총자본회전율, 경영자본회전율, 자기자본회전율, 타인자본회전율, 매출채권회전율, 재고자산회전율, 고정자산회전율)
- 성장성관계비율 : 일정기간 동안 기업의 경영규모와 경영성과가 얼마나 증가하였는  
가 나타내는 비율로 재무제표의 각 항목에 대한 증가율 측정  
(총자산증가율, 매출액증가율, 그리고 순이익증가율)