

IBM Information
On Demand

2009

>>> Comes To You

IBM

IFRS 도입 이후 리스크 관리와 성장을 지원하는 전사 재무 데이터 통합 방안



INNOVATE.OPTIMIZE.
PERFORM.

Unlock the business value of your information.

오승훈 컨설턴트
한국IBM 글로벌비즈니스서비스

IFRS 도입 이후 리스크관리와 성장을 지원하는 전사 재무 데이터 통합 방안

1

확장된 CFO의 역할과 책임

2

전사 재무 데이터 통합의 필요성

3

재무 통합 Framework

4

재무 통합 시스템 구현 솔루션

5

재무 통합을 통한 기대효과, 사례 및 제언



새로운 회계 기준 **IFRS**의 도입과 세계 경제의 침체로 인해 사실 기반의 경영의사결정을 위한 **CFO**의 역할은 확장되고 있습니다.

회계기준 IFRS 도입 의무화

연결공시 의무화로 모든 자회사에 대한 재무현황 및 공시 위험 관리자로서 관리 범위가 확장됨

Financial 업무 범위의 변화

재무결과에 대한 숫자 맞추기가 아니라, 숫자를 만들어가는 역할이 요구됨

Economic Crisis

불확실성의 시대에서 리스크 관리 및 생존을 위한 성장을 위해서는 **CFO**의 투자 검증이 필요함

확장된 CFO의 역할

- 1 연결공시 Compliance
- 2 COA 등 재무 표준화
- 3 재무 리스크 관리
- 4 전략적 투자 검증
- 5 자금 유동성 리스크 관리
- 6 전사 재무구조 Planning



CFO의 확장된 역할 수행을 위해서는 ‘신뢰성, 신속성, 통합성’이 보장된 전사 재무데이터가 반드시 필요합니다.

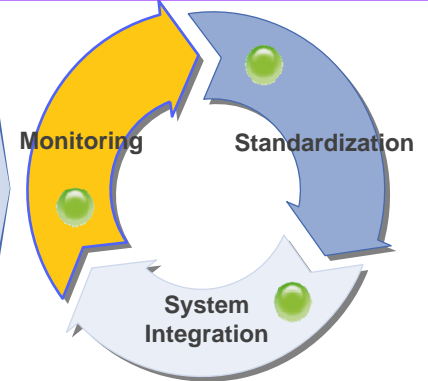
확장된 CFO의 역할

- 1 연결공시 Compliance
- 2 COA 등 재무 표준화
- 3 재무 리스크 관리
- 4 전략적 투자 검증
- 5 자금 유동성 리스크 관리
- 6 전사 재무구조 Planning

CFO 역할 수행에 필요한 Information

- 결산 진행 모니터링 (결산 일정, 이상 데이터 등)
- 재무 리스크 KRI 모니터링 (환 Risk, Credit Risk 등)
- 전략적 성과 정보
- 자금 및 유동성 분석
- 다차원 수익성 분석

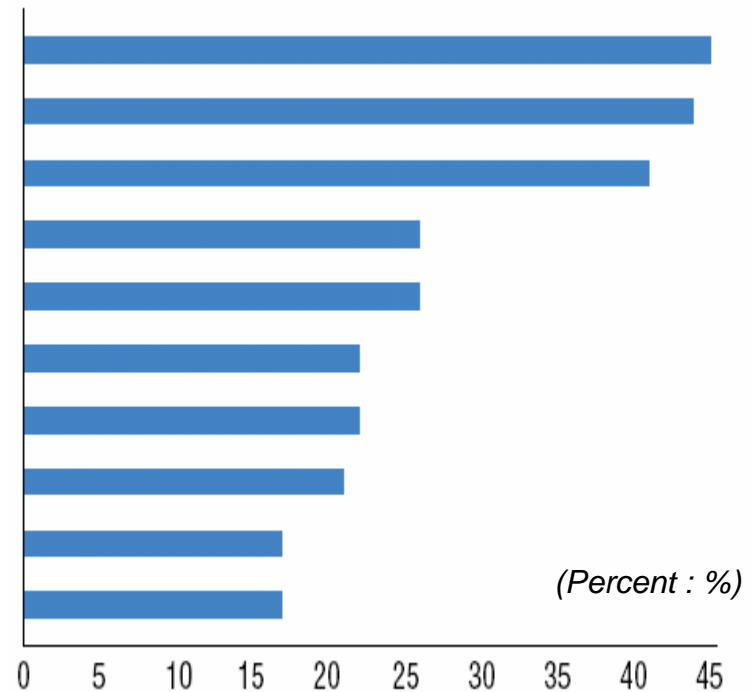
전사 재무데이터 통합



선진기업들도 **ERP** 근간의 개별 회사 재무통합을 이룬 수준이며, 전사적인 재무통합의 필요성을 인식하고 있습니다.

Q1. 전사 재무데이터 통합을 통하여 기대할 수 있는 이익은 무엇이라고 생각합니까?

- 전사차원 규모의 경제를 통한 비즈니스 효율성 및 수익성 향상
- 투명성 확보를 통한 의사결정 지원 **Lead Time** 감소
- Corporate** 차원의 협업 및 커뮤니케이션 향상
- 의사결정 지원 **Contents**의 증대
- 통합 정보를 다양한 관점으로 분석하여 **Business**를 재해석
- 급박한 위기 상황에 대응할 수 있는 역량 및 처리속도 향상
- 리스크에 대한 사전 감지로 수익 대비 리스크 감소
- 전세계 산재된 인적자원 및 자본 관리
- 지속적 변화 촉진을 가능케 하는 **Enabler** 역할
- 외부고객에 대한 정보 품질 향상



전세계 **CFO**들은 전사 재무통합을 통해 다양한 잠재이익을 실현할 수 있을 것으로 기대



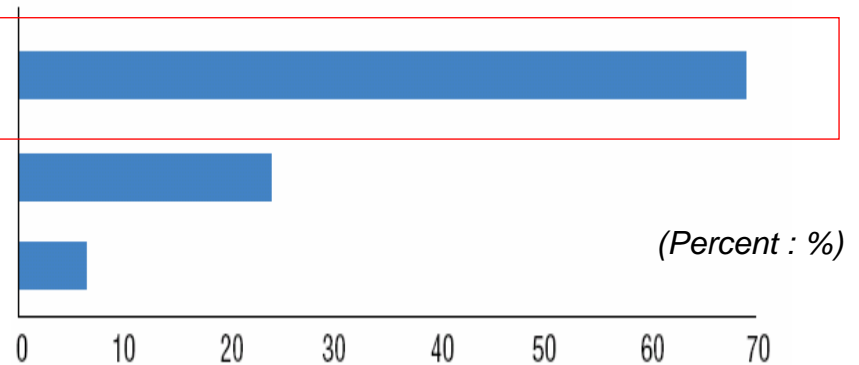
대부분의 **CFO**들은 전사 재무통합 의 필요성을 알지만 시스템 구현이 어렵다고 생각하여 진행하지 못하고 있습니다.

Q2. 통합된 재무정보가 제공되는 시스템에 대해서 어떠한 생각을 가지고 있습니까?

반드시 수행되어야 할 사항이지만, 시스템 구축이 어렵다

매우 중요하나, 시스템 구축이 어렵다

별로 중요하지 않다

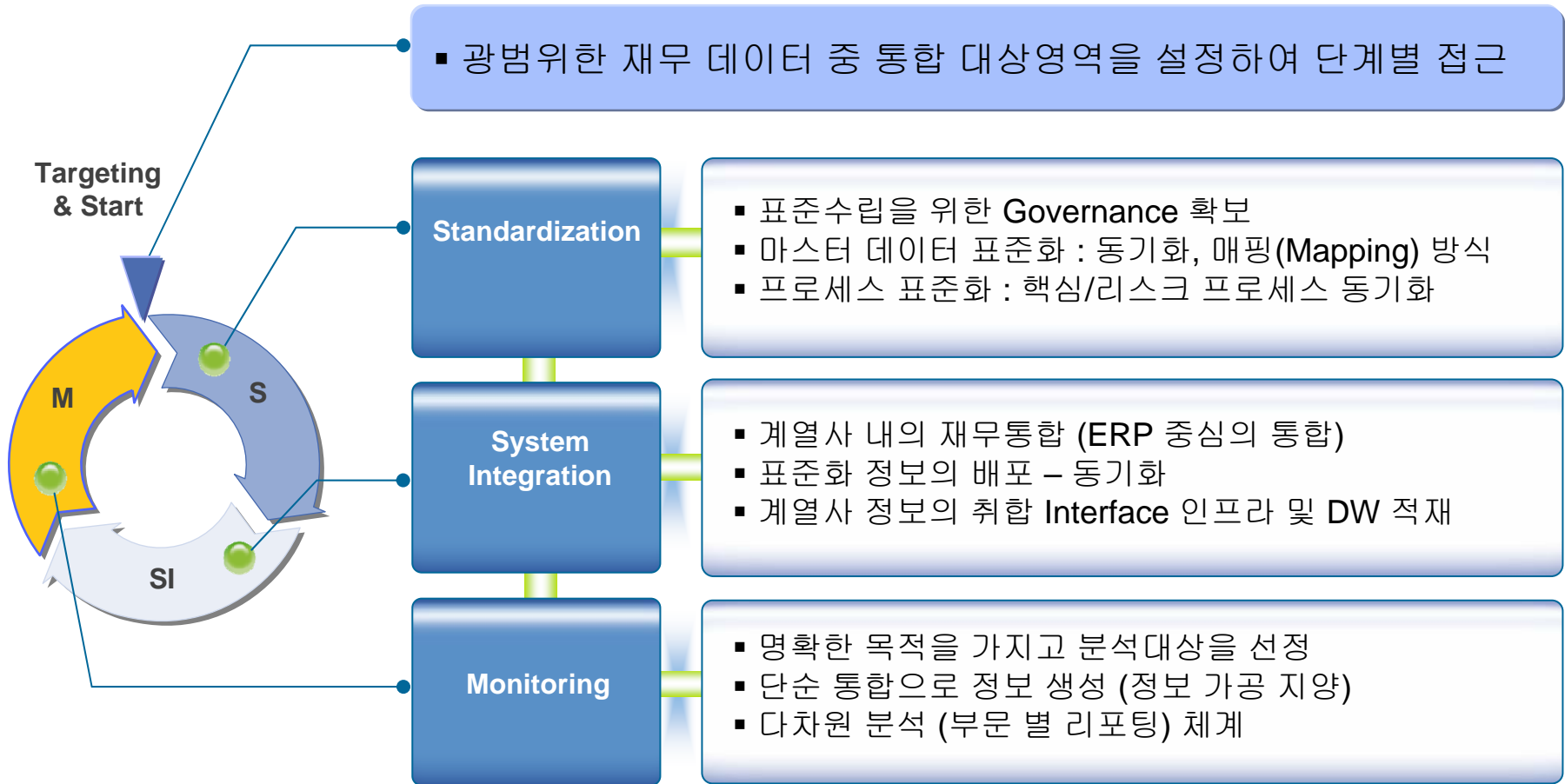


70% 이상의 **CFO**들이 통합재무정보 시스템구축은 필수사항이라고 생각하나, 시스템 구축에 현실적인 어려움을 느끼고 있다고 답하였습니다.

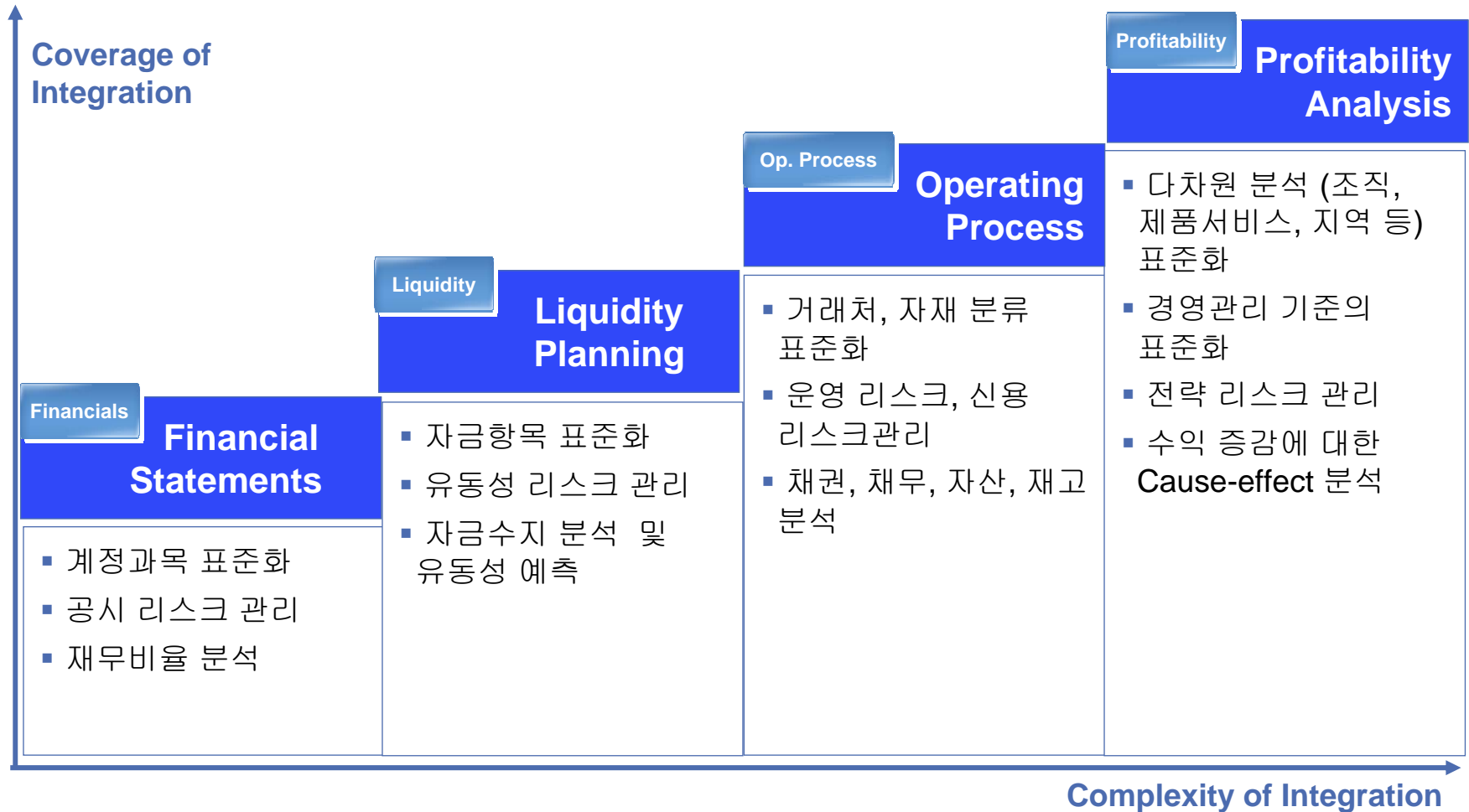
Source : * 위 결과는 IBM과 Wharton School이 "The Global CFO Study 2008"을 위해 수행한 연구로 다양한 지역별, 매출별, 업종별 CFO 및 금융전문가 1200명 이상의 참가자를 대상으로 조사된 결과임



재무통합은 재무 데이터의 표준수립 후, 이를 적용한 시스템을 구축하고, 분석체계를 정립하는 3단계 사이클로 구성합니다.



재무통합의 대상 업무영역이 광범위하므로, 우선 순위가 있는 항목들을 4대 영역으로 단계별로 접근합니다.

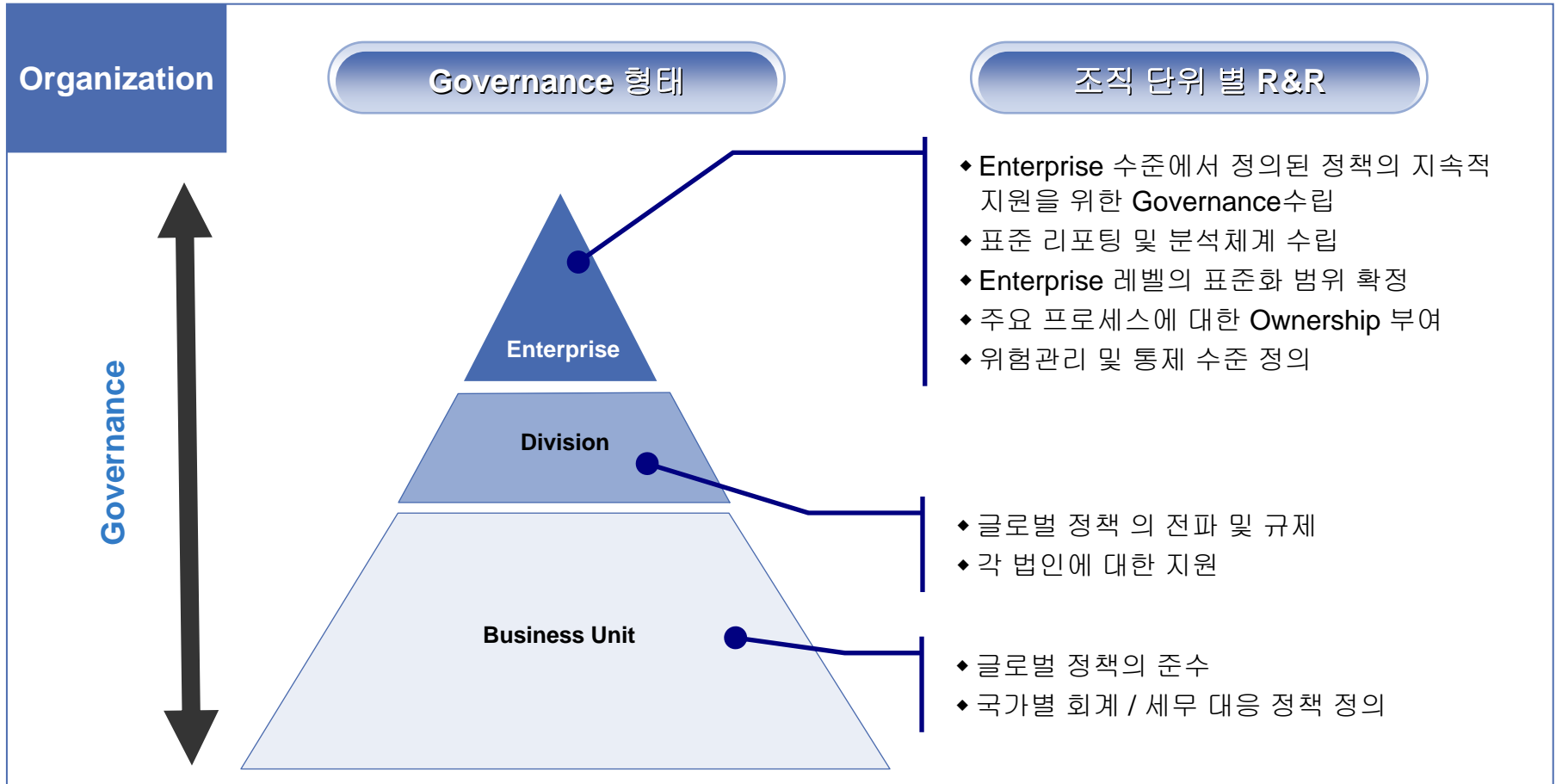


재무통합 도입에 따라 목표로 하는 대상영역별로 다음과 같은 항목들이 변경 또는 신규 구축됩니다.

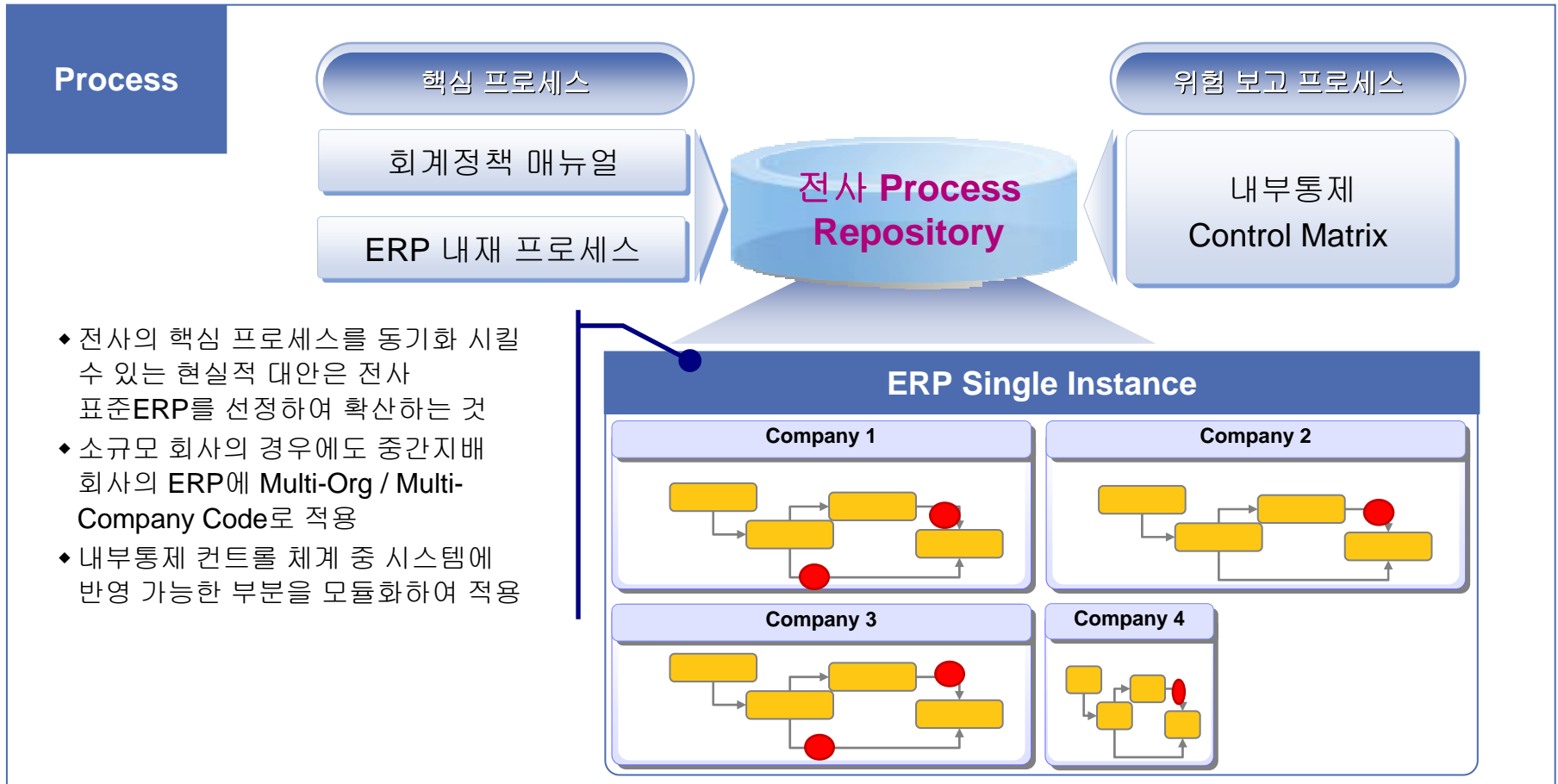
Area Impact Zone	Financials	Liquidity	Op. Process	Profitability
Organization	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그룹 : 계획수립 및 실행 전담 T/F구성 계열사총괄, 표준수립, 취합 및 리포팅 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 계열사: 커뮤니케이션 채널 구성(T/F), 그룹 정책 반영 방안 PI 및 실행 			
Process	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 회계처리 기준 및 결산 방안 수립 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자금일보/ 자금 수지 운영기준 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매출채권/ 거래처/ 재고 관리 기준 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그룹 경영관리 기준 수립
Master Data	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그룹 표준 COA, 계열사 법인코드 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자금수지 항목, 금융상품,차입과목 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객, 공급자, 자재 분류표준 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직, 제품서비스 코드, 지역 표준화
System	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그룹 : 기준정보관리시스템, 정보취합 Interface Infra, 연결시스템, Monitoring시스템 			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 계열사: 그룹 표준 재무시스템(ERP) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자금시스템 재무 연계 통합 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Front System 재무 연계 통합 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그룹 경영기준 손익관리시스템



명확한 정책하에서 조직 단위 별 역할과 책임에 대한 정의를 통해 **Governance** 확립이 선행되어야 합니다.



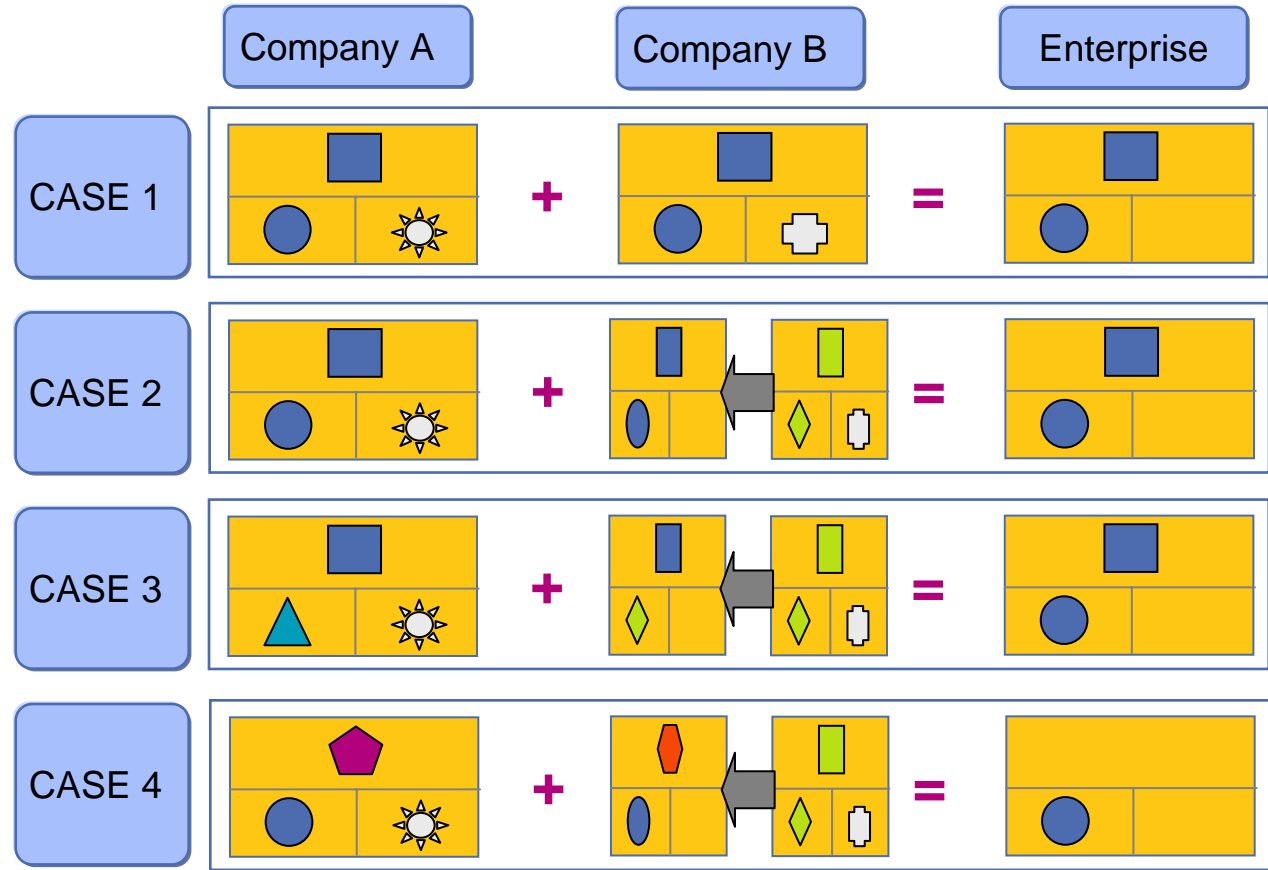
전사적으로 핵심 프로세스와 위험 관리가 필요한 프로세스를 정의하여 모든 개별회사에 적용하고 통합의 범위를 확장합니다.



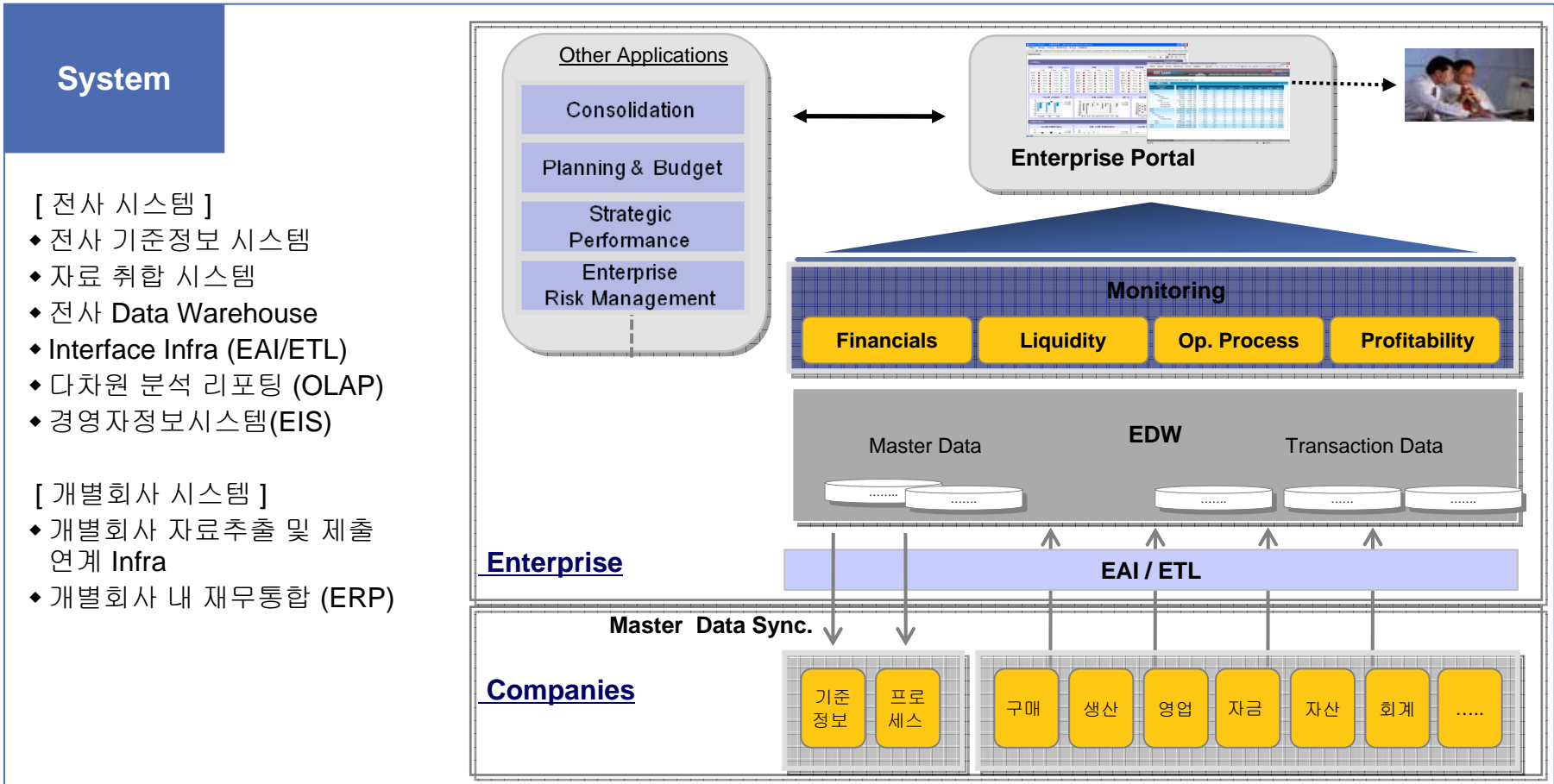
전사 조직이 동일한 비즈니스 언어로 의사소통 할 수 있는 체계가 구축되어야만 취합한 데이터가 통합정보로서 의미를 갖습니다.

Master Data

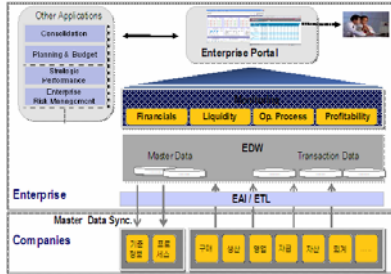
- ◆ 전사 기준정보 표준화는 재무통합에서 가장 어려운 일이며 기업 상황에 적합한 방식을 채택하여야 함
- ◆ 전사적으로 사용할 코드와 속성을 모두 일치(Case1) 하는 것이 이상적이지만, 기존 시스템의 변경이 어려운 경우 전사적으로 사용할 분류속성만을 표준화하는 방식(Case4) 채택할 수도 있음



개별회사는 **ERP**를 근간으로 한 **Front-office**와 자금, 수익성분석까지의 재무통합시스템을 구축하고 전사적인 통합 **Infra**를 구현합니다



전사 시스템 **Infra** 구축을 위해서는 다음과 같은 **Solution**이 필요 하며, 기존 **Infra**가 있는 경우 활용하여 확장할 수 있습니다.



업무 구분	주요 기능 요건	필요 솔루션
[전사]기준정보관리	기준정보 조회 / 등록 / 변경 및 프로세스 관리	① MDM 솔루션
	그룹-계열사 기준정보 맵핑 정보관리	
	기준정보 계열사 배포	② EAI 솔루션
	기준정보 메일링	③ SMTP 서버
[전사]취합 및 적재	그룹 내 시스템간 인터페이스	④ ETL 솔루션
	Data Warehouse	⑤ DW 솔루션
[전사]연결/내부거래	연결 결산/내부거래 대사/보고서 생성 및 조회	⑥ 연결 Package
[전사]경영 리포트	Query & Report / Chart & Visualization	⑦ OLAP tools
[개별회사]재무통합	ERP 고도화 및 표준 적용	⑧ ERP 솔루션
	Front System / 자금 / 수익성분석 통합	
[공통]시스템 관리	그룹 포탈 - 그룹 재무통합 단위 시스템의 Gate	⑨ Portal 서버
	사용자 통합 인증 및 권한 관리	⑩ SSO
	Batch 작업 스케줄러	⑪ Job scheduler
	JAVA 분석/설계/개발	⑫ 설계 및 개발 tools

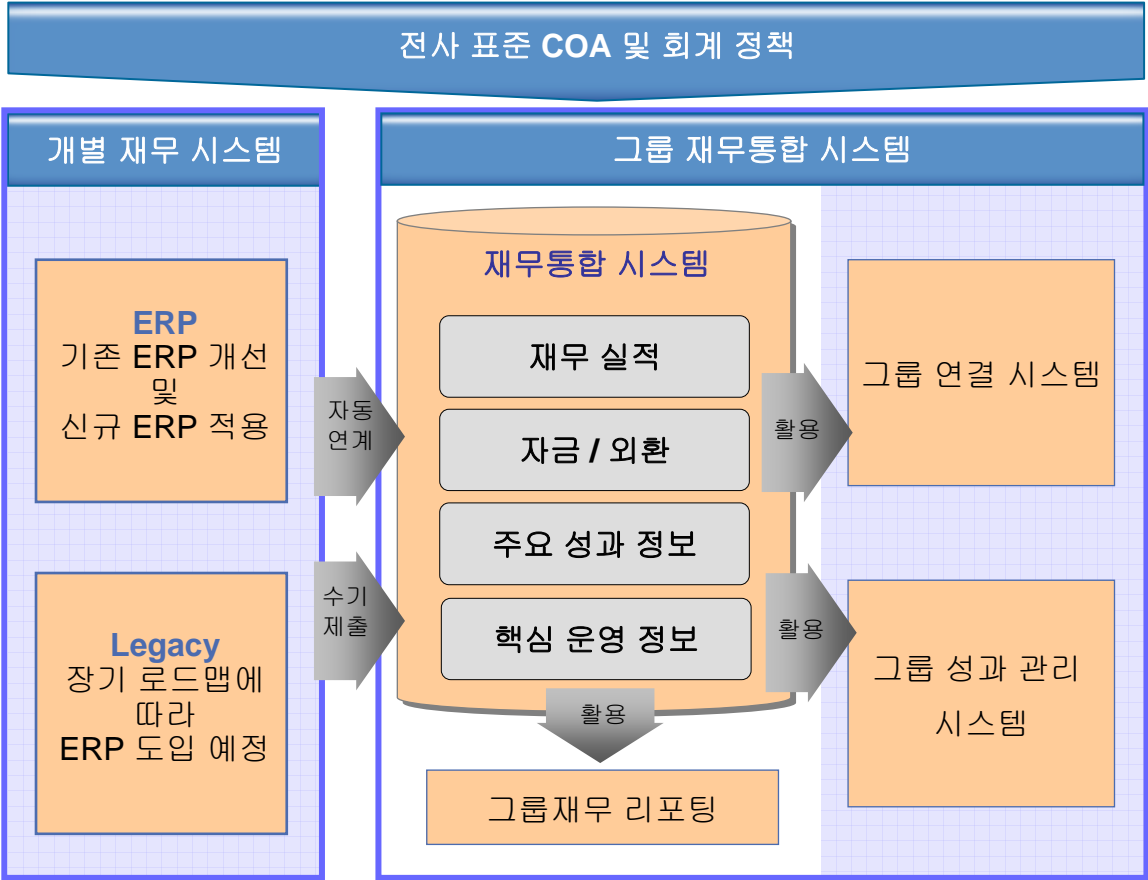
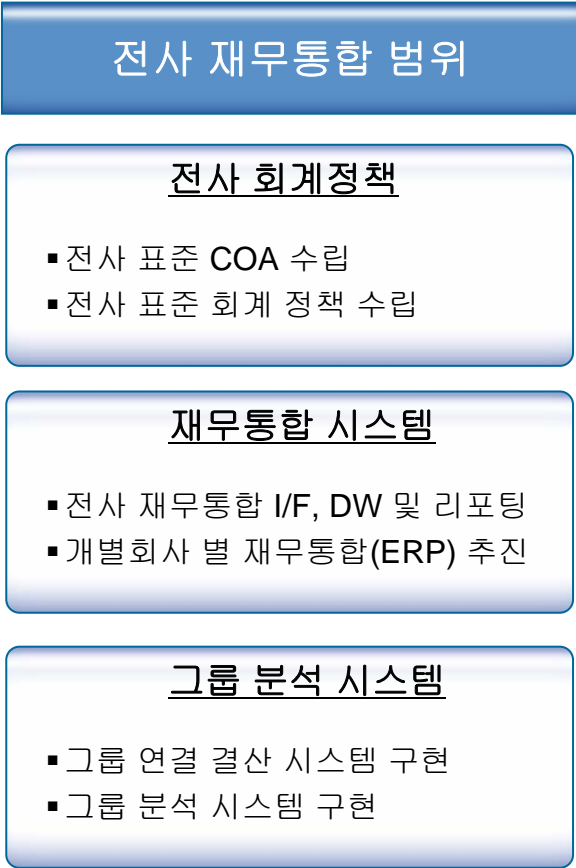


재무통합 시스템은 전사적 **Risk** 예방, **KPI**달성, 전략 실행력 제고 등을 통해 조직 효율화 및 비전달성을 위한 기반을 제공합니다

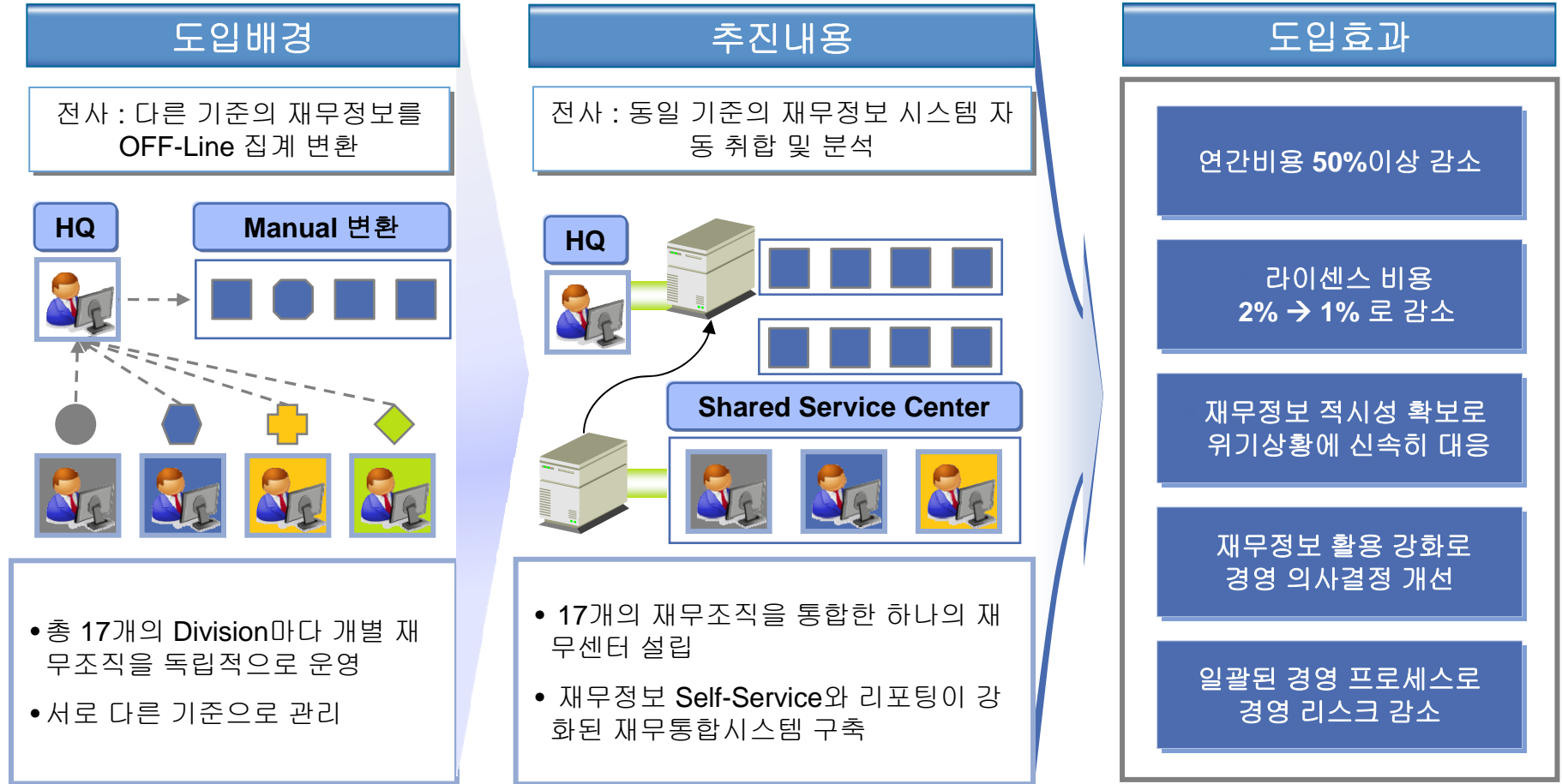
Target Area	Monitoring Contents	기대 효과
Financial Statements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 결산 과정 관리 (이상 데이터, 연결 F/S) ▪ 재무 비율 및 현황 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 규제 리스크 관리
Liquidity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 자금수지 및 자금 유동성 전망 모니터링 ▪ 환 위험 및 파생상품 현황 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유동성 리스크 관리
Operating Process	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 채권 Aging, 거래처 신용평가 ▪ 재고 현황 (원자재 가격현황, 재고자산현황) ▪ 내부통제 Warning, 위험 Event 모니터링 등 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 운영 리스크 관리 ▪ 신용 리스크 관리
Profitability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업부문별/지역별/고객군별/기간별/제품 서비스 별 수익성 분석 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략적 리스크 관리



A사의 경우 개별회사의 ERP 표준을 선정하여 도입을 확장하고 모회사는 전사 재무데이터를 통합하는 인프라를 구축하였습니다



B사의 경우 재무조직 혁신 프로젝트를 수행하여, 통합된 재무 정보를 통한 비용절감과 기업가치 극대화를 실현하였습니다



전사 재무 데이터 통합은 재무조직의 사실 기반 의사결정과 성장에 대한 지원 역량을 강화하는 장기간에 걸친 프로세스/시스템 개선 과정입니다.

재무통합 구현의 결과는 수행 조직과 시스템에 의해 지원되는 운영전반에 걸친 실행 프로세스입니다.

Enterprise 수준의 **Initiative**를 보유한 **CFIO (Chief Financial Information Officer)** 조직이 추진하여야 합니다.

재무 통합 시스템에 대한 장기 로드맵을 수립하고 시작 단계에 대한 효율적인 개발범위 결정이 필요합니다.

