들어가며

기업은 적자를 견딜 수 있어도, 현금이 끊기는 순간부터 선택권을 잃습니다.

저희 팀이 이번 Chapter 2~4와 LMS에 공지된 지정 기사를 함께 읽은 뒤 남은 생각을 한 문장으로 정리한 결과입니다. 매출과 이익이 늘어난다고 회사의 재무상태까지 자동으로 좋아지는 것은 아니었습니다. 외상으로 많이 팔수록 받을 돈이 쌓일 수 있고, 빠른 성장을 따라가기 위해 재고와 설비에 더 많은 돈을 먼저 넣어야 할 수도 있습니다. 결국 기업이 원하는 만큼 성장하는 것보다 중요한 것은 그 성장을 자기 돈과 조달 가능한 돈으로 끝까지 감당하는 일입니다. 장기 재무계획은 바로 그 한계를 미리 계산해 보는 과정이라고 이해했습니다.

3. 기업의 장기 재무계획 작성: CJ프레시웨이

3-1) 선정 기업과 선정 이유

저희 팀은 CJ프레시웨이를 선정했습니다. 식자재유통과 단체급식은 매출이 커질수록 상품 매입과 재고, 매출채권, 물류자산의 영향을 크게 받는 사업입니다. 이번에 배운 매출성장과 운전자본, 필요한 자산 규모의 관계를 직접 적용하기에 적합했습니다.

CJ프레시웨이는 2025년 연결 기준 매출 3조 4,811억 원, 영업이익 1,017억 원을 기록했습니다. 전년보다 각각 7.9%, 8.1% 증가한 역대 최대 실적입니다. 2026년 상반기 매출도 1조 7,571억 원으로 성장했지만 영업이익은 약 346억 원에 그쳤습니다. 2분기 매출은 9,232억 원으로 전년 동기보다 4.5% 증가했고, 회사는 온라인 유통사업과 플랫폼 경쟁력 강화를 위한 투자가 영업이익에 영향을 주었다고 설명했습니다.

최근 재무수치는 다음과 같습니다.

항목	2025년 기준	2026년 상반기 기준
매출액	34,811억 원	17,571억 원
영업이익	1,017억 원	346억 원
당기순이익	501억 원	133억 원
자산총계	15,891억 원	16,048억 원
부채총계	11,339억 원	12,221억 원
자본총계	4,552억 원	3,827억 원

위 수치는 금융감독원 DART에 공시된 CJ프레시웨이 사업보고서 및 반기보고서와 CJ프레시웨이 공식 재무정보를 기준으로 확인했습니다. 손익 항목은 해당 기간 누적 기준, 자산·부채·자본은 2025년 12월 말 및 2026년 6월 말 기준입니다. 금액은 연결재무제표를 기준으로 억 원 단위에서 반올림했습니다.

3-2) 향후 3년간 매출성장률에 대한 가정

2026년 상반기 매출은 전년 동기보다 약 4.47% 증가했습니다(표에서는 4.5%로 반올림). 저희 팀은 이 흐름을 기준으로 2026년 예상 매출을 약 3조 6,366억 원으로 잡고, 2027~2029년은 매년 5%씩 성장한다고 가정했습니다.

구분	2026년 예상	2027년 예상(1년후)	2028년 예상(2년후)	2029년 예상(3년후)
매출성장률	약 4.5%	5.0%	5.0%	5.0%

예상매출	36,366억 원	38,184억 원	40,093억 원	42,098억 원

이 5%는 목표치가 아니라 계획을 계산하기 위한 기준입니다. 성장률을 정했으니 그 숫자를 감당할 자산과 자금도 같이 계산하려 합니다.

3-3) 성장에 필요한 자산 또는 투자 규모

2025년 자산총계 1조 5,891억 원을 매출 3조 4,811억 원으로 나누면 자산은 매출의 약 45.65%입니다. (15,891 ÷ 34,811 × 100 ≒ 45.65%)

앞으로도 비슷한 자산구조로 매출을 만든다고 가정했습니다. 이에 따라 매출 증가에 필요한 추가 자산은 다음과 같이 계산했습니다.

구분	2027년 예상	2028년 예상	2029년 예상
예상매출	38,184억 원	40,093억 원	42,098억 원
추가 필요자산	약 830억 원	약 872억 원	약 915억 원

직접 계산해보니 성장률 5%라는 숫자가 생각보다 무거웠습니다. 매출표에서는 고작 5% 한 줄이지만 기업 입장에서는 해마다 수백억 원의 자산과 자금조달 문제가 따라옵니다. 성장률은 영업부서의 목표가 아니라 재무부서가 감당해야 할 자금 규모이기도 했습니다.

3-4) 영업이익률과 내부자금 조달 가능성

CJ프레시웨이의 2025년 영업이익률은 약 2.9%였습니다. 2026년 상반기에는 약 2.0%까지 낮아졌습니다. 저희 팀은 2026년의 낮아진 수익성이 한 번에 회복되기보다는 몇 년에 걸쳐 이전 수준으로 돌아간다고 봤습니다. 그래서 2027년은 2.5%, 2028년은 2.7%, 2029년은 2.9%로 잡았습니다. 이 경우 영업이익은 각각 약 955억 원, 1,083억 원, 1,221억 원입니다.

순이익도 비슷한 흐름으로 계산했습니다. 2026년 상반기 순이익률이 낮아진 점을 고려해 2027년 1.0%, 2028년 1.1%, 2029년 1.2%를 적용했습니다. 계산하면 순이익은 약 382억 원, 441억 원, 505억 원입니다. 배당으로 나가는 금액을 제외하고 회사에 남는 비율은 2025년 수준을 참고해 약 88%로 두었습니다.

구분	2027년 예상	2028년 예상	2029년 예상
예상 영업이익률	2.5%	2.7%	2.9%
예상 영업이익	약 955억 원	약 1,083억 원	약 1,221억 원
예상 순이익률	1.0%	1.1%	1.2%
예상 순이익	약 382억 원	약 441억 원	약 505억 원
내부유보율	약 88%	약 88%	약 88%
내부유보이익	약 336억 원	약 388억 원	약 445억 원

여기서 가장 중요하게 관리할 항목은 운전자본입니다. 식자재를 많이 팔았는데 대금을 늦게 받으면 매출채권이 쌓이고, 판매를 예상해 상품을 많이 사두었는데 소비되지 않으면 재고에도 현금이 묶입니다. 매출이 5% 늘어도 매출채권과 재고가 그보다 빠르게 늘어난다면 실제 현금 사정은 오히려 나빠질 수 있습니다.

CJ프레시웨이처럼 식자재유통 비중이 큰 기업에서는 매출이 얼마나 늘었는지만 보는 것보다 그 매출이 얼마나 빨리 현금으로 돌아오는지를 함께 봐야 합니다. 매출채권 회수와 재고회전이 안정돼야 내부에서 다음 투자를 위한 돈도 만들어집니다.

3-5) 추가로 필요한 외부자금의 규모

매출이 증가하면 그 성장을 뒷받침하기 위한 자산도 함께 필요합니다. 앞서 계산한 2025년 자산/매출 비율이 앞으로도 비슷하게 유지된다고 가정하면, 2027년에는 약 830억 원, 2028년에는 약 872억 원, 2029년에는 약 915억 원의 추가 자산이 필요합니다.

다만 이 금액 전부를 외부에서 조달해야 하는 것은 아닙니다. 매출이 증가하면 매입채무도 자연스럽게 늘어날 수 있고, 당기순이익 중 회사에 남는 내부유보이익도 자금으로 활용할 수 있기 때문입니다. 따라서 추가 외부자금 필요액(EFN)은 다음과 같이 계산했습니다.

구분	2027년 예상	2028년 예상	2029년 예상
추가 필요자산	약 830억 원	약 872억 원	약 915억 원
매입채무 자연증가	약 216억 원	약 227억 원	약 238억 원
내부유보이익	약 336억 원	약 388억 원	약 445억 원
추가 외부자금 필요액	**약 278억 원**	**약 256억 원**	**약 232억 원**

[추가 외부자금 필요액(EFN) = 추가 필요자산 − 매입채무 자연증가분 − 내부유보이익]

2025년 매입채무가 매출의 약 11.89%였고, 내부유보율은 약 88%였습니다. 이 두 비율이 앞으로도 비슷하게 유지된다고 보았습니다. 이에 따라 계산한 외부자금 필요액은 2027년 약 278억 원, 2028년 약 256억 원, 2029년 약 232억 원입니다.

2027년을 예로 들면 성장에 약 830억 원의 추가 자산이 필요합니다. 하지만 이 금액을 전부 외부에서 마련하는 것은 아닙니다. 매출 증가와 함께 늘어나는 매입채무 약 216억 원과 회사에 남는 이익 약 336억 원을 활용할 수 있기 때문입니다. 이를 제외하고 남는 약 278억 원을 외부에서 조달해야 할 자금으로 보았습니다. 이후 두 해도 같은 방법으로 계산했습니다.

(※ 각 금액은 반올림 전 수치로 계산한 뒤 억 원 단위로 반올림했습니다.)

3-6) 외부자금이 필요할 경우 적절한 조달방법

저희 팀은 이 자금을 전부 단기차입으로 충당하는 방법을 선택하지 않았습니다. 지정 기사에서 확인한 것처럼 만기가 짧은 돈에 계속 의존하면 영업이 흔들리는 순간 부담이 한꺼번에 돌아옵니다.

CJ프레시웨이는 실제로 2026년 4월 총 940억 원 규모의 무보증 회사채를 발행했습니다. 310억 원은 2027년 10월, 630억 원은 2028년 4월 만기입니다. 이미 중기 회사채 시장을 이용한 경험이 있는 만큼 향후 물류시설이나 장기간 사용할 자산은 장기차입이나 회사채로 조달하는 것이 맞습니다. 자산은 5년, 10년 동안 사용하는데 빚은 몇 달 뒤 갚아야 한다면 처음부터 자금구조가 맞지 않습니다.

그 전에 회사 안에 묶인 돈부터 꺼내야 합니다. 매출채권 회수기간을 줄이고 재고회전을 높이면 외부에서 새 돈을 빌리지 않고도 일부 자금을 확보할 수 있습니다. 저희 팀의 자금조달 원칙은 분명합니다. 운전자본에서 현금을 먼저 확보하고, 그래도 부족한 장기투자 자금은 만기가 긴 자금으로 조달해야 합니다.

3-7) 예상보다 매출이 부진할 경우 조정해야 할 계획

앞에서는 2027~2029년 매출이 매년 5%씩 성장한다고 가정했습니다. 하지만 실제 성장률이 5%에 미치지 못한다면, 처음 계획했던 자산과 투자 규모도 그대로 유지할 필요는 없습니다. 예를 들어 매출성장률이 2~3% 수준에 그친다면 2027년에 예상했던 약 830억 원의 추가 필요자산도 다시 계산해야 합니다. 매출이 계획보다 적게 늘어난 만큼 재고, 매출채권, 물류시설에 필요한 자금도 줄어들기 때문입니다.

이 경우 가장 먼저 신규 물류설비와 플랫폼 투자 시기를 조정하겠습니다. 이미 돈이 들어간 사업보다 아직 시작하지 않은 투자를 늦추는 것이 현금을 지키는 가장 빠른 방법입니다. 매출이 줄었는데 재고와 매출채권까지 증가한다면 구매량과 거래처 회수조건도 바로 손봐야 합니다. 수익성이 떨어지는 비핵심사업은 매각이나 철수까지 검토해야 합니다.

반대로 핵심사업까지 일괄적으로 줄이는 선택은 하지 않겠습니다. 위기 이후 현금을 만들어낼 사업마저 없애면 기업은 살아남아도 성장할 힘을 잃습니다. 어디를 줄이고 어디를 지킬 것인지를 먼저 구분한 뒤, 부족한 자금의 규모를 다시 계산해야 합니다.

마치며

이번 과제를 하면서 성장이라는 단어를 이전과 다르게 보게 됐습니다. 매출이 커졌다는 사실만으로 기업이 성장한 것은 아닙니다. 팔아서 번 돈을 제때 회수하고, 투자한 돈이 다시 현금을 만들며, 그 현금으로 다음 성장을 이어갈 수 있을 때 비로소 제대로 성장한 것입니다. 숫자가 무너진 뒤 선택권을 잃고 움직이는 기업보다, 숫자가 보내는 첫 신호에서 먼저 방향을 바꾸는 기업이 오래 살아남습니다. 저희 팀은 이것이 장기 재무계획이 필요한 가장 분명한 이유라고 생각합니다.

참고한 자료

• 아시아경제, “죽기 직전까지 돈 빌린다”… 구조조정 골든타임 놓치는 기업들 [기업개선 2.0] ①, 2026.09.21.

• 금융감독원 DART 전자공시시스템, CJ프레시웨이 사업보고서(2025.12), 2026.03.19 제출.

• 금융감독원 DART 전자공시시스템, CJ프레시웨이 반기보고서(2026.06), 2026.08.14 제출. (해당 반기보고서는 2026년 상반기 연결 재무실적의 기준 자료로 활용함.)

• 한국거래소(KRX) KIND, 씨제이프레시웨이(주) 제16-1회·제16-2회 무보증사채 증권신고서, 2026.04.09. (총 940억원 규모로 제16-1회 310억원, 제16-2회 630억원 발행 조건을 확인함.)

• CJ프레시웨이, 2025년 매출 3조 4811억원, 영업이익 1017억원, 보도자료, 2026.02.05.

• CJ프레시웨이, 2026년 2분기 경영실적발표, IR 자료실, 2026.08.06.

• CJ프레시웨이, 2분기 매출 9,232억…전년비 4.5% 증가, 보도자료, 2026.08.06.

• CJ프레시웨이, 「연간 실적」 및 「분기별 실적」, 공식 재무정보. (2025년 연간 및 2026년 상반기 연결 재무수치 확인에 활용함.)