

CFO Insights

감사위원회가 CFO에게 원하는 7가지 (What Audit Committees want from CFOs)¹



- 2010년 이후 Deloitte의 CFO Program은 700여 회의 CFO Transition Lab을 진행
- 사전 준비를 위해 감사위원장이나 감사위원회 멤버들과 수 백건의 인터뷰를 수행
- 인터뷰를 통해 얻은 insight와 lesson을 '감사위원회가 CFO에 바라는 것'이라는 관점에서 정리
 1. "No Surprises"
 2. CEO를 포함한 경영진과의 강력한 파트너 관계 (Strong partnering with the CFO and other leaders)
 3. 회사 재무조직의 역량에 대한 확신 (Confidence in finance organization talent)
 4. 회계, 재무 및 사업과 관련된 중요한 이슈의 관리 (Command of key accounting, finance, and business issues)
 5. 의미 있는 실적 전망 제시 (Insightful forecasting and earnings guidance)
 6. 효과적인 리스크 관리 (Effective risk management)
 7. 간결하고 명확한 의사소통 (Clear and concise stakeholder communications)

1. "No Surprises"

- 사업 과정에서 '충격(surprise)'은 피할 수 없는 것이기는 하지만, CFO들이 회피 가능한 이슈들을 잘 관리하고, 예측하지 못한 이슈가 발생하면 감사위원회에 적시에 알려주기를 주문
- 적시에 의사소통하고 공동으로 문제를 해결하기 위해, CFO들이 초기에 감사위원회와 업무뿐만 아니라 개인적인 관계를 형성하는 것을 고려할 필요
- 공식적인 감사위원회 회의 이외에도, 비공식적인 자리(조찬, 만찬 등)를 정기적으로 만들어서 감사위원회와 지속적으로 소통하고 interaction하는 것이 필요
- 초기에 감사위원회와 좋은 관계를 형성함으로써 어려운 이슈가 발생했을 때 상호 신뢰를 확대할 수 있음

¹ Deloitte의 CFO Program은 딜로이트 내 다양한 분야의 리더들과 전문가들이 참여하여 미래지향적인 시각과 새로운 아이디어를 CFO들에게 제공합니다. 본 글은 CFO Program의 2015년 9월 "CFO Insights" 에 소개된 내용을 정리한 것입니다. 영문 원본 "[What Audit Committees want from CFOs](#)"에서 보실 수 있습니다.

2. CEO를 포함한 경영진과의 강력한 파트너 관계 (Strong partnering with the CFO and other leaders)

- CFO가 관리자(Steward)나 운영자(Operator)등 전통적인 역할에 집중하기를 원하는 CEO나 이사회도 일부 있지만 대부분은 전략가(Strategist)나 촉매자(Catalyst)의 역할을 기대함
- 전략가로서의 CFO는 재무 전략을 성장을 위한 사업전략과 연계할 수 있고, 나아가서는 재무기능을 통해 성장을 선도할 수도 있음 (예: M&A나 기타 투자활동을 위한 혁신적인 자금조달방법을 찾아내거나 매출을 신장할 수 있는 가격정책의 개발 등)
- 촉매자로서는 조직의 변화를 이끌어 내는 지렛대의 역할을 하기도 함 (예: 운영의 효율성 제고, 성과측정과 보상을 위한 새로운 기법의 제시 등)
- CFO가 CEO를 비롯한 주요 경영진과 좋은 관계를 맺는 것은 매우 중요하며, 감사위원회는 때로 CFO-CEO, CFO-CXO와의 관계를 조직 내 리더십이 효과적으로 작동하는지에 평가하는 척도로 보기도 함.

3. 회사 재무조직의 역량에 대한 확신 (Confidence in finance organization talent)

- 정확하고 적시성 있는 재무정보의 보고를 책임지는 재무조직은 감사위원회의 주요 관심사 중 하나
- 재무조직이 인적자원 리스크를 적절히 관리하고 있는지, 재무조직의 역량을 개발(CFO 승계계획도 포함)하고 있는지 등에 관심
- 인력문제와 직원의 개발 혹은 교체 계획은 사전에 감사위원회와 솔직하게 논의함으로써 오해의 소지를 미연에 방지할 수 있음
- 감사위원회 회의 시에 관련 영역을 담당 직원을 참여시키는 것이 감사위원회에 인력의 역량과 개발에 대한 가시성을 제공하고, 직원의 개발 기회를 주는데 도움이 될 수 있음

4. 회계, 재무 및 사업과 관련된 중요한 이슈의 관리 (Command of key accounting, finance, and business issues)

- CFO로서의 역할을 제대로 수행하기 위해서는 조직과 관련된 중요한 회계처리, 재무 보고, 세무, 재무, 자금, 통제와 관련된 이슈(예: 부패방지법)들을 꿰뚫고 있어야 함
- 위 영역에 대한 background가 있는 CFO의 경우에는 핵심적인 사업관련 이슈나 사업 모델을 이해하는 것이 중요 -다양한 사업부문이 존재하는 회사의 경우 특히 중요

5. 의미 있는 실적 전망 제시 (Insightful forecasting and earnings guidance)

- 미래현금흐름 전망과 손익 예측치를 크게 벗어나지 않도록 CFO가 실적전망과 예산 기능을 개선하기를 기대

- 감사위원회가 진정으로 원하는 것은, 미래 성과 추정의 가정과 성공요인 - 즉, 숫자 이면에 숨겨진 이야기 (the story behind the numbers)을 명확하게 설명해 줄 수 있는 insightful CFO임.

6. 효과적인 리스크 관리 (Effective Risk Management)

- 리스크 관리는 CFO의 중요한 역할 중 하나
- 이사회 산하의 리스크 관리위원회(Risk Management Committee)가 전사적 차원에서 리스크 관리를 감독하지만, 많은 감사위원회에서는 CFO가 전통적인 재무, 회계 및 준법리스크를 뛰어 넘어서 전사적 수준의 리스크와 운영리스크를 관리하는 데에도 주도적인 역할을 수행할 것을 기대
- 특히 현지 CFO가 글로벌 CFO가 아닌 현지 경영진에 직접 보고하는 대형 다국적 기업에서는 보고체계를 명확하게 정의하고 리스크 관련 정보가 적시에 보고될 수 있도록 하는 조직 구조를 갖추는 것이 중요

7. 간결하고 명확한 의사소통 (Clear and concise stakeholder communications)

- 일련의 정규 커뮤니케이션을 넘어서, 감사위원회는 CFO가 감사위원회와 이사회, 투자자를 비롯한 기타 외부 및 핵심 이해관계자들과 효과적으로 소통하기를 기대
- 이사회에 방대한 자료로 보고할 수도 있지만, 숫자 이면의 의미와 추이, 그리고 새로운 통찰력을 제시할 수 있는 명료하고 간결한 의사소통을 기대함
- 재무분석가나 투자자와의 커뮤니케이션에서는 CFO가 사업과 재무, 회계 이슈에 통달했다는 것을 보여 주어야 함
- 특히, CFO는 미래 성과의 성공 요인에 대한 통찰력을 제공하고, 그 결과를 시장에 보여주기 위해 어떻게 할 것이라는 것을 제시하여야 함.
- 주요 이해관계자와의 소통전략이 부족하거나 효과적인 의사소통을 위한 노력을 과소평가하는 CFO들도 있음 => 소통전략에 초기에 공을 들이는 것이 이사회나 기타 이해관계자의 신뢰를 쌓는데 도움이 됨

감사위원회는 기업지배구조에서 핵심적인 역할을 담당하며, 감사위원들이 경험을 바탕으로 CFO에게 도움을 줄 수도 있음. 위에 제시된 감사위원회가 바라는 7가지를 초기에 점검하고 개선함으로써 CFO와 감사위원회가 효과적으로 협력할 수 있는 계기를 마련할 수 있음.

[End of Document]