

## I. CFO 導入을 통한 危機 管理 能力 強化

### 1. 經營 危機 管理의 必要性 增大

- 급속한 경영 환경 변화 속에 기업의 위기 관리 능력 강화를 위한 선진 CFO의 도입이 필요함

### 2. CFO란?

- 최고재무담당자(CFO: Chief Financial Officer)는 기업의 재무 기능에 관한 모든 책임을 지는 최고위층 경영자중의 한 사람으로 재정 문제 전반을 총괄하면서 최고경영자를 보좌하는 임원임

### 3. CFO의 役割 및 課題

- CFO는 CEO와 사업 동반자(business partner)로서 기업의 재무 부문을 총괄 책임지면서, 전략적 의사결정을 지원함
- 신규 투자 사업의 평가 및 기업의 인수·합병, 사업 매각 등 중장기적 전략을 수립함
- 투자 사업의 사전적 및 사후적인 실적 평가와 성과에 상응한 보상이 이루어질 수 있도록 지원해야 함
- 외부 투자자와의 관계 정립 등 회사의 대변인 역할을 수행해야 함

### 4. 外國의 事例(AT&T)

- AT&T는 CFO의 역할을 재정립하고자 세계적 수준의 CFO를 위한 가상 최적모델을 개발함
  - 가상최적모델에 의하면 세계 수준의 CFO의 주요 역할은 기본 업무, 성공결정인자, 권한부여, 사명의 네 가지 요소로 구성됨

### 5. 示唆點

- CFO를 정착시키기 위해 최고 경영자는 CFO에게 충분한 권한과 책임을 위양할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 함
- CFO와 재무 담당 부서는 핵심 역량 증대와 경쟁 전략 목표 달성에 기여해야 하며, 이를 위해서는 그 기능이 재편되어야 함
- CFO를 활용한 기업의 전략 목표 달성은 기업 경쟁력의 강화로 이어지며, 곧 불황 극복 방안의 한 요소로 제시될 수 있을 것임

## 1. 經營 危機 管理의 必要性 增大

- 최근 IMF 체제하에서 기업의 채산성이 떨어지고, 유동성 관리의 중요성이 한층 높아지는 등 급속한 경영 환경의 변화를 맞이하면서 위기관리를 위한 경영이 요구되는 상황임
  - 과거 매출 실적이나 시장점유율을 중시하던 외형 위주의 성장에서 수익성이나 기업 가치를 중시하는 내실 위주의 경영으로, 경영의 패러다임이 전환되고 있음
  - 국제회계기준의 채택, 사외이사제의 도입, 및 소액주주권의 강화 등 글로벌 스탠더드의 도입에 따라 이루어지고 있는 재무·회계부문의 급속한 환경 변화에 대한 종합적인 관리 기능이 이루어져야 함
  - 또한 금융시장의 변화가 국내외적으로 급속히 이루어지면서 이에 대한 신속한 정보 수집 및 대응이 기업의 전략적 차원에서 필요함
  - 이에 따라 세계적인 기업들이 효과적으로 수행하고 있는 최고 재무담당자(Chief Financial Officer: CFO) 역할의 도입 및 강화가 대두됨
- 국내 기업에서 재무담당 임원이 현재 수행하고 있는 역할로는 자금의 위기경영을 총괄하기에 한계가 있기 때문에 선진 CFO로의 점진적인 전환이 필요함
  - 국내 재무담당 임원의 역할은 기업의 핵심사업에 대한 자금조달 및 운용을 단순히 배후에서 지원하는 소극적인 기능에 국한되었음
  - 그러나 외국 기업의 CFO는 기업 가치창조의 견인차 역할을 수행하면서 보다 적극적인 역할을 수행하고 있으며, 그 영향력과 역할이 크게 확대되는 추세에 있음
  - 따라서 현재의 경영위기와 급속한 기업환경의 변화에 기업 재무 차원에서 총괄하여 대응할 책임자인 CFO 제도의 도입이 요구되고 있음
  - 본 고에서는 국내 재무담당 임원의 역할과 선진 CFO의 역할과 책임을 비교·분석한 후 시사점을 도출하고자 함

## 2. CFO란?

### (1) CFO의 의미

- CFO는 기업의 재무기능에 관한 모든 책임을 지는 최고위층 경영자중의 한 사람임
  - 최고 재무경영자로 모든 사업전략을 ‘재무마인드’에서 시작한다는 취지로 재정 문제 전반을 총괄하면서 최고경영자를 보좌하는 임원임
- CFO는 기업 전반의 업무에 대하여 재무 관련 부문을 총괄함
  - ▷신규 투자, 인수·합병 등 투자 및 기업 전략을 기획하는 부서, ▷투자자 및 채권자와의 관계 부서(예, IR), ▷금융비용 및 환율 위험관리 담당 부서, ▷세무관리를 맡는 경리부서, ▷자금조달과 운전자본 관리 부서를 일괄하여 관장함
  - 또한 기업의 내부 활용 및 외부 보고를 위해 회계 부서와 내부감사 관련 부서를 총괄적으로 책임짐
- CFO가 이러한 임무를 수행하기 위해서는 기업 금융 분야의 기본적인 지식은 물론 재무 및 회계 전반에 있어 전문가이어야 할 것임
  - 기업가치를 창출할 수 있는 새로운 투자안을 발굴해 평가하고, 인수합병후의 구조조정, 투자자의 관리, 성과보상 등에 대한 능력을 두루 섭렵한 재무전문가가 적합함

## 2. 企業內 CFO의 位相

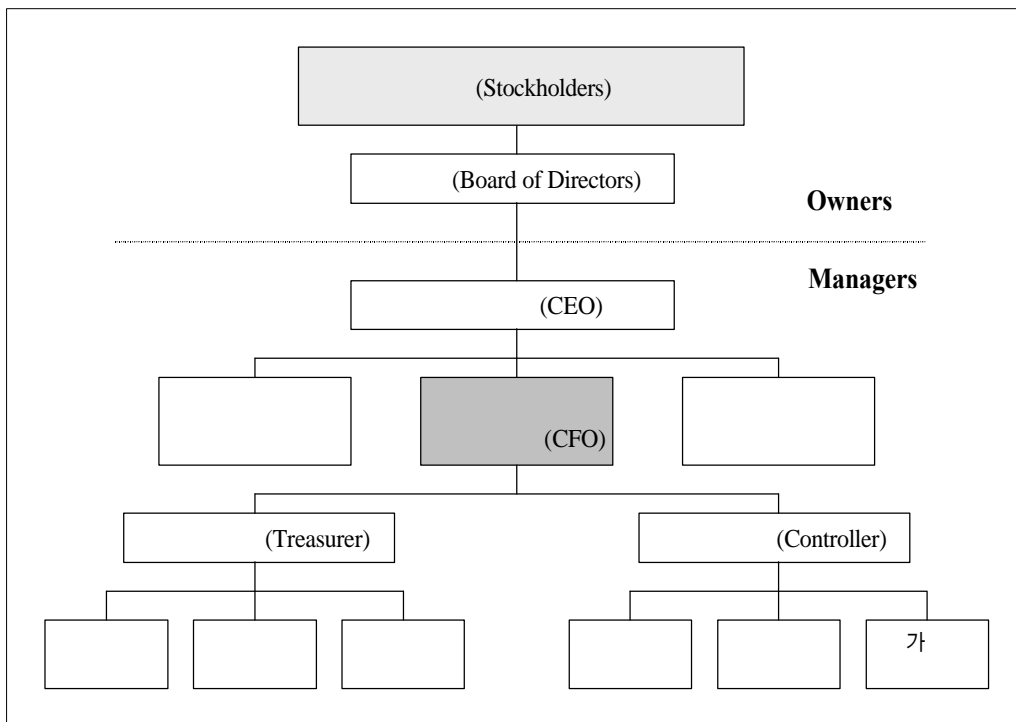
### ○ 조직상의 위상

- CFO는 최고 경영자를 직접 보좌하며 조직 전반을 통해 투자, 생산, 영업 및 기업 전략에 관한 의사결정에 중요한 자문 역할을 하게 됨
  - CFO 아래에는, 자금운용자(Treasurer)와 재무관리자(Controller)<sup>1)</sup>라는

1. 자금운용자와 재무관리자의 역할에 대해서는 <附錄>의 3번 참조

- 수평 조직이 존재함
- 자금운용자와 재무관리자의 하부 조직으로는 자본 계획 및 지출, 외환 및 기금 관리, 회계 등을 담당하는 부서가 있음(<그림 1> 참조)
- 이밖에 CFO 관련 부서는 팀 위주의 전문가 집단으로 구성되어야 할 것임
- CFO의 역할 수행을 위해서는 관련 부서가 팀 위주의 전문가 집단으로 구성되어, 경영 위주의 전략적 관리 및 부가가치 창출이 주 업무인 체제로 전환되어야 함을 의미함
  - 재무팀 등 관련 부서 구성원들은 단순한 숫자 관리 중심의 일반 관리 업무에서 벗어나 새로운 역할과 의무를 수행해야 함
- <그림 1>은 미국 기업의 경우, 일반적으로 CFO가 기업내 차지하는 위상을 보여주고 있음

<그림 1> 일반적인 미국 기업내 CFO의 위상



## ○ 고전적 부사장(VP)과의 차이점

- 미국 기업의 경우 CFO는 고전적 의미에서의 부사장(VP: Vice President) 역할과는 다소 차이가 있음
  - 고전적 부사장(VP)은 비교적 형식적인 측면에서 최고경영자를 보좌하는 역할이 주 업무였으며, 세분화된 기능별 업무 관리로 해당 업무 책임에 국한됨
  - CFO는 과거 각 업무별(재무, 회계 등) 최고 책임자인 부사장들의 기능을 통합한 형태로 기업 전반의 전략적 의사 결정에 참여하여 총괄적인 책임을 가짐

## 3. CFO의 役割 및 課題

- 급변하는 경영 환경은 국내 기업의 재무담당임원들에게 과거와는 다른 역할과 책임을 요구하고 있음
  - 일반적으로 현재 국내 기업의 재무담당임원이 수행하고 있는 역할과 선진 CFO가 지향해야 할 역할을 비교하면 다음과 같음

## (1) 일반적인 국내 재무담당 임원의 역할

- 일반적으로 국내 기업의 재무담당 임원의 주된 역할은 자금조달과 운용에 국한되었음
  - 재무 위험의 통제 등 기업의 전략적 의사 결정 지원은 권한 밖이었음
  - 내부적으로는 원가·예산 등 자금 통제 업무를, 외부적으로는 자금 조달을 주로 수행하였음
  - 따라서 그 역할은 사후 승인 위주(approval-oriented), 서류 중심(paper-based), 중앙집중적 통제(centralized, compliance-based control) 위주였음

- 재무 부서의 역할도 자금 조달 및 운용이 주 업무였음
  - 현재 기업 정보시스템이 대부분의 의사결정을 도와주고 있어 재무 보고 기능은 단순히 기능적 업무에 불과하게 되었음
  - 자금 조달에 있어서도 조직 구성원의 도덕적 헤일로 최적 자본 조달이 어려웠으며, 전략적 자금 운용은 거의 없었다고 해도 과언이 아님

## (2) CFO가 지향해야 할 역할

- 최근 들어 質경영 및 價値경영 이념에 의한 새로운 경영 하부 구조 하에서 기업내 자원의 파수꾼이라 할 수 있는 CFO에 대한 기대가 커지고 그 역할에 변화가 요구됨
- 첫째, CFO는 CEO와 사업 동반자(business partner)임
  - 상하 관계에서 동반자 관계로의 인식 전환이 필요한 것은 CFO가 기업 발전의 견인차 역할을 할 수 있어야 한다는 적극적인 개념에서 도출됨
- 둘째, 기업의 재무 부문을 총괄 책임지면서, 전략적 의사결정을 지원함
  - 기업 운영 자금의 통제, 자산·부채 관리, 한정된 경영 자원의 분배 등 쉰 재무적 기능을 총괄 책임지면서, 문제에 대한 명확한 해결책을 제시함으로써 전략적 의사 결정을 지원함
  - 적정 수준의 부채비율과 자금 조달의 유연성을 유지하면서, 동시에 헷징 등 첨단 위험관리 기법으로 기업의 재무구조를 건전하게 조성함
  - 이를 위해 현실 파악(backward-checking)보다는 미래 지향(forward-looking)을, 단기적 수익(short-term profit)보다는 장기적 안정(long-term stability)을 추구해야 함
- 셋째, 신규 투자 사업의 평가 및 기업의 인수·합병, 사업 매각 등 중장기적 전략을 수립함
  - 기업 가치를 창출할 수 있는 신규 사업 영역을 발굴하여 그 실현 가능성을 평가하고, 최고경영자인 CEO가 투자 및 자본조달에 관해 올바른 결정을

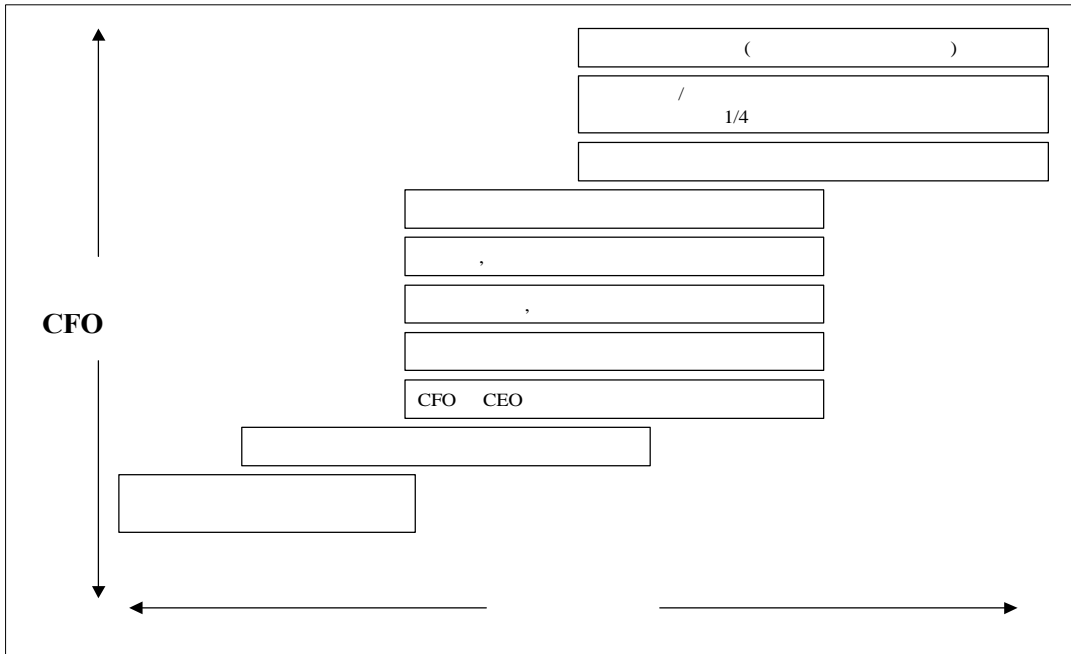
- 을 할 수 있도록 조언함
- 필요한 경우 기업의 전략적 제휴, 인수·합병, 및 사업 매각 등 가치 중심의 중장기적 전략을 수립하면서 기업의 수익 극대화를 추진함
- 넷째, 투자 사업의 사전적 및 사후적인 실적 평가를 수행하며, 성과에 상응한 보상이 이루어질 수 있도록 지원해야 함
  - 투자가 이미 결정된 사항에 대해서 목표에 비추어 성과가 달성되고 있는지를 항시 감시·평가하며, 그 성과에 합당한 보상(feedback)을 각 분야의 담당자들에게 공정하게 제공해야 함
  - CFO는 투자 사업에 대한 엄정한 사전적·사후적인 실적 평가를 통하여 사업 전략과 재무 전략을 연계시키는 역할을 맡아야 함
- 다섯째, 외부 투자자와의 관계 구축 업무 수립 등 회사의 대변인 역할을 수행해야 함
  - 외부 투자자의 효율적인 관리를 통해 기업과 투자자간의 지속적인 우호적 관계가 형성·유지될 수 있도록 노력해야 함
  - 투자자와의 우호적인 관계 유지는 향후 기업이 필요로 할 소요자본의 원활한 공급과도 직결되므로 매우 중요한 역할임

#### 4. 外國의 事例(AT&T)

- '80년대 후반 AT&T는 경영 환경의 변화에 대처하기 위해 세계적 수준의 CFO를 위한 이상적 역할을 정립함
- 세계 수준의 CFO의 주요 역할은 기본 업무, 성공결정인자, 권한부여, 사명의 네 가지 요소로 구성됨(<그림 2> 참조)
  - 기본 업무는 일상적인 회계 업무로 규칙적인 보고서 작성, 능률적인 업무 처리, 재무 직원의 분석 능력 배양 등을 통칭함
  - 성공 결정인자는 CFO가 경영진에 가담하여 다른 경영자들과 유대를 강

- 화하고 의사결정 과정을 촉진하는 촉매 역할을 수행해야 한다는 점임
- 권한 부여는 CFO가 부여된 사명을 완수하기 위해 기존의 현상유지자로서의 역할에서 탈피하여 사업 견인차, 계획 수립, 전략적 이슈에 주도자 역할을 해야 함
- 사명은 결국 과거의 명령 하달자로서의 역할을 떠나 효과적인 문제 해결자, 미래지향적인 관점의 제시자로 탈바꿈해야 한다는 것임

<그림 2> AT&T의 선진 CFO를 위한 이상적 역할



자료: 『Benchmarking』, 1993, Carol Jean McNair, Kathleen. H. J. Leibfried

- AT&T 조직의 상위 경영진은 CEO, CFO, CQO, VP의 구성을 가짐
  - 최고경영자로 CEO(Chief Executive Officer)와 회장(President)이 있고, 그 아래 CFO(Senior Executive Vice President & CFO)가 있음
  - CFO와 수평 조직으로 각 기능별 책임자(Executive Vice President)가 구성되어 있음
  - 참고로 대표적 선진 거대 기업인 GE와 GM의 경우도 비슷한 형태임



## 5. 示唆點

- CFO를 정착시키기 위해 최고 경영자가 해야 할 4가지 수칙
  - 첫째, 재무기능의 최고책임자인 CFO에게 주어진 역할을 충실히 수행할 수 있도록 권한과 책임을 위양할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 함
  - 둘째, 최고경영자인 CEO가 기업의 투자 및 재무 활동에 관한 CFO의 조언을 적극적으로 수용할 수 있어야 함
  - 셋째, CFO가 가진 모든 재무 자원, 즉 인력과 시스템을 효율적으로 활용하여 기업의 전략 목표 달성에 기여할 수 있어야 함
  - 넷째, CFO의 역할 강화로 인한 조직내 타부서와의 갈등을 효과적으로 정비할 수 있는 방안을 수립해야 함
  
- CFO와 재무 담당 부서는 핵심역량 증대와 기업의 중요한 경쟁 전략 목표 달성에 기여해야 하며, 이를 위해서는 그 기능이 재편되어야 함
  - 재무 부문의 업무프로세스를 개선하여 그 여유 자원을 기업의 전략적인 업무에 기여하도록 재배치하여야 함
  - 각 부서간에 분산되어 있는 업무들의 통합이 필요하며, 그 조정자의 역할을 CFO가 담당할 수 있어야 함
  - 부가가치적인 재무 분석을 통하여 다른 부문의 의사 결정에 재무 부문이 어떻게 기여할 수 있는가에 대하여 숙고하고 그 기능을 강화해야 함
  - 재무적 및 비재무적 위험을 재무 기능으로써 통제하는 통합적 위험관리에 힘써야 함
  - 조직 전반에 걸친 성과 측정 시스템을 개발하여 모든 의사결정에 대한 기업의 장기 전략 목표 반영 여부를 검토하고, 지원해야 함

(백흥기 : hkback@hri.co.kr ☎724-4099)

<附錄>

1. 企業內 CFO의 役割 變化 過程

초기 CFO ←		→ 미래형 CFO		
후진적(Lagging)	소극적(Behind)	중간적(Median)	지향적(Ahead)	선도적(Leading)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기본적인 재무 업무</li> <li>· 부서간 분리</li> <li>· 조정/통제에 중점</li> <li>· 관료적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비정기적 분석</li> <li>· 비자발적 참여</li> <li>· 팀의 비정규 멤버</li> <li>· 팀과 떨어져 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업의 재무적 통제</li> <li>· 전통적인 감독 업무</li> <li>· 역할의 강화자</li> <li>· 위계 중심 조직 구조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통합 업무 수행</li> <li>· 부서간의 상호 교류</li> <li>· 목표의 공유</li> <li>· 업무 능력 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가치의 공유, 창출</li> <li>· 사업 성과의 달성</li> <li>· 능력(competence)<sup>1)</sup> 및 기술(skill)<sup>2)</sup>의 개발/관리</li> <li>· 시장 중심의 사고</li> <li>· 사업관련지식 축적</li> </ul>

주: 1. 능력(competence): 개별 기술(skill)이 종합되어 고객 가치창조, 타기업과의 차별화, 미래 마케팅 및 생산 활동에 기여할 수 있는 능력을 말함  
 2. 기술(skill): 전통적 의미에서는 일반회계, 거래 관계 관리, 재무/현금 관리, 외부 보고 등의 업무 등을 말하며, 새로운 개념으로서는 업무 절차의 Redesign/Reengineering, 활동 기준 원가 관리, 최신 성과 측정/평가 기법의 활용 등을 포함함

2. 초기의 CFO와 미래형 CFO의 役割 比較

	초기 CFO	미래형 CFO
계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 결정된 사항의 합리화, 정형화</li> <li>· 단순한 예산 분배</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미래지향/고객 중심의 가치창출계획 수립</li> <li>· 현실적 계획의 수립</li> </ul>
성과의 측정 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 감독관 역할</li> <li>· 사후 평가 및 피드백 부족</li> <li>· 계획 대비 실적 분석 위주</li> <li>· 재무비율 달성 목표 설정</li> <li>· NPV/IRR 분석에 의존</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 분석자/지원자/인도자 역할</li> <li>· 재무 및 재무외 실적 측정의 균형화</li> <li>· 영업 활동 및 예산 지출/집행의 객관적 평가</li> <li>· 중장기 전략목표 수립 및 추진</li> <li>· EVA<sup>1)</sup>, TQM<sup>2)</sup>, KPI<sup>3)</sup> 등 다양한 질적/양적 성과 지표 활용</li> </ul>
업무 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전략적 연계 부재</li> <li>· 주요 추진자 및 문제 해결자의 부재</li> <li>· 부서간 상호 이익의 상충</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 영업 활동 중심의 계획 수립 및 집행</li> <li>· 기능별 업무 체계 및 상호 연계 강화</li> <li>· 고객 만족 중심의 체제 보완 및 정비</li> </ul>
운영 시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 노후된 시스템 사용</li> <li>· 경직된 조직과 높은 유지 비용</li> <li>· Data관리 부재 및 한정된 정보 이용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hard/Software 등 첨단 기술의 적시 사용</li> <li>· 탄력적 시스템 운용으로 높은 생산성 유지</li> <li>· 전략적 Data 관리와 전략정보시스템 구축</li> </ul>

주: 1. EVA(Economic Value Added): 기업의 가치를 세후영업이익에서 영업활동에 사용된 총자산의 자본 비용을 차감한 후의 금액으로, 이는 일정 기간동안 기업이 본래의 영업 활동을 통하여 창출한 순 가치 증가분을 나타냄  
 2. TQM(Total Quality Management): 사내외 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 보다 효율적인 수단과 방법의 개발 및 발전을 통하여 성취될 수 있는 전사적인 경영 목표임  
 3. KPI(Key Performance Indicators): 고객서비스(Customer Service), 시장 확대(Market Penetration), 제품주기(Cycle Time), 생산성(Productivity), 품질(Quality), 원가(Cost) 등 기업 가치 증대와 관련된 전략적 지표임

### 3. CFO의 下部 組織

#### 資金運用者の 역할(Treasurer)

1. 자본조달 결정(financing decision)
  - 부채에 의한 자금조달과 주식발행을 통한 자금조달의 최적구성비율 결정
    - 결정요소: 이자에 대한 조세공제로부터 발생하는 세금절감액, 파산위험 및 파산비용의 기대치에 의하여 주어지는 부채조달에 대한 제약, 부채규모의 변화가 가져오는 경영상의 유인(incentive) 효과
  - 최선의 부채(자본) 조달 방안의 결정
    - 부채의 종류별 구성에 관한 결정: 단기부채와 장기부채간의 결정, 고정금리부채와 변동금리부채간의 결정, 담보부부채와 무담보부부채간의 결정
    - 가장 저렴한 차입 수단의 모색: 금융상품간 비교, 차입선의 선정 등
2. 투자결정(investment decision)
  - 투자목적의 선정: 새로운 제품 생산, 기계·건물등의 교체, 기존 제품의 생산 확대, 광고·연구개발 등 장기적 영향을 가져오는 투자 등
  - 투자목적을 달성하기 위한 투자대상들의 선정
  - 각 투자대상들로부터 예상되는 현금흐름의 측정: 재무운용자가 주체적 역할
  - 각 투자대상의 현금흐름의 평가(경제성 분석): 재무운용자가 주체적 역할
  - 투자의 결정 및 자금 수급 계획의 수립
3. 운전자본(working capital) 관리: 유동성의 관리
  - 유동자산관리: 현금, 유가증권, 매출채권 등
  - 유동부채관리: 매입채무, 은행단기대출, 기업어음(CP), 매출채권금융, 재고자산금융 등
4. 환율·금리 변동 위험 관리
  - 위험 노출(exposure) 및 위험 허용 수준(risk tolerance level)의 측정, 헤지(hedge)의 비율 및 방법
5. 재무분석 및 재무계획
  - 재무분석: 기업 경영 상태의 진단
    - 비율분석: 재무제표에 표시된 계수 중심의 분석(유동성, 레버리지, 활동성, 수익성, 생산성, 시장가치비율 등)
    - 질적분석: 재무제표에는 나타나지 않으나 기업의 장래성, 수익력, 배당력 등에 영향을 미치는 요인의 분석(산업, 경영요인, 업계에서의 지위, 노사관계, 연구개발 등)
  - 재무계획: 장단기 자금수급계획의 수립

#### 財務管理者(Controller)의 역할

1. 재무회계(financial accounting): 재무제표의 작성 및 보고(대차대조표, 손익계산서, 재무상태변동표, 이익잉여금처분계산서, 현금흐름표)
2. 세무회계(tax accounting): 기업회계의 조정, 세무신고서의 작성
3. 관리회계(managerial accounting): 계획과 의사결정을 위한 정보제공, 성과평가 및 동기부여를 위한 정보제공
4. 원가회계(cost accounting): 생산과 영업활동에 관한 원가자료의 확인·분류·집계
  - 재고자산금액을 결정하기 위한 제품원가계산
  - 경영계획수립 및 통제를 위한 원가자료의 제공
  - 제품가격결정을 위한 원가자료의 제공