

불확실성의 팬데믹 시대, 가치통합자(Value Integrator)로의 CFO 역할 변화

조주현 수석연구원, 전략컨설팅실 (nathancho@posri.re.kr)

목 차

1. 가치통합자로서의 재무조직 역할과 변화 방향
2. 글로벌 기업의 재무책임자 역할과 변화 방향
3. 종합 및 제언

Executive Summary

- **글로벌 금융위기, 코로나 팬데믹 등 급격한 경영 환경 변화 속에서 생존과 성장을 이어 나가기 위해 기업의 재무기능과 역할이 끊임없이 변화하고 있음**
 - 기존 재무조직의 경영관리는 결산과 원가분석에 기반한 경영계획을 수립하고, 투자관리를 지원하는 데 중점을 두었음
 - 한편, 글로벌 기업들은 재무조직에 ‘사업부문의 성장을 지원’하는 기능을 적극 부여해 사업의 ‘과거-현재-미래’로 이어지는 연속성 확보를 위해 더욱 노력함
- **최근 발표된 PwC 글로벌 서베이 결과에 따르면, 기업들은 재무조직의 사업 의사결정에서 파트너 역할을 강조하며 많은 인력과 시간을 투입하고 있음**
 - 실제로 많은 선진 기업들이 재무조직을 기업 내 전략적 의사결정을 지원하는 조연자(Advisor)로서 역할과 규모를 설정하고, 사업부서와 함께 비즈니스 방향성을 결정하는 파트너로 활용하고 있음
 - 네슬레는 ‘Co-Pilot’, 인텔은 ‘Full Partner’, 시스코는 ‘Catalyst for Business Transformation’, IBM은 ‘Trusted Business Advisor’라는 재무조직을 운영 중임
- **재무책임자(CFO)에게는 변화 대응 및 비즈니스 연속성 확보를 위해 시대가 요구하는 전문성과 전략적 판단능력을 갖춘 ‘핵심 의사결정자’ 역할이 강조**
 - 1990년대에 CFO 직책이 국내 도입된 이후, 재무안정성 확보, 회계타당성 제고, 거버넌스 투명성 개선 등의 역할이 요구되었으나, 글로벌 금융위기 이후 사업 성과를 분석/예측하고 Risk 및 투자 타당성을 검토하는 역할로 확장
 - 또한, 최근 급변하는 환경변화에 선제 대응하기 위해 현금 확보, 자금 조달로 기업의 생존 가능성과 사업의 지속 가능성을 향상시키는 전략적 역할을 담당
- **시대 변화에 따른 재무 전문성과 전략적 판단능력을 갖춘 재무책임자**

(CFO)의 주된 역할은 다음의 5가지로 정리할 수 있음

- 1) 본원적인 재무역량 강화 : 재무건전성 확보, 성과분석/예산관리, 법/제도적 기반 강화
 - 2) 전략 검토/방향 제시 : 기회·위험요인 발굴 및 포트폴리오를 연계한 기업가치 목표 설정
 - 3) 비재무적 목표/성과 : ESG 증장기 목표설정, 성과창출로 고객 및 이해관계자의 신뢰 향상
 - 4) 기업 비전/가치 공표 : 기업의 지향점과 목표달성을 위한 단계적 로드맵/실행전략 제시
 - 5) 사회적 이슈 대응 : 국내외 사회적 문제에 대한 인식과 대응 관련 적극적인 소통
- 재무책임자(CFO)는 불확실성에 대응하면서 미래 성장방향을 제시하는 ‘가치통합자’로서 재무조직의 역할과 기능, 필요 역량과 인력 규모를 재 점검하고, 조직과 구성원을 올바른 길로 이끌 수 있는 통찰력이 필요

1. 가치통합자로서의 재무조직 역할과 변화 방향

□ 기업의 재무기능과 역할은 글로벌 금융위기, 코로나 팬데믹 등 급격한 글로벌 환경 변화 속에서 생존과 성장을 이어 나가기 위해 끊임없이 변화하고 있음

- 기존 재무조직의 경영관리는 결산과 원가분석에 기반하여 경영계획을 수립하고, 투자관리를 지원하는 데 중점을 둠
 - 과거 실적 및 프로세스별 정보 집계를 토대로 차년도 경영계획, 투자예산 등을 검토하는 역할 담당
- 한편, 글로벌 기업들은 재무조직에 ‘사업부문의 성장을 지원’하는 기능을 적극 부여함으로써 사업의 ‘과거-현재-미래’로 이어지는 연속성 확보를 위해 더욱 노력함
 - 재무조직에서 미래를 예측하는 정보를 수집 및 분석하고, 사업부문에 미래 방향성에 대한 Insight를 제공
 - 또한, 사업영역 간 협업 시 주요 의사결정을 지원하는 Collaboration Hub

역할을 담당하면서 기업의 지속성장 방향에 대한 나침반 역할을 수행

- **최근 발표된 PwC 글로벌 서베이 조사(2023 PwC Business Survey) 결과에 따르면, 글로벌 기업들은 전통적인 경영관리 기능보다 재무조직의 사업 의사결정 파트너(Business Decision Making Partner)로서의 역할을 강조**
 - 이에, 과거와 달리 재무조직 본연의 기능보다 사업 관련 시장분석 및 보고 기능에 50% 이상의 많은 인력과 시간을 투입하고 있으며, 미래 성장방향에 대한 통찰력을 제공하는 기능에 적합한 보수체계를 갖추고 있음
- **실제로 많은 선진 글로벌 기업들이 재무조직을 기업 내 전략적 의사결정을 지원하는 조언자(Advisor)로 역할과 규모를 설정함**
 - 네슬레는 'Co-Pilot', 인텔은 'Full Partner', 시스코는 'Catalyst for Business Transformation', IBM은 'Trusted Business Advisor'라는 이름으로 기업 내 재무조직의 역할을 규정
 - 비즈니스 현장에서 사업부서와 함께 비즈니스 방향성을 결정하는 파트너로서의 역할을 수행하고 있음
 - 구체적으로 재무 정보를 포함해 의사결정에 필요한 정보를 적시에 정확하게 제공하고, 이를 토대로 기업의 전략 방향성 제시 및 리스크 관리, 신규 사업 기회 포착 등 경쟁력을 제고할 수 있는 다양한 영역에서 조언을 담당
- **최근 SK 등 국내 대기업도 재무조직의 규모와 역할을 확대하여, 생존과 성장을 위한 중추적 역할 부여 등의 '재무기반 전략기능'을 강화하고 있음**
 - (주)SK는 재무기능 최고책임자가 사업 포트폴리오 관리 역할을 겸직하면서 재무부문을 수립하고, 재무전략, 재무운영, 최적화, 세무 등 기능별 실 조직을 운영
 - SK에코플랜트는 기존 Corporate Strategy 센터를 폐지하고, 센터 산하에 있던 전략 및 IPO 추진부문과 센터 외부에 있던 기존 재무부문을 통합하여, '미래전략 - 가치혁신 - 재무' 기능을 하나로 총괄하는 전사총괄조직으로

로 업그레이드함

- 이를 통해 변화하는 내외부 환경에 발 빠르게 대응하고, 사업기회 포착 및 선제적 리스크 관리를 효과적으로 수행하고 있음

2. 글로벌 기업의 재무책임자 역할과 변화 방향

□ 재무책임자(CFO)에게는 글로벌 경영환경 변화 대응 및 비즈니스 연속성 확보를 위해 시대가 요구하는 재무 전문성과 전략적 판단능력을 갖춘 ‘핵심 의사결정자’ 역할이 강조되고 있음

○ 1990년대 CFO(Chief Financial Officer) 직책이 국내 도입된 이후 3가지 계기로 재무책임자(CFO)의 역할이 변화함

- 첫째, IMF 외환위기('97년), 글로벌 금융위기('08년)를 겪으면서 부채관리를 위한 자본유치, 경영진단과 자산조정 등의 재무안정성과 펀더멘털 강화를 담당
- 둘째, 외감법(주식회사 등의 외부감사에 관한 법률) 도입 및 개정 등 내부 회계관리제도 변화('04년,'18년), 회계부정 및 회계타당성 제고를 위한 IFRS(International Financial Reporting Standards, 국제회계기준, '11년) 적용 등 제도적 변화로 CFO 역할이 확장
- 셋째, SK 소버린 사태('03년)*에 따른 거버넌스 투명성 개선의 필요성 확대 로 지주회사 설립 및 전환이 일어났고, 해당 과정과 절차에 대한 CFO의 전문성이 부각

* 헤지펀드 소버린자산운용의 (주)SK 지분매입 및 경영권 개입 시도로 인해 (주)SK가 거버넌스에 위협을 받고 경영권 방어를 위한 막대한 비용을 지불한 사례

○ 재무책임자의 역할은 과거에는 주로 전통적 재무기능이 강조되었으나, 글로벌 금융위기 이후 그룹의 주요 비즈니스 운영 지원으로 확장되기 시작

- 본원 사업의 실적을 집계 및 관리하고, 필요한 자금을 조달 및 운용하는

‘비즈니스 운영 서포터(Business Operation Supporter)’ 역할을 담당

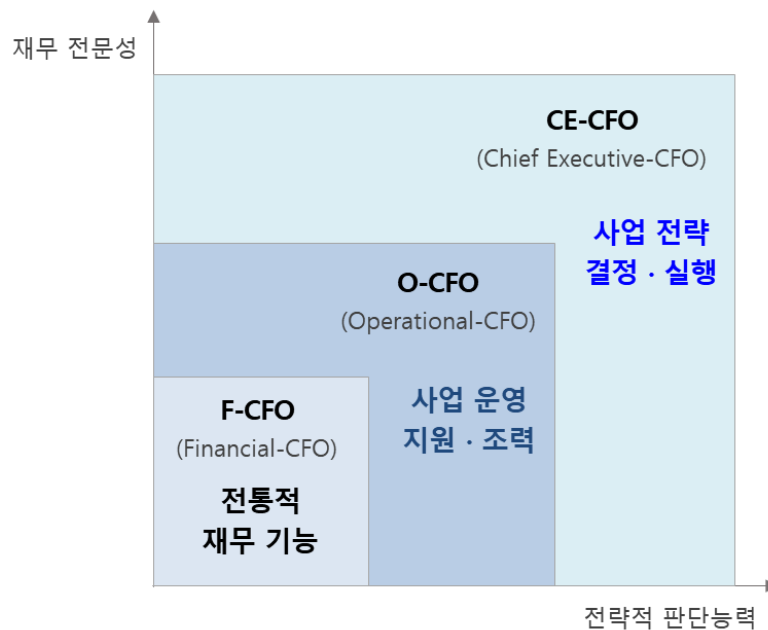
- 점차 성과를 예측/분석하여 투자 타당성을 검토하고, 전사차원의 리스크를 점검(ERM)*하는 ‘의사결정 지원자(Business Advisor)’로 자리매김

* 전사적 리스크 관리체계(Enterprise Risk Management)

○ **최근에는 급변하는 경영환경에 선제 대응하여 비즈니스 연속성을 확보하는 ‘핵심 의사결정자(Decision Maker)’의 역할이 더욱 강화됨**

- 핵심 의사결정자는 위기의 시대에 현금을 확보하고, 안정적인 자금조달을 통해 기업의 생존가능성과 사업의 지속가능성 향상이 최우선
- 한편, ‘전략 수립 - 실행 - 평가’ 순 단계에 걸친 주요 의사결정에 직접 참여함으로써 그룹 비즈니스 관점의 가치제고에 적극적인 기여 필요

[CFO의 전략적 역할 변화]



※ 자료: 한국공인회계사회, ‘CFO의 전략적 역할’ 기반 POSRI 재구성

○ **변화하는 시대가 요구하는 재무 전문성과 전략적 판단능력을 갖춘 재무책임자의 주된 역할은 다음의 5가지로 나눌 수 있음**

- 1) 본원적인 재무역량 강화: 안정적 자금조달, 재무건전성 확보, 성과관리 및 예산수립, 법/제도적 기반 강화 등 재무적/회계적 기능의 강건화
- 2) 사업전략 검토 및 실행방향 제시: 사업 방향성 검토를 통한 기회/위험요

인 발굴 및 포트폴리오 조정방향과 연계한 중장기 기업가치 목표 설정

- 3) 비재무적 목표 설정 및 성과 공개: ESG 중장기 목표를 구체적으로 설정하여 목표 달성 과정과 경과를 주기적으로 업데이트, 고객과 이해관계자의 신뢰를 향상시킬 수 있는 메커니즘 강화
- 4) 기업의 비전과 기업가치 공표: 중장기 지향점에 대한 기업별/사업단위 목표를 제시하고, 달성을 위한 단계적 로드맵과 실행전략을 체계적으로 제시
- 5) 사회적 이슈에 대한 기업의 입장을 공개 표명: 국내외 사회적 문제에 대한 인식과 대응 현황 파악 및 향후 계획에 대한 적극적인 소통으로 시장의 기대에 부응

3. 종합 및 제언

□ 재무책임자는 그룹 차원에서 경영환경 불확실성에 대응하면서 사업의 미래 성장방향을 제시하는 ‘가치통합자(Value Integrator)’로서 재무 조직 운영을 위해 역할과 기능, 필요 역량과 인력 규모를 재점검할 필요가 있음

□ 또한, 가치창출을 이끄는 각 기업의 재무책임자(CFO)는 재무 건전성과 유동성을 확보해야 함. 동시에 비즈니스에 대한 건설적인 조언자로서 경영환경 변화 내 복잡한 경제적·사회적 요소를 먼저 고찰하고, 조직과 구성원들을 올바른 길로 이끌 수 있는 통찰력을 확장하는 데 집중해야 함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

PwC. “PwC Global Family Business Survey”, 2023

PwC. “장수하는 100년 가족경영기업을 위한 새로운 원칙 : 고객 신뢰”, 2023

2022 더벨 CFO Forum. “CFO, 분석가에서 성장 조연자로 변화해야 한다”, 2022

2022 더벨 CFO Forum. “급변하는 경영환경, 진화하는 CFO”, 2022

한국공인회계사회. “CFO의 전략적 역할”, 2020

[서적]

리즈멜런, 데이비드 네이글 외 2인. “CFO, 가치경영자 : CFO와 재무조직은 어떻게 비즈니스를 혁신할 것인가”, 서울엠, 2022.12

Jeremy Hope. “Reinventing the CFO : How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value”, Harvard Business School Press, 2010.3

[언론]

더벨. “SK에코플랜트, ‘재무·전략·IPO 통합 재정비’”, 2023.7.12

더벨. “위기의 시대, CFO의 제 1역할은 현금확보”, 2023.6.28

더벨. “SK, 커지는 재무 라인의 존재감...조직 확대·세분화”, 2023.3.2

더벨. “CFO 역할 단계적 점프, 앞으로 비중 더 커질 것”, 2022.11.10