



Financial Performance & Risk Management(FPRM)
: 재무 성과 및 리스크 관리체계 개선 서비스

Contents

Introduction	3
재무 성과 & 리스크 관리 체계 개선 방향성	4
재무 성과 관리체계 개선	5
<i>재무 성과 관리의 기본적 방법론</i>	
<i>관리회계 체계 고도화</i>	
<i>성과 관리를 위한 관리회계 체계 활용</i>	
<i>재무 성과 관리와 재무 계획</i>	
재무 리스크 관리	10
<i>재무 리스크 관리 필요성</i>	
<i>재무 리스크 관리 대상</i>	
<i>재무 리스크 관리 프로세스</i>	
<i>재무 리스크 계량화(Risk Analytics)</i>	
<i>투자사업 리스크 관리</i>	
<i>재무 리스크 모니터링 및 대응</i>	
<i>전사 재무 리스크 관리 체계</i>	
재무 관리 시스템 구축	22
<i>재무 성과/리스크 관리 시스템 구조</i>	
<i>시스템 구축/개선 프로세스</i>	
<i>재무 관리 시스템 구축 사례</i>	
Contacts	26

Introduction

최근 들어 글로벌 경기 위축 및 러시아 발 전쟁 등으로 인하여, 98년 외환위기, 08년 금융위기 이후 최대수준의 글로벌 금융 불확실성이 전개되고 있습니다. 이에 따라 수입 기업은 원자재 가격, 환율 급등으로 인한 원가 압박 지속되고 있고, 금리 상승으로 인하여 자금 조달 비용도 상승하는 등 재무 Risk가 급격하게 증가하고 있습니다.

이러한 재무 성과 및 리스크에 대한 선제적 관리는 기업의 지속가능 경영을 위하여 필수적인 요소로, 특히 위기 상황 하에서의 재무 관리 수준의 차이가 기업 존속에 까지 영향을 미치는 사례를 종종 확인된 바 있습니다.

RA-Operational의 Analytics 팀은 그간 쌓아온 기업 재무 성과 및 리스크 관리 컨설팅 노하우와 전문 인력들을 토대로 기업의 재무 관리 수준을 정밀하게 진단하고 리스크 대비 성과가 최적화 될 수 있는 솔루션들을 제공하고 있습니다.

Deloitte 안진회계법인 | Risk Advisory

Partner 허 구

재무 성과 & 리스크 관리 체계 개선 방향성

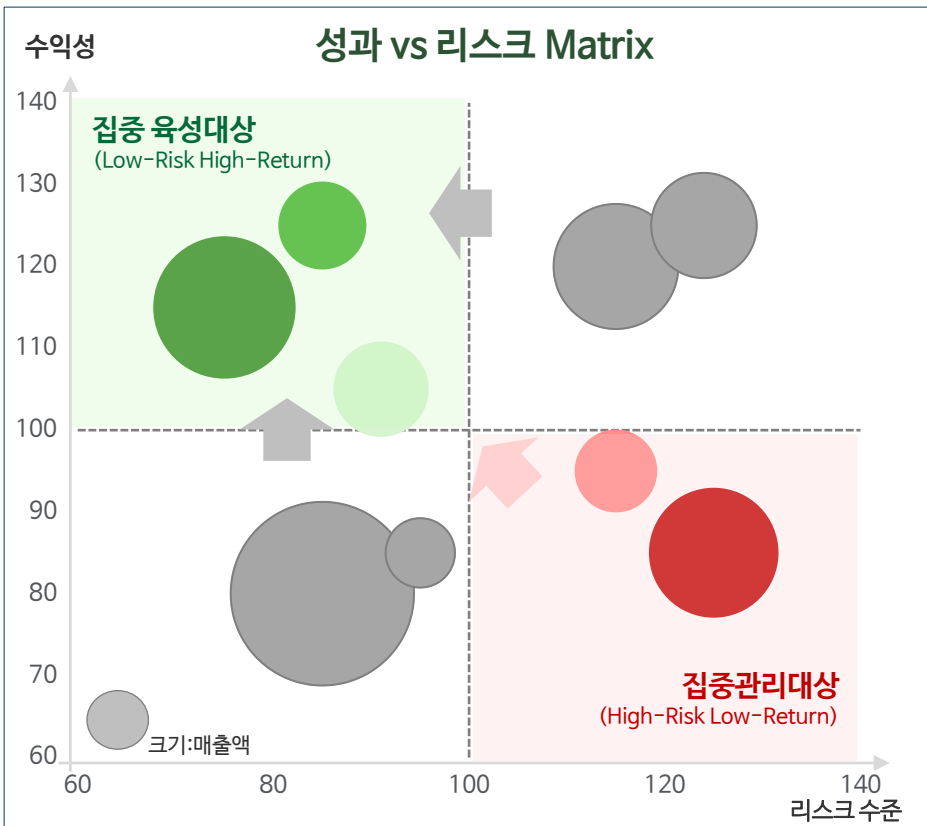
재무관리 체계를 위해서는 1차원적인 (매출&손익) 성과 평가를 벗어나 리스크와 효율성의 계량적인 측정을 활용하여 2차원적인 성과 평가 체계로 발전이 필요합니다.

성과 관리체계 개선

- 관리회계 체계 기반 성과분석
 - 관리회계와 재무회계 정합성 검증
 - 사업 단위 / 분석 계정단위 세분화
- 관리회계와 성과지표 연계
- 성과 분석 체계 개선
- 관리회계 및 성과 Data 기반 재무계획(Scenario Planning) 정교화

리스크 관리체계 개선

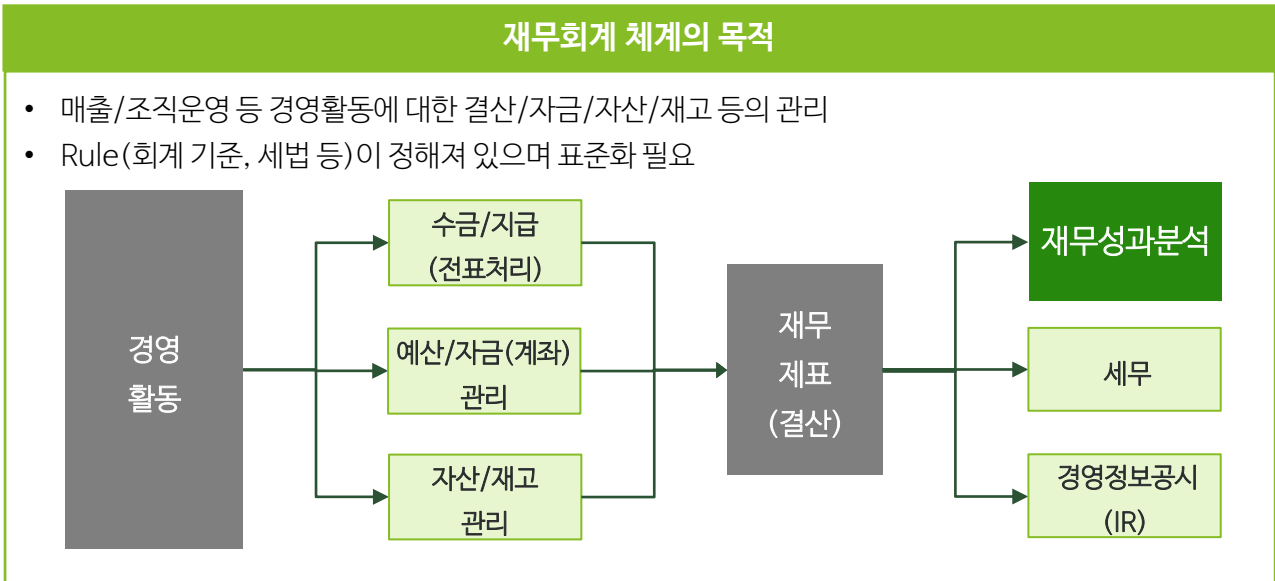
- 재무리스크관리 프로세스 진단/개선
- 재무 리스크 요인 분석
- 재무 리스크 측정 지표 개발
 - 손익/현금흐름/자산가치 등
 - Risk Scenario & Risk Modeling
- 재무 리스크 대응 방안 수립
- 재무 리스크 관리 체계 수립



☰	평가 단위
	전사
	사업부 Project
📄	성과 지표
	매출
	수익성
	전략적 가치(MS)
	고객(노출) 수
!	리스크(효율) 지표
	Risk 수준(계량)
	Risk 지표(KRI)
	효율성(투자/비용)
	효율성(인원/자산)

재무 성과 관리의 기본적 방법론

재무제표는 세무/공시 목적 외에도 기본적인 재무적인 성과 분석 과정에서도 활용됩니다. 재무 비율 분석은 재무제표를 기반으로 기업의 재무 상태를 다양한 관점으로 평가합니다.



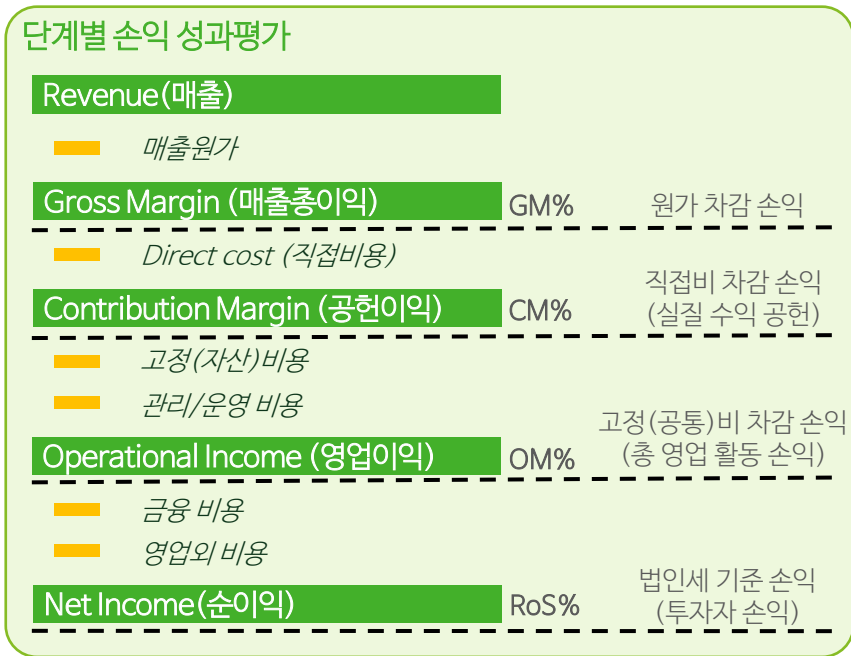
재무(성과)비율분석

- 회사의 재무적인 성과에 대한 객관적인 평가 및 재무계획 수립 과정에 활용
- 기업 대내외 투자자가 해당 기업에 대하여 객관적으로 재무 상태 및 실적을 분석하는 기준으로 활용됨

Income Statement	자산	부채											
매출 (매출원가) ← 성장성 매출총이익 (판매관리비) EBIT(영업익) ← 수익성 (이자비용) EBT (세금) 순영업이익 ← 수익성	유동자산 고정자산	유동부채 비유동부채 자본 자본금 이익잉여금 ← 성장성	활동성 유동성 안정성										
			<table border="1"> <tr> <td>성장성</td> <td>매출증가율(%) 영업익(EBIT)증가율(%) 자산증가율(%)</td> </tr> <tr> <td>수익성</td> <td>EBIT/매출액(%) 매출액세전이익률(%) 매출원가율(%)</td> </tr> <tr> <td>안정성</td> <td>부채(차입금) 비율(%) 이자보상배율(배) 비유동장기적합률(%)</td> </tr> <tr> <td>활동성</td> <td>유형자산회전율(회) 채고자산회전율(회) 인당 매출/수익</td> </tr> <tr> <td>유동성</td> <td>유동(커버리지)비율(%) NCF/총자본(%) 적정 현금시재</td> </tr> </table>	성장성	매출증가율(%) 영업익(EBIT)증가율(%) 자산증가율(%)	수익성	EBIT/매출액(%) 매출액세전이익률(%) 매출원가율(%)	안정성	부채(차입금) 비율(%) 이자보상배율(배) 비유동장기적합률(%)	활동성	유형자산회전율(회) 채고자산회전율(회) 인당 매출/수익	유동성	유동(커버리지)비율(%) NCF/총자본(%) 적정 현금시재
성장성	매출증가율(%) 영업익(EBIT)증가율(%) 자산증가율(%)												
수익성	EBIT/매출액(%) 매출액세전이익률(%) 매출원가율(%)												
안정성	부채(차입금) 비율(%) 이자보상배율(배) 비유동장기적합률(%)												
활동성	유형자산회전율(회) 채고자산회전율(회) 인당 매출/수익												
유동성	유동(커버리지)비율(%) NCF/총자본(%) 적정 현금시재												

관리회계 체계 고도화

재무관리에 필수적인 (재무)회계/결산 관리 체계와 재무 성과분석의 근간인 [관리회계 체계]를 진단하고 고도화 하여 재무 성과관리 및 분석 체계 수준을 제고합니다.



- 단계별 사업(손익) 성과분석을 위한 계정 체계 세분화
- 비용구조/BEP/효율성/민감도 등 PL(손익) Breakdown 분석

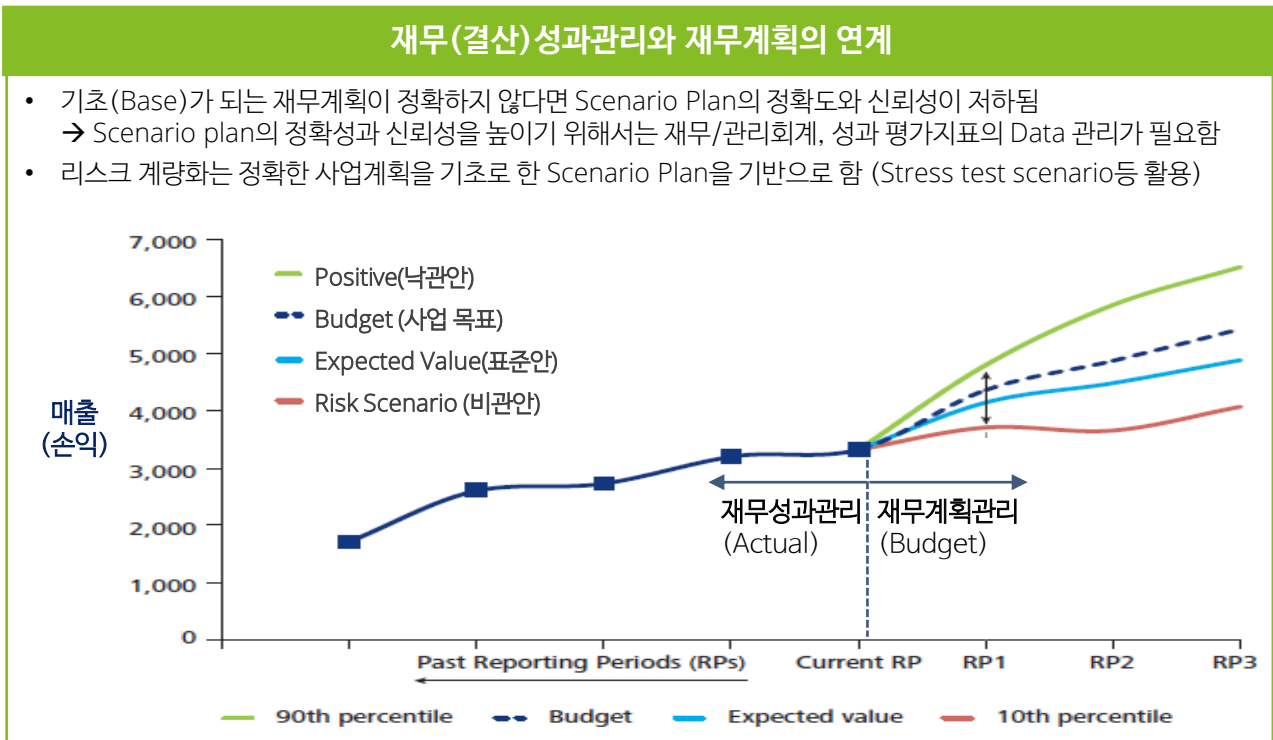
• 각 사업 원가/비용의 귀속/배분에 따른 구분 손익 평가

관리회계 체계 활용 사업부 비용 산출(예시)

		사업부A	사업부B	사업부C	Other	
매출원가	직접원가	원자재(상품/제품) 매입 비용				매출 Units당 직접적인 관계가설명가능한 원가 (매출 * XX%)
		가공 등 상품화 비용				
	간접원가	특수 자산(License/특허/영업권 등) 사용 비용				
판관비 (직접/간접)	직접인건비	직접인건	직접인건	직접인건	직접인건	사업단위 귀속 가능 인원에 대한 인건비
	판매 & 운영 비용	중인건비(복리후생 등) / 공통비용				마케팅/판매촉진비 / Commission 등 영업관련 활동 비용
		직접영업	직접영업	직접영업	직접영업	
		영업/판매 관련 유관 공통 비용				
고정비용	금융비용	제조/판매/운송 등 사업 운영 자산 비용				비용배부 Key (%) - 매출/수익 - 인원 - 면적/IT 사용량 등
	고정자산 경영지원 등 비용	자산 투자에 따른 금융비용				
		관리 인건비				
		HQ & IT 등 공동 운영 자산 비용				
		기타 공통 운영 비용				

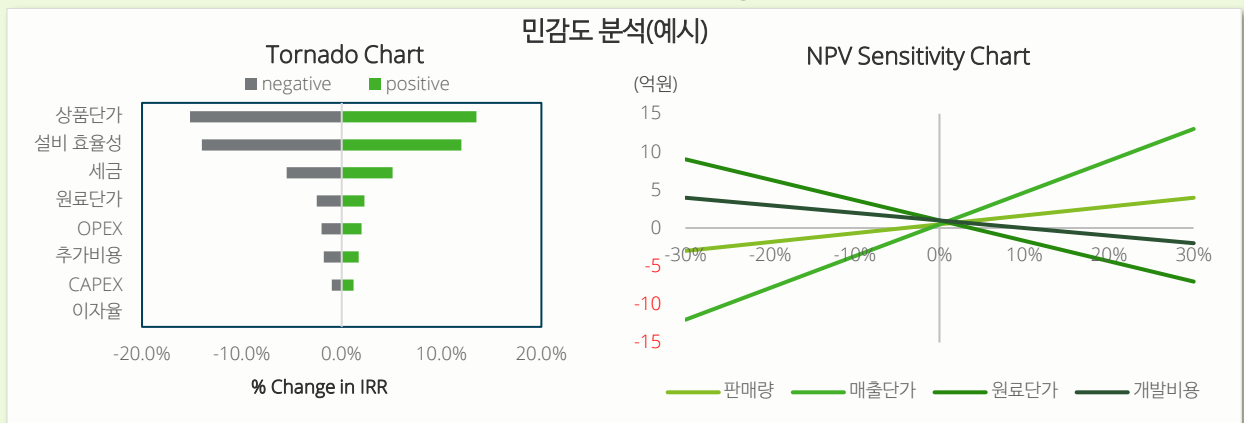
재무 성과 관리와 재무 계획

현재 시점으로 이미 결정된 재무 성과를 집계하는 재무 결산과 달리 (사업)재무계획은 불확실한 미래를 추정해야 합니다. Scenario Planning을 통하여 Case별 사전적인 운영/대응 계획을 수립할 수 있습니다.



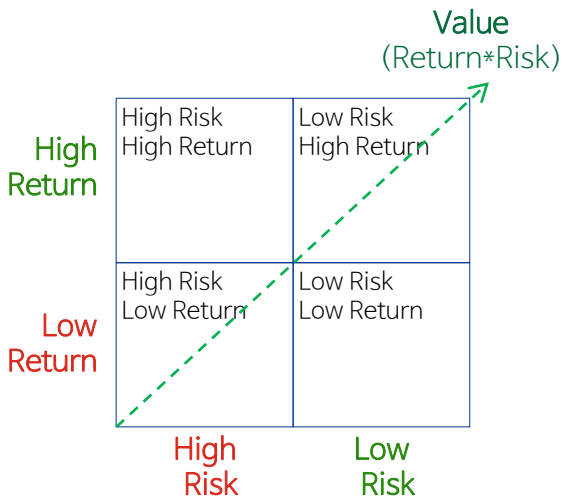
재무 계획 분석 Tools - 민감도 분석(Sensitive Analysis)

- 핵심적인 위험 요인을 선정하여 사업(재무) 계획 상 주요 경영지표(매출/손익/Value 등) 에 영향을 분석함
- 여러 요인의 Multi-Variation 분석으로 확장하거나 Customizing 으로 정교한 민감도 분석으로 발전 가능함



재무 리스크 관리 필요성

리스크(Risk)는 불확실성(혹은 변동성)을 뜻하며 모든 비즈니스 기회와 함께 합니다.
 리스크가 존재하지 않는다면 수익(Return)은 매우 작거나 존재하지 않을 수도 있습니다.



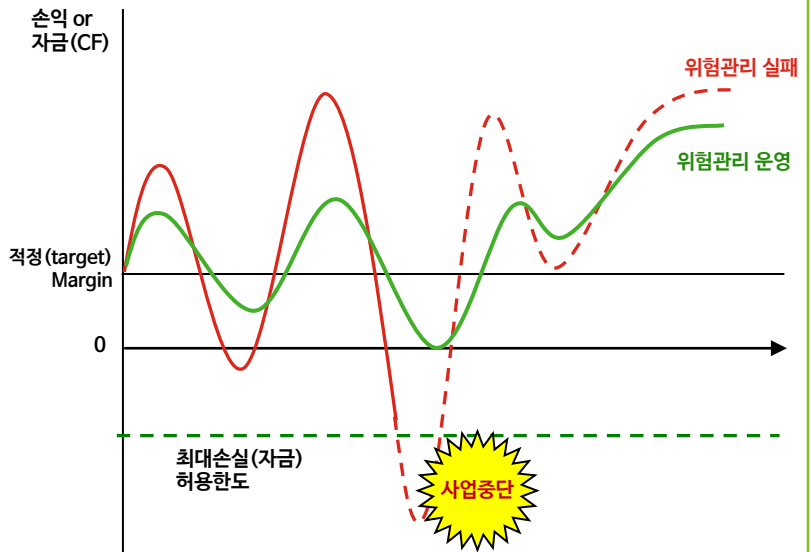
Return vs. Risk Matrix

- 기업의 비즈니스는 수익(Return)의 최대화를 목표로 합니다.
- 수익 확보를 위한 영업과 투자는 필연적으로 위험(Risk)을 수반하게 됩니다.
- 같은 Return 수준을 얻더라도 영업/투자 안에 특성에 따라 Risk 수준은 차이가 있습니다.
- 최고의 Return(High Return)을 안정적으로(Low Risk) 획득함으로써 기업의 Value는 극대화 됩니다.

비금융기관의 재무 리스크 관리의 방향성

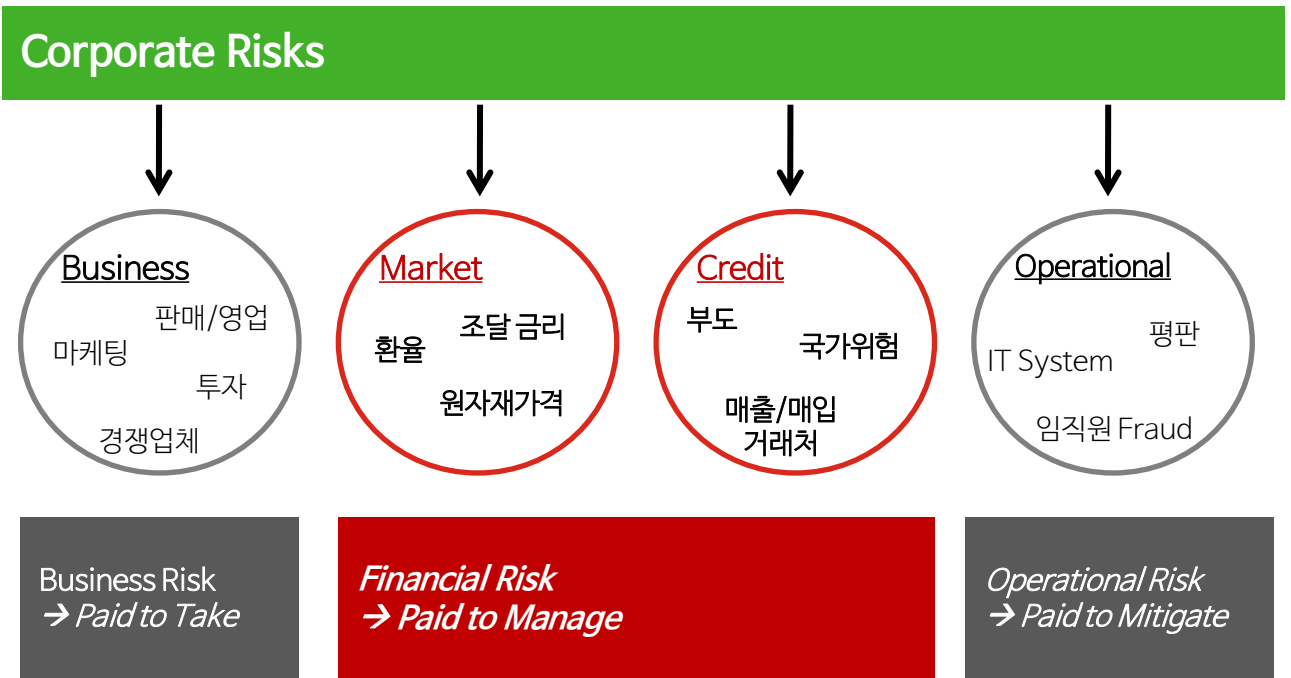
- 예측할 수 없는 금융시장 (ex: 금리/환율 등) 변동으로 인한 이익은 추가적 & 부수적 이익
- 반면 리스크 관리 실패로 인한 손실은 기업 연속성을 중단 시킴
- 본 사업에 집중하면 수익 발생 가능
 → Risk를 기반으로 Return을 발생시켜야 하는 금융기관과 차이점

→ 리스크 관리는 손실 제한이 아닌 기업 [생존]을 위한 선택



재무 리스크 관리 대상

기업의 리스크는 재무리스크와 비재무리스크가 공존합니다. 이 중, 손익과 현금흐름에 즉각적인 영향을 미치며 내부 통제가 불가능한 리스크인 시장/신용 리스크를 주요 재무 리스크 관리대상으로 인식합니다.



- **Financial Risk**는 시장, 산업 혹은 거래처 등 외부적인 요인 변화로 인해 발생 가능한 재무적 불확실성과 관련된 Risk
 → 단기적 관리. 위험 수준에 대한 관리로 기업 본연의 수익 창출 활동을 Support.



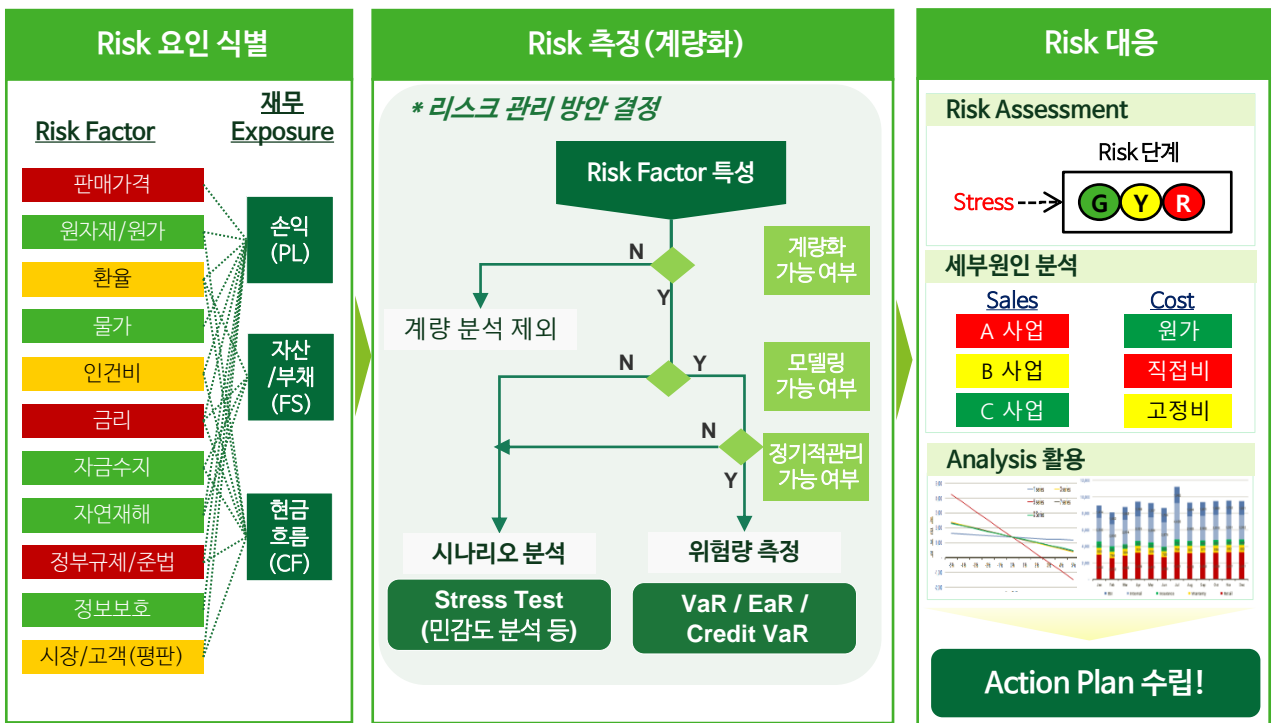
- **Business Risk**는 회사의 의사결정과 영업 환경과 관련된 Risk
 → 중장기적 관리. 수익 창출을 위해 수용해야 하는 구조적 Risk.
 Scenario Planning으로 리스크 사전 관리. 경영 전략/방향 의사결정을 지원.



- **Operational Risk**는 기업내부의 인력/시스템 등으로 발생할 수 있는 Risk
 → 지속적 관리. 리스크 요인에 대한 정기적 내부통제/점검으로 사전 Risk 경감활동 수행.

재무 리스크 관리 프로세스

재무 리스크 관리를 위해서는 우선 기업이 노출된 리스크 요인을 식별하고, 객관적인 리스크 관리 기준 마련을 위한 리스크 계량 측정 체계를 필요로 합니다. 재무 리스크량이 과도하게 추정되는 경우 리스크 대응방안을 선제적으로 마련하여 실제 재무 리스크 발생 시 대응 방안을 빠르게 작동할 수 있도록 합니다.



금융 vs 비금융 FRM

- 기업/산업 특성에 맞춘 FRM 체계 필요

구분	금융 산업	비금융 산업
리스크 관리 배경	규제(BIS 비율 등)	비규제
주요 재무위험	F/S 상의 자산가치 변동 • 금융거래자산의 가치 하락 • 금융거래 상대방의 신용위험	손익(P/L) 과 자금수지(C/F) 변동 • 매출/손익 변동으로 인한 재무목표 미달성 위험 • 현금(CF) 입출 불일치로 유동성 과부족 발생 위험
주요 측정지표	단기(일/주/월) 가격 변동 기반의 VaR(Value at Risk) 활용 • 자산/부채 가치 변동 모니터링	중장기(분기/년) 변동성 관리 • 재무/자금수지 계획과 연동 • EaR(이익) CFaR(자금수지)
주요 목적/방향성	• 통합 FRM 시스템 • Risk Analytics & DB 구축 • 리스크 관리 상시 조직 운영 필수	• Risk 시나리오별 사전 대응체계 구축이 핵심 • 필요에 따른 선택적 리스크 영역 관리 • 필요 수준에 따른 리스크 관리 기능/조직 운영 설계

재무 리스크 계량화

재무 리스크의 객관적이고 합리적인 관리를 위하여 재무 리스크의 계량화가 필수적입니다. 재무 리스크 요인의 특성에 따라 자산가치, 재무적 손익 및 현금흐름에 대한 영향을 Risk Analytics 방법론을 통하여 분석합니다.

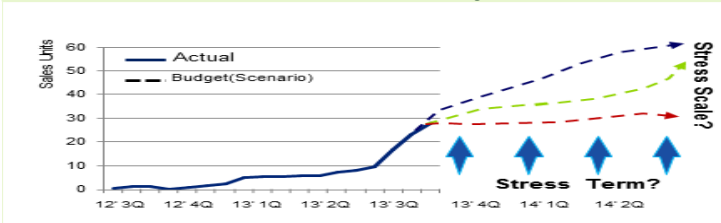
Risk Measurement

Risk Exposure

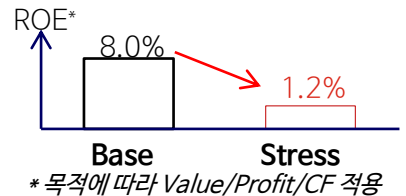
현재가치 (BS /Value)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 요인의 불확실성으로 인한 자산가치 변동 <ul style="list-style-type: none"> → 기업이 보유하고 있는 자산/부채에 대한 가치 변동에 초점을 맞춤 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 재고자산가격 ✓ 투자자산가격 ✓ 무형자산(특허/사업권등) ✓ 차입금(채권/부채 등)
이익변동 (PL /Earning)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장 요인의 불확실성으로 인한 예상이익 변동 가능성 <ul style="list-style-type: none"> → 사업계획을 기반으로 미래 손익의 변동을 예측 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 매출(수금) ✓ 원가(매입정산) ✓ 비용지출(직접/고정) ✓ 차입&상환 ✓ 영업외 손익 ✓ 투자 in/out ✓ 세금
현금흐름 (CF /자금수지)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 미래 특정 시점에 발생하는 현금흐름에 대한 불확실성 <ul style="list-style-type: none"> → 사업계획(자금수지)을 기반으로 미래 잔고(현금시재) 수준 변동을 예측 	

Risk Analysis

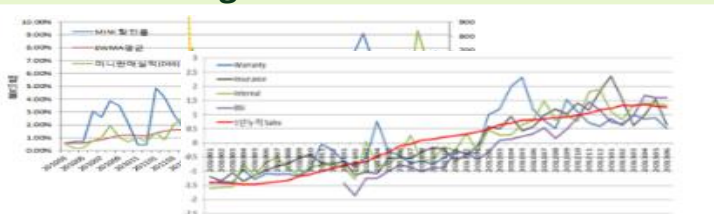
Stress Test(Risk Scenario Analysis)



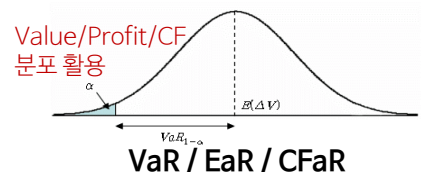
[Financial Index]



Risk Modeling

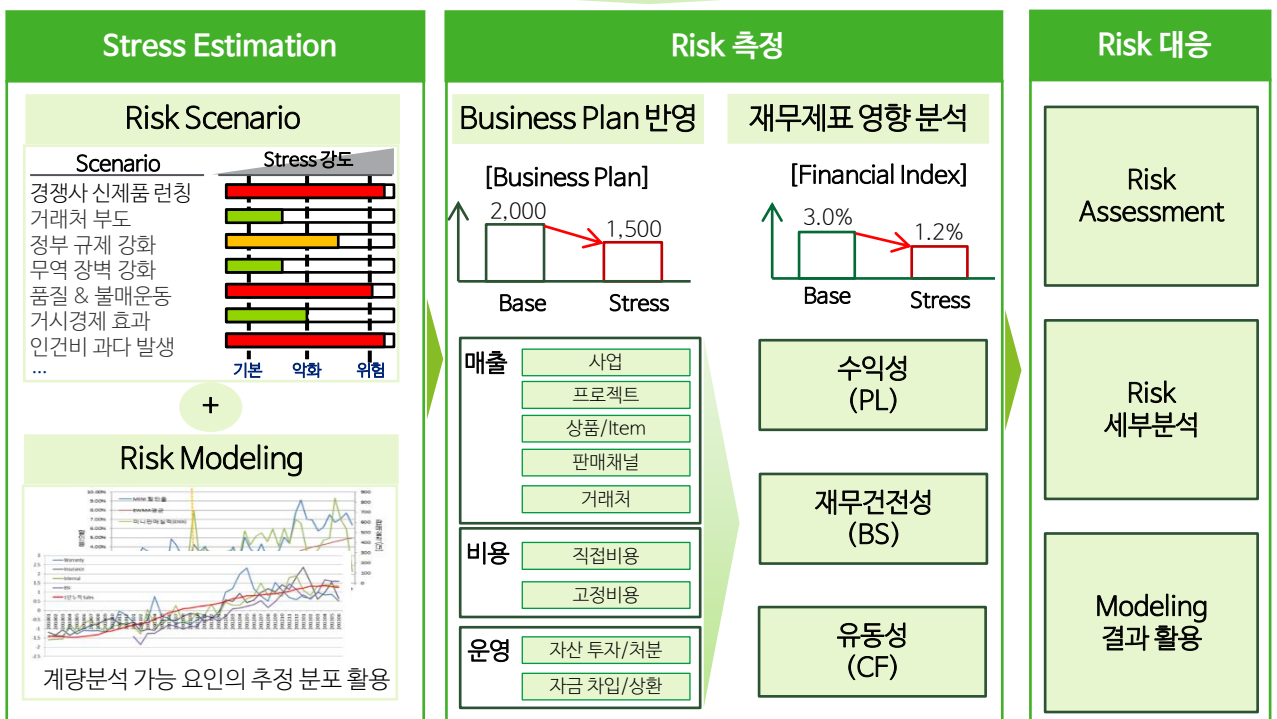
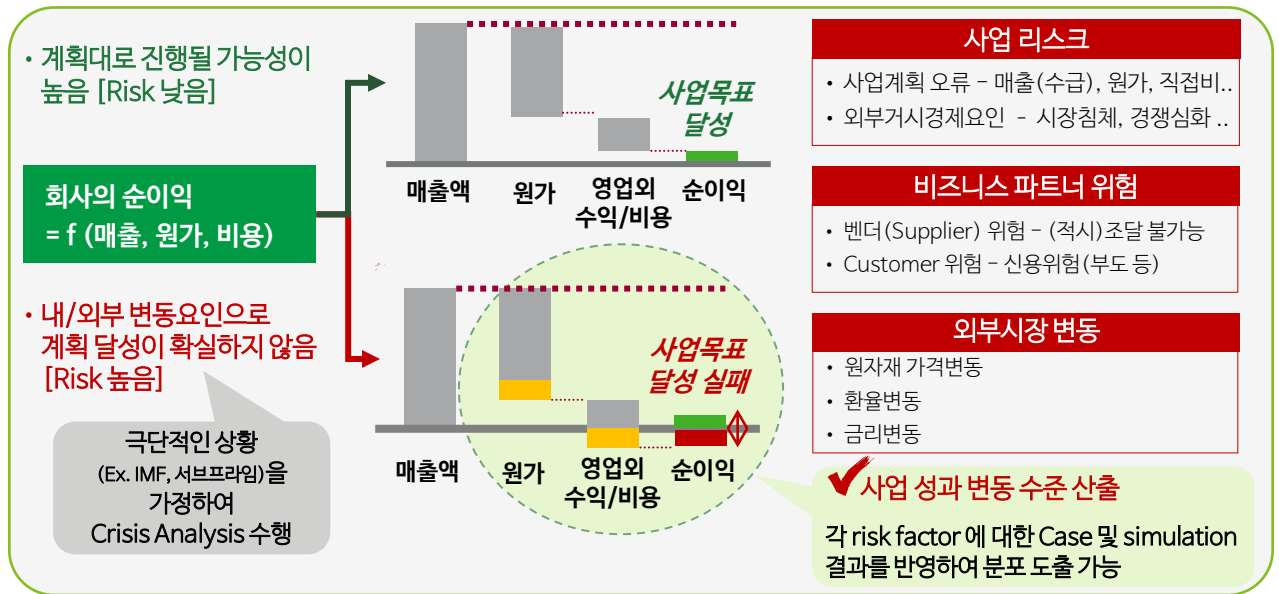


[Risk Index]



Risk Analytics(1) - Stress Test

시나리오 분석과 리스크 모델링을 활용하여 스트레스 테스트를 수행합니다.
주어진 스트레스 상황 하에서 주요 사업성과 변동 수준과 재무제표에 미치는 영향 수준을 분석 합니다.



Risk Analytics(2) - 시장 리스크 측정

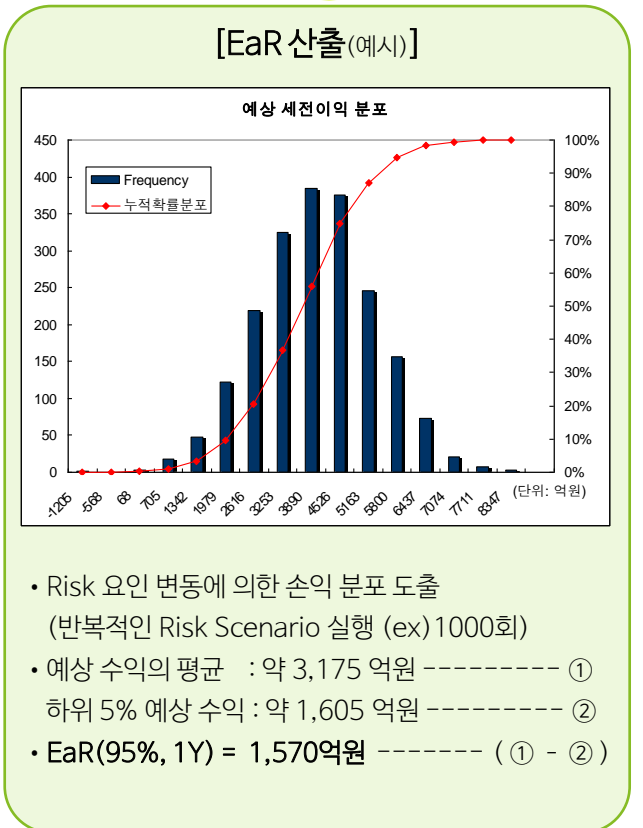
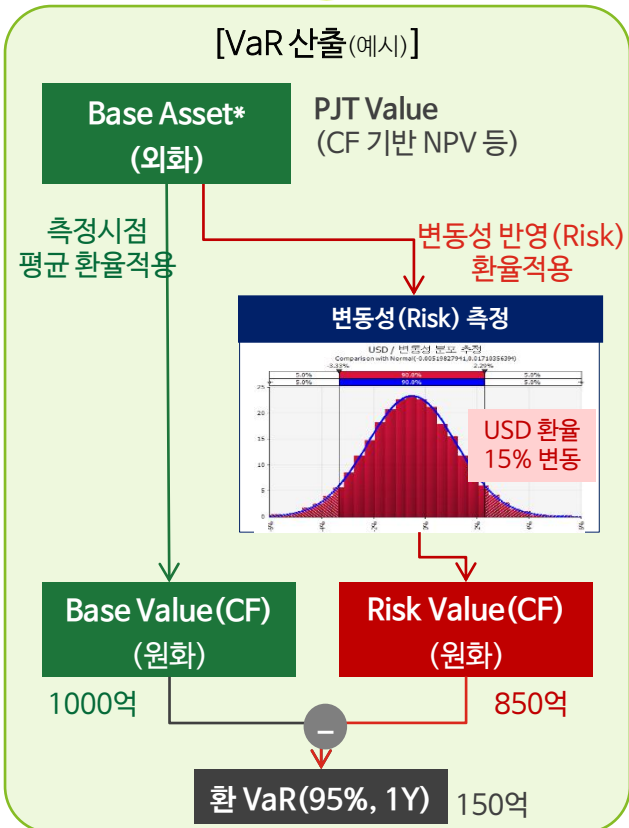
환/금리/유가 등 시장가격의 변동성으로 인한 시장 리스크 수준은 각 기업의 재무/투자 계획을 기반으로 자산가치(VaR)와 손익(EaR)의 위험량 등으로 측정합니다.

VaR (Value at Risk)

- 주로 B/S 상의 자산 가치와 리스크의 관계를 계량화
 - 유동자산의 비중이 높은 경우 기업가치는 자산가치와 직접 연관됨
 - 자산 보유 한도와 연계하여 한도관리 수단 및 Hedge 관리의 기준으로 이용
- VaR 적용이 적합한 경우
 - 자산 가치 변동에 따른 사업 위험이 높은 경우
 - 시장가격 환산이 용이한 유동자산의 비중이 높은 경우
 - 금융/투자 전문기업, 자산가치 변동이 중요한 기업
- 단기(일/주/월) 리스크 관리에 적합

EaR (Earning at Risk)

- P/L, C/F 상의 계정과 리스크의 관계를 계량화
 - 단기적인 자산가치 변동보다 중장기적(분기/년)인 손익계정과 연관된 리스크를 판단
 - 외부적 리스크 요인을 재무, 회계지표와 연계하여 재무, 회계 목표수준 관리 수단 제공
- EaR 적용이 적합한 경우
 - 자산의 가치 변동과 사업 위험과 연관성 낮은 경우
 - 고정자산 비중이 높아 시장가격 환산이 어려운 경우
 - 제조/유통 등 손익/현금흐름 관리가 중요한 기업
- 중장기(분기/년) 리스크 관리에 적합



Risk Analytics(3) – 신용 리스크 측정

신용(부도)리스크는 거래상대방의 외부 신용등급과 거래실적 기반의 자체 신용등급을 평가한 후, 신용등급을 기준으로 거래상대방의 부도 가능성과 손실금액(Credit VaR or EL)을 측정하여 관리 합니다.

Credit VaR

Probability

Credit VaR (C-VaR)
= EL + UL

Loss

← EL → ← UL →

평균적인 예상 손실 금액 예상손실의 변동성을 감안한 최대 손실금액

파트너 신용 평가를 위한 신용등급 Matrix(예시)

		외부신용평가등급-AS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
내부신용등급-BS	1	우대 적용										
	2											
	3											
	4											
	5											
	6											
	7											
	8											
	9											
	10											

AS (Application Score)

- 여신 신청시점에서 고객사의 신용도를 평가
- 외부 신용평가

BS (Behavior Score)

- 여신 제공 후 고객사의 거래 신용도 평가 반영
- 내부등급(거래이력)

예상 손실

Expected Loss

- 거래처 부실로 인한 평균적인 손실 금액 (정상시, 회계적 대손 개념)

EL

=

PD

×

LGD

×

EaD

- PD: 부실확률 (Probability of Default)
- EaD: 부실 발생 시 노출금액 (Exposure at Default, 채권 잔액)
- LGD: 부실 시 회수율 (Loss Given Default, 담보/보증)

미 예상 손실

Unexpected Loss

- UL: 비예상손실. 극단적인 상황(99.9%)에서 발생가능한 손실금액
- 예상(평균)손실의 변동성을 고려한 최대 손실
- CPD : 체계적인 부실률(PD)에 대한 조건부(Conditional) 부실률

Risk Analytics(4) – 유동성 리스크 측정

자금수지 계획의 자금유입(in) 과 유출(out) 항목에 위험 요인(Risk Factor)을 반영하여 현금흐름(Risk CF)을 추정하면 리스크 상황에서 도달할 수 있는 유동성(비율) 위기 상황을 리스크 수준으로 측정할 수 있습니다.

유동성 Risk

CF In-Out 계획
(자금수지계획)

→

Risk CF 추정
(Risk 유동성 평가)

↑
Risk 요인 반영

- 자금수지 계획과 연계하여 **유동성(자금) In과 Out 추정**
- 해당 경과시점에서 **Risk CF 추정**
(1) 매출채권(현금) 미수(지연)금 발생
(2) 긴급한 지급/결재 의무 발생
- 기본 자금계획에 수금 지연 추정금액을 반영, 향후 **예상 LCR 산출**
- LCR 수준에 따른 **Risk 대응방안 마련**

- 유동성(Liquidity) :**
장단기 만기도래 차입에 대한 상환 및 긴급집행 필요자금 조달 능력
- 유동성 (커버리지) 비율:**
특정기간내 유동성 부채/비용에 대응할 수 있는 유동성 자산 확보 비율

$$\text{유동성 비율 (Liquidity Ratio)} = \frac{\text{유동성 자산 (Cash-In)}}{\text{유동성 부채/비용 (Cash-Out)}}$$

[유동성 비율(LCR) 시나리오 분석(예시)]

(단위 : %)

M-2 M-1 M0 M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9

정상(자금수지계획)
- LCR 100% 이상 유지

주의경보단계
- LCR 80% 이상 100% 이하

- ✓ 주의적 여신운용, 거액 현금유출 점검
- ✓ 자금운용 시 만기, 신용등급 제한

신용경색단계
- LCR 60% 이상 80% 미만

- ✓ 여신운용 제한, 현금유출입 점검
- ✓ 투자자산 채투자 억제, 자금운용 잠정중단

위기단계
- LCR 60% 미만

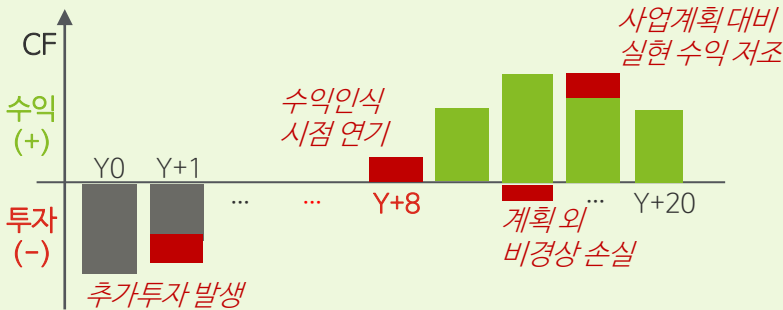
- ✓ 위기대응팀에 의한 강력한 통제(일일보고)
- ✓ 예치금 회수, 여신거래처 점검

투자사업 리스크 관리

투자사업(Investment Business) 리스크 관리는 (신사업)투자 건이 최초 투자 의사결정 과정에서 기대했던 수준 대비 성과 달성이 어려운 리스크 상황을 사전적으로 정의하고 관리하기 위한 체계를 의미합니다.

• 투자사업의 리스크

- 투자사업 특징은 선 투자 후 회수 구조
- 최초 계획된 투자 규모보다 커지거나 종료/지연/회수감소 등 투자목적 달성을 못하는 위험 등이 존재함
- 리스크(손실) 발생 유형 및 수준을 분석하여 활용



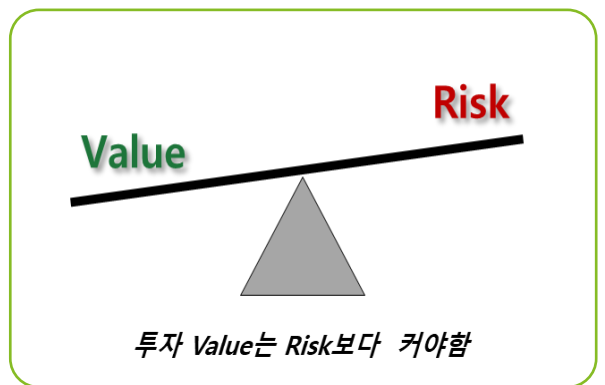
• 투자 리스크 관리 방향성

- 투자사업 리스크 진단
- 투자사업 평가/관리체계 수립
- 적정/우선 투자 기준 수립
- 투자심의/프로세스/IT 자문

• 투자 리스크 관리 효과

- 적정 투자/재무 건전성 확보
- 투자 사전&사후 검토 강화
- 투자 의사결정 필수 Data 내재화

관점	중구분	평가항목	가중치
Value (50)	전략	당사 Vision 기여수준	5
		당사 핵심역량 사업여부	5
		권리확보 수준	5
		사업 시너지 수준	5
		사업 유망성	5
	수익성	예상 ROS (수익성)	3
		예상 ROE (투자 대비 수익율)	2
	경제성	예상 NPV (@ WACC)	5
		예상 IRR	5
	운영평가	인력 효율성 (기존 인력 활용)	5
자산 효율성 (기존 자산 활용)		5	
Risk (50)	국가/산업	진출국가 위험수준	5
		진출 산업 위험수준	5
	파트너	파트너 신용등급	5
		파트너의 사업 경험	5
	재무	EaR (수익성 변동성)	5
		자금수지 변동성	5
		Stress Scenario 평가	10
비재무	법률/계약 리스크	5	
	운영 리스크	5	
합계			100



• 리스크 대비 수익성 평가

- 사업 경제성(Value) 평가
- 사업 리스크(Risk) 평가
- 개별 사업별 가치 vs 리스크 평가
- 투자우선 대상과 리스크 관리 대상 판별

재무 리스크 모니터링 및 대응

리스크 관리 체계의 실질적인 작동을 위하여 리스크 평가 기준 및 리스크 등급별 Action Plan을 수립하여 발생 가능한 리스크에 대한 대책을 선제적으로 마련해야 합니다.

Risk 평가 및 Action Plan 수행

- 발생 빈도(Likelihood)와 리스크의 재무 영향(리스크량)을 기준으로 Risk Action Plan 수립
- 정기/주기적으로 사업에 대한 정보를 Update 하여 지속적(Rolling)으로 모니터링 & Action을 실행하여야 함 (FRM 시스템 활용 가능)

발생 확률	재무적 영향도					Action Plan
	Insignificant 관리 가능 (무의미)	Minor 손실 10% 상승	Moderate 손실 30% 상승 사업지연발생	Major 손실 50% 상승 사업지연발생	Catastrophic 손실과다 사업중단	
Certain 90% 초과	High	High	Extreme	Extreme	Extreme	Extreme <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk 대응 즉시 실행 - 사업구조 재설정 - 손실 인식 사업중단 고려
Likely 50~90%	Moderate	High	High	Extreme	Extreme	
Moderate 10~50%	Low	Moderate	High	Extreme	Extreme	High <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk 관리 수행 - 경감 조치 과제(기간) 설정 - 조치사항 모니터링 수행
Unlikely 3~10%	Low	Low	Moderate	High	Extreme	
Rare 3% 미만	Low	Low	Moderate	High	High	Moderate Low <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업 정상운영(No Action) - 정기 update & 모니터링

• 시장 리스크 관리(대응) 방법론

시장 리스크는 객관적으로 리스크 수준 측정이 가능하므로 내부/외부 관리로 리스크 수준을 직접 관리함

1 내부적 관리 리스크 요인 Exposure 관리	Matching	자금의 유입과 유출(지급)을 시기별, 만기별, 통화별로 일치시켜 자금흐름의 불일치 해소
	Netting	채권, 채무관계를 개별적으로 결제하지 않고 일정기간 경과 후 상계 처리하여 그 차액만을 결제하는 제도 → 자금 입출 관리체계 구축 이후 가능
	Price Policy	판매수익의 극대화 또는 구매비용의 극소화를 위한 가격결정 계약 과정에서 결제 시기, 기준 환율 등 리스크를 고려하여 계약항목 관리
2 외부적 관리 리스크 요인 변동성 관리	파생상품	선물(선도) - 장래의 특정시점(만기)에 미리 정한 가격으로 사거나 파는 거래 스왑 - 거래방향이 서로 반대되는 현물과 선물 거래를 동시에 행하는 거래 옵션 - 계약기간 내에 기초자산을 미리 정한 가격에 매입/매도할 수 있는 권리
	보험	기업이 시장요인 변동으로 입게 되는 손실을 보상하고 이익을 환수하는 보험 제도 (ex. 무역보험공사의 환차손 관련 보험 상품)

전사 재무 리스크 관리 체계

실질적인 재무 리스크 관리 체계의 작동을 위해서는 리스크 한도관리, 리스크 모니터링/대응 프로세스, 리스크 현황 정기/수시 보고체계 및 주관/유관부서 R&R 등을 전사적으로 정비하여야 합니다.

Risk Appetite 을 통한 총 위험한도 설정

Total Risk Tolerance = 기준 재무지표 (ex: 매출액) × 위험성향 (Risk Appetite)

- 리스크 한도 설정 :
 - ✓ 매출액 규모 대비 Risk Appetite 비율 적용
 - ✓ 사전 설정된 리스크 한도와 과거 리스크량 수준 고려
- 기준 재무 지표:
 - ✓ 기준 재무지표는 리스크 한도 활용 방안에 따라 적절한 재무지표(매출, 영업익, 자산, 자기자본 등)을 활용
- 위험 성향(Risk Appetite) :
 - ✓ 위험 성향은 경영진의 전략적 의사결정 사항으로 경영환경, 시장지표 변동, 운영 방향성 등을 고려하여 결정

- 전사적 합의 및 원칙 공유가 반드시 필요

경영진

매출(수익) 목표 달성 중요
(단, 과도한 위험수준 우려)

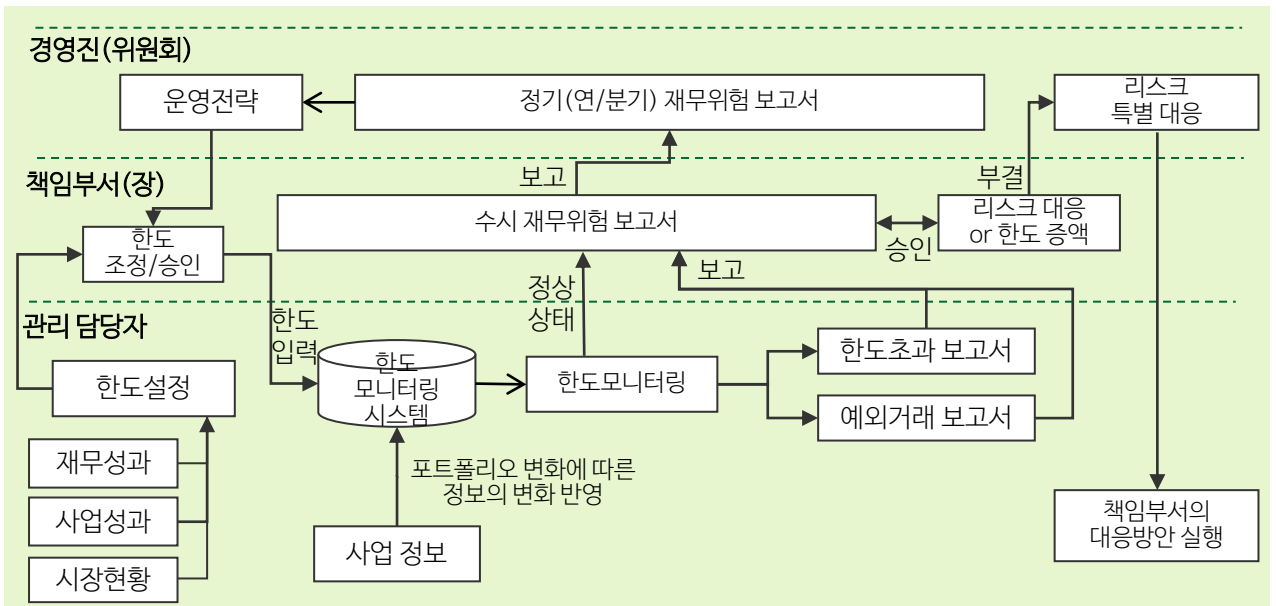
현업부서

사업 운영에 필요한 리스크 한도 요청
→ High Risk / High Return
→ 담당 사업/거래처 관리

RM부서

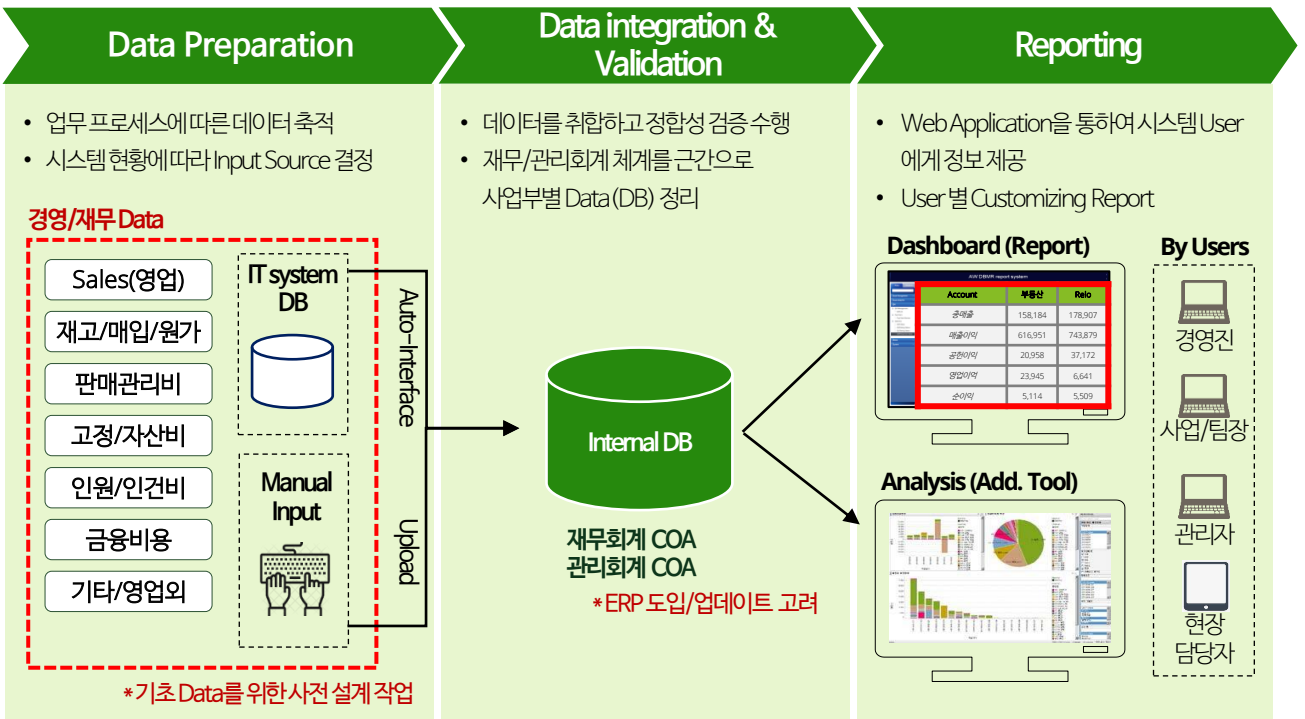
전사 리스크 수준 관리
→ 위험한도 관리
→ 리스크 정책의 집행
→ 원칙적인 기준 적용

• 전사 Risk 관리 프로세스 및 R&R 구축



재무 성과/리스크 관리 시스템 구조

각 기업의 사업적 특성, 구조 및 업무 프로세스에 따라 User별 시스템 활용 방안을 고려하여 전체적인 시스템 체계를 구성합니다. 재무 관리 시스템은 타 시스템과 연계를 통하여 활용도를 더욱 높일 수 있습니다.



• 주요 연계(유관) 시스템

구분	주요 Tools (Solution & Systems)	연계 활용 방안
ERP (DB)	SAP, ORACLE, DOUZONE, MySQL	<ul style="list-style-type: none"> • 재무 분석 기초 자료 DB 활용 • 재무 성과/리스크 세부분석 연계
경영분석 (BI Tools)	+ a b l e a u, Microsoft Power BI, Spotfire	<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard 및 Report 설계 • By 경영진/관리자/담당자 Ver.
업무자동화 (RPA)	UiPath™, AUTOMATION ANYWHERE, ss&c blueprism	<ul style="list-style-type: none"> • 필요 Data 수집/취합 Tool 활용 (정기/반복 Manual 업무 자동화)
기타	X, Python, R, Google Analytics, spendit	<ul style="list-style-type: none"> • 업무자료(엑셀) • 분석 Tool 연계 (Python, R, GA,.) • 업무용 SaaS 서비스

시스템 구축/개선 프로세스

Data 기반의 재무 성과/리스크 관리 시스템 구축을 위하여 현황진단 / 개선사항 도출 / System 설계 및 개발지원 /관리 프로세스 구축의 단계로 시스템 개선을 실행합니다. (기업별 필요 절차만 별도 수행 가능)



<System 구축 시 착안 사항>

- 기존 재무회계/관리회계/재무계획(예산)에 대한 업무 & 프로세스 정리 및 정합성이 우선되어야 합니다.
- 고객사의 기존/신규 시스템(ERP 등)과 연계 방안을 고려하여 시스템의 필요 기능을 설계 합니다.
- 관리자 및 시스템 Input Resource를 최소화/자동화 하여 업무적 편의를 지향합니다.
- 예산 수준에 맞추어 시스템 내 필요한 보조 Tool의 Spec. 및 편의 기능 적용 여부를 결정할 수 있습니다.
- 경영진의 의사결정을 위한 Dashboard 기능을 별도로 설계 할 수 있습니다.

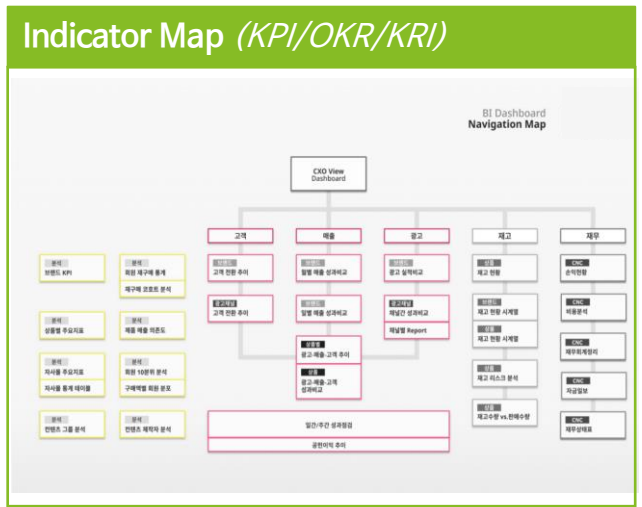
재무 관리 시스템 구축 사례 (예시)

재무 성과 & 리스크 관리 시스템은 기업의 사용 목적에 따라 다양한 형태와 기능으로 구축될 수 있습니다. 딜로이트는 기업의 재무관리를 위한 필수 시스템 요건을 설계하고, 합리적인 관리 Tool 도입을 검토합니다.



대시보드 활용 방안

- 주요 관심(성과/리스크)지표에 대한 Summary
- 전사적인 재무 이슈 점검



지표 Map 활용 방안

- 성과/리스크 지표 체계를 한눈에 확인
- 각 세부분석 화면으로 Link (Navigation) 활용



리스크 모니터링 활용 방안

- 측정주기(월/분기/년) 별 리스크 변동 수준 확인
- 리스크 한도 대비 리스크 수준 점검



자금수지(현금시재) 활용 방안

- Planning 기간 동안 자금 입출(Net CF) 확인
- Contingency 자금 대응을 위한 적정시재수준 점검

Contacts

Risk Advisory Risk Analytics Team

허구

Risk Advisory Operational | Partner

+82 10 5467 9397

khuh@deloitte.com





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.