

IFRS 대응방안 및 전략적 추진과제

IFRS 도입에 따른 재무공시 인프라의 구축 및
경영관리 체계의 혁신 방안



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contents

IFRS 도입에 따른 기업 경영 영향

IFRS 체계 내재화를 위한 추진 과제

IFRS 체계 이행 방안 제언

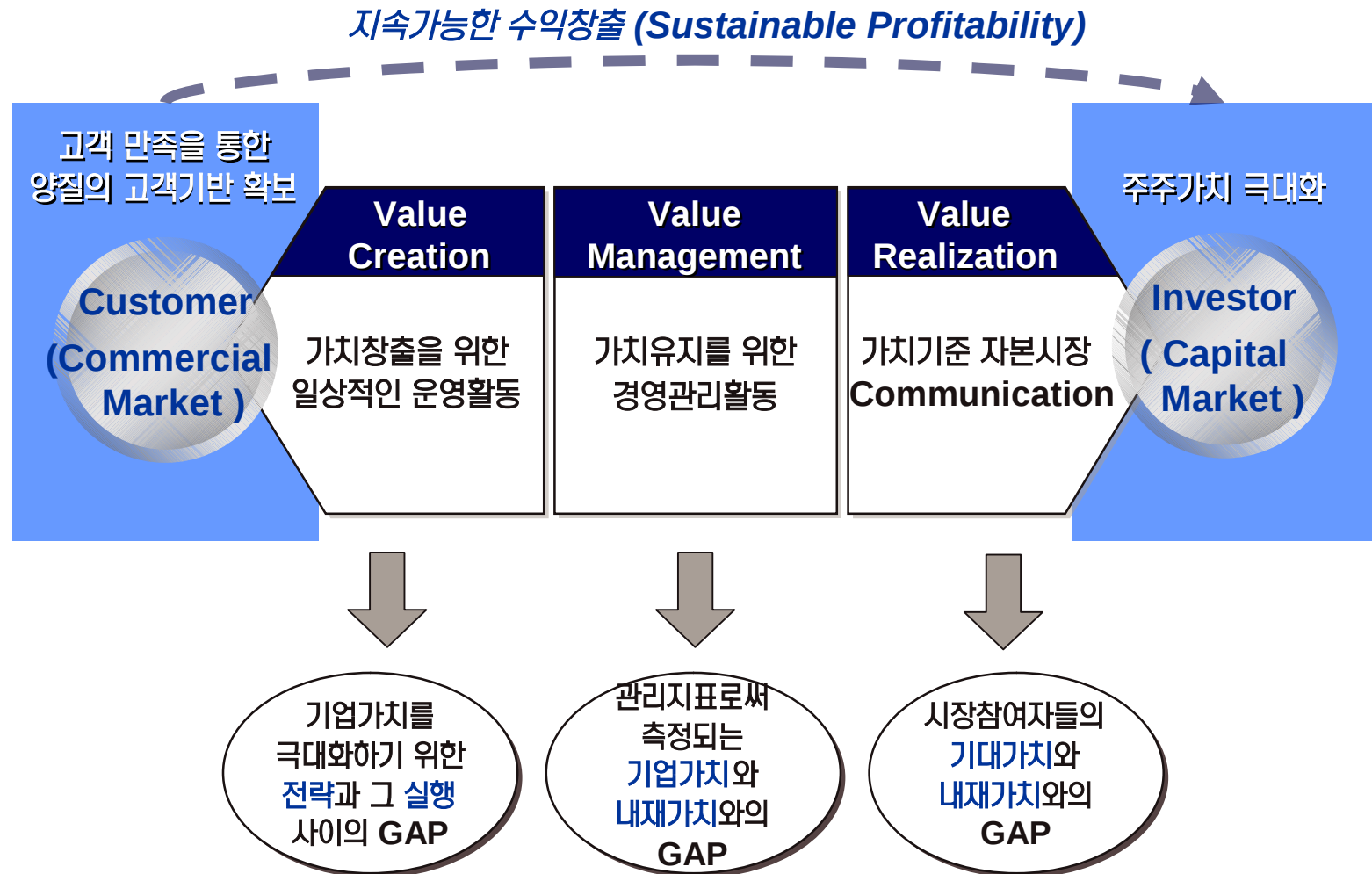
IFRS 도입에 따른 기업 경영 영향



Creating a Consistent Value Framework

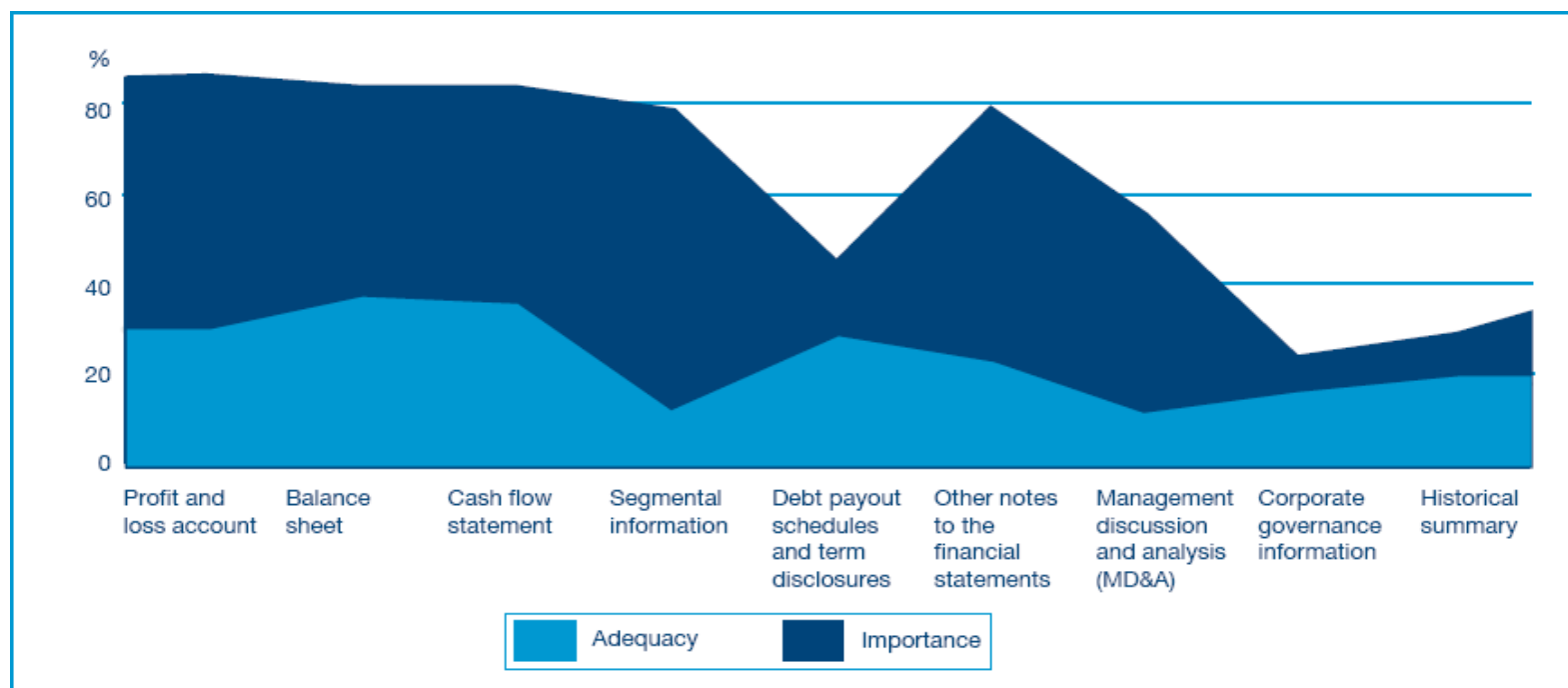
3

기업경영의 궁극적인 목적은 지속적인 수익창출을 통한 주주가치극대화이나 ...



What does the investment professionals want ?

Importance vs. adequacy of key aspects of financial reports



Source : PricewaterhouseCoopers, Corporate Reporting Survey 2007

The Respondent population

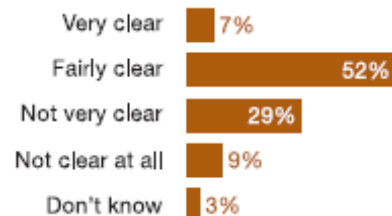
Buy side (investor)	59%
Sell side (analyst)	41%
Fixed income	23%
Equity	77%

UK	42
USA	105
Canada	53
Germany	21
Australia	27
France	14
Total	262

	K-GAAP	IFRS	주요 영향
1. 공시체계	- 개별재무제표 중심 * 연결재무제표는 부수적, 사후적 연차보고만 공시	- 개별재무제표 중심 - 연결재무제표는 부수적, 사후적 연차보고만 공시	사업보고서, 분/반기 보고서 등 모든 공시서류를 연결회사 전체에 대한 연결재무제표 기준으로 작성 공시
2. 연결범위	지분을 30% 초과 최대주주	지분을 50% 초과	국제회계기준 도입 이전에 지배구조의 변화를 통한 지분을 조정가능
3. 자산·부채 평가방법	역사적 원가주의	공정가치(시가) 평가 원칙	투자부동산, 보험부채, 퇴직금부채, 유형자산 등을 공정가치(시가)로 평가
4. 법률 및 정책적 목적에 따른 기준차이	- 대손충당금 - 예상손실 반영 가능 - 상환우선주 - 상법에 의해 자본으로 분류 - SPE 연결 여부 - 자산유동화에관한법률에 의해 설립된 자산 유동화 전문회사는 대상 제외	- 발생한 손실만 반영 - 실질에 따라 부채로 분류 - SPE의 지배력 결정에 영향을 미치는 모든 사항을 고려하여 연결여부 판단	- 대손충당금 적립금액이 변동 - 부채비율 상승 - 연결 범위 증가
5. 재무제표 표시	재무제표의 표시 방법 정형화	선택 가능한 대안을 제시하여 재무제표 표시의 다양성 인정	- 단순한 형식의 차이임 - 그러나, 기업간 비교가능성을 확보하기 위한 노력 필요
6. 기타 주요 회계처리방법	- 영업권 / 부의 영업권 - 영업권 : 상각 - 부의 영업권 : 일정 기간에 걸쳐 환입	- 영업권 : 비상각 - 부의 영업권 : 즉시 이익 인식	- 영업권 상각 및 부의영업권 환입 제도 폐지로 이익 증가 - 영업권의 공정가치 평가 중요성 증가

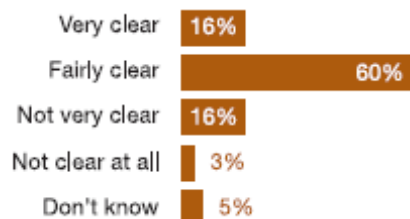
Transparency of historical performance

How clear would you say IFRS makes companies' historical financial performance ?

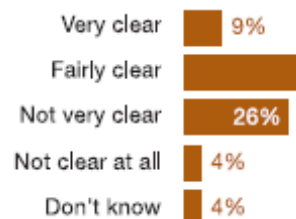


Insight into risk

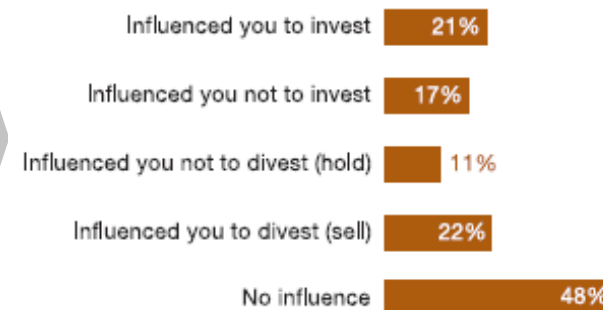
How clear would you say that IFRS makes the financial risk companies assume ?



How clear would you say that IFRS makes the operational risk companies assume ?

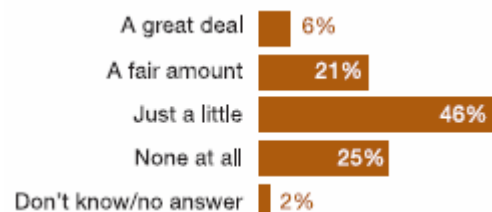


Has the impact on any specific company of conversion to IFRS influenced you in any of the following ways ?



Effect on perceptions of company value

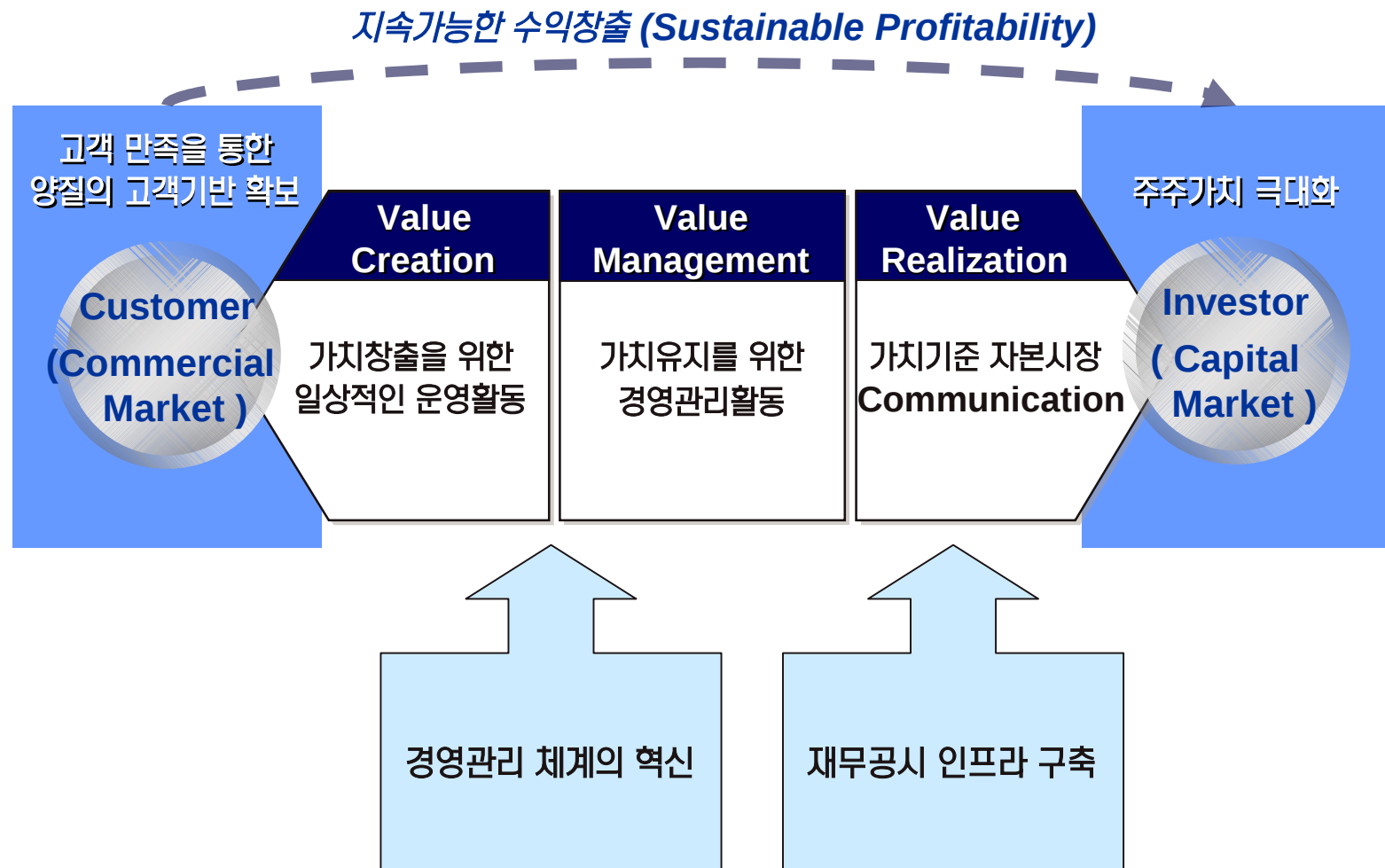
How much of an impact has IFRS had on your perception of individual companies value ?



IFRS 도입에 대한 기업의 대응 방안

7

주주를 포함한 외부이해관계자들과의 효과적인 Communication을 위한 **재무공시 인프라를 구축**하고, 기업전략과 이해관계자들의 기대를 고려하여 효율적으로 가치창출 활동을 관리하는 **경영관리체계의 혁신**이 필요합니다.

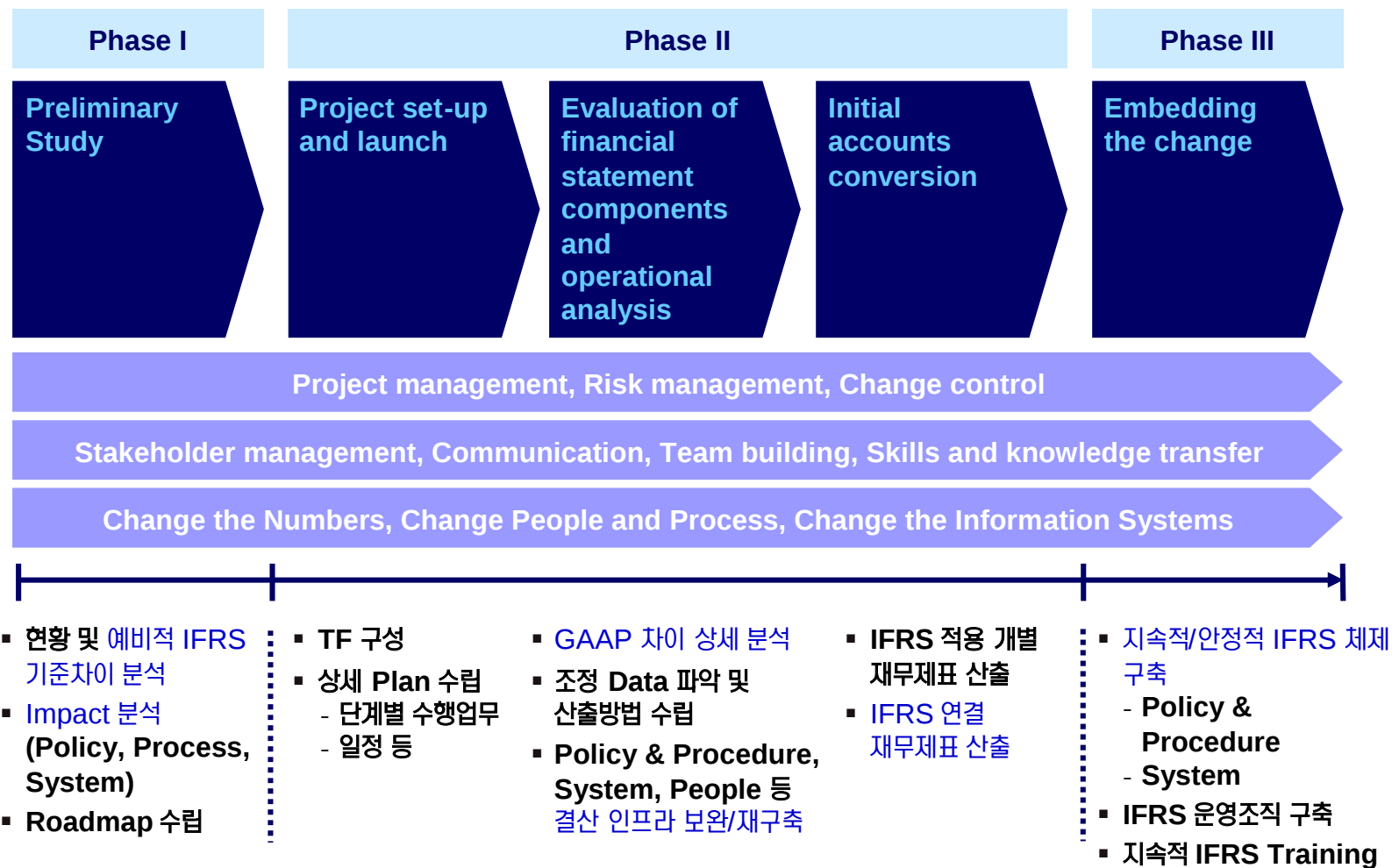


IFRS 체계 내재화를 위한 추진 과제



유럽 기업의 경우 3단계 Transition IFRS Conversion Methodology를 기반으로 체계적인 IFRS 도입 준비 업무를 수행하였습니다.

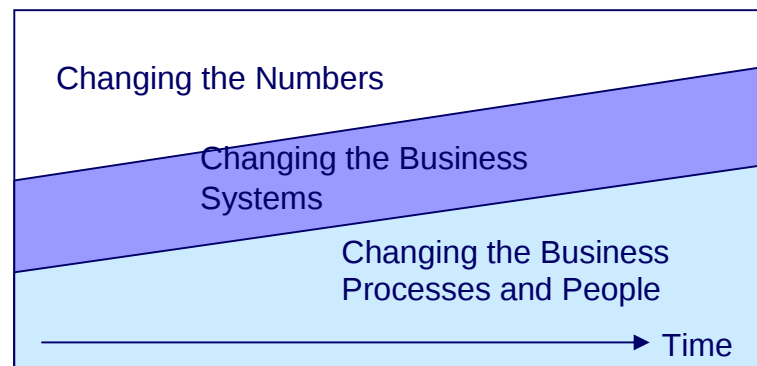
Transition IFRS Conversion Methodology



※ 국내기업의 경우 사전 분석 단계에서 도입 시기에 대한 검토 필요

Your first IFRS report is a major achievement, but it is only the start.

The Changing implication of Adopting IFRS for the Business



Changing the Numbers

- Identify the **key issues** and **differences** compared to local GAAP
- Identify the **impact** of changing to IFRS in each territory
- Amend or produce **new accounting policies and manuals**, and produce the **first IFRS financial statements**
- Consider how the viability of certain products and services may be affected, and if reported business **performance changes**, thus enabling business managers to take appropriate action

Changing the Business Systems

- Identify current **data gaps** and systems **deficiencies**
- Consider the need to amend key shareholder and investor value drivers and incorporate into **management reporting**
- Develop a detailed **systems strategy to support new processes and procedures**, thus enabling an informed capital investment decision to be made
- If required, implement a phased introduction of new systems to ensure that all staff are fully equipped for their new responsibilities, and that the business can run smoothly at each stage

Changing the Business Processes and People

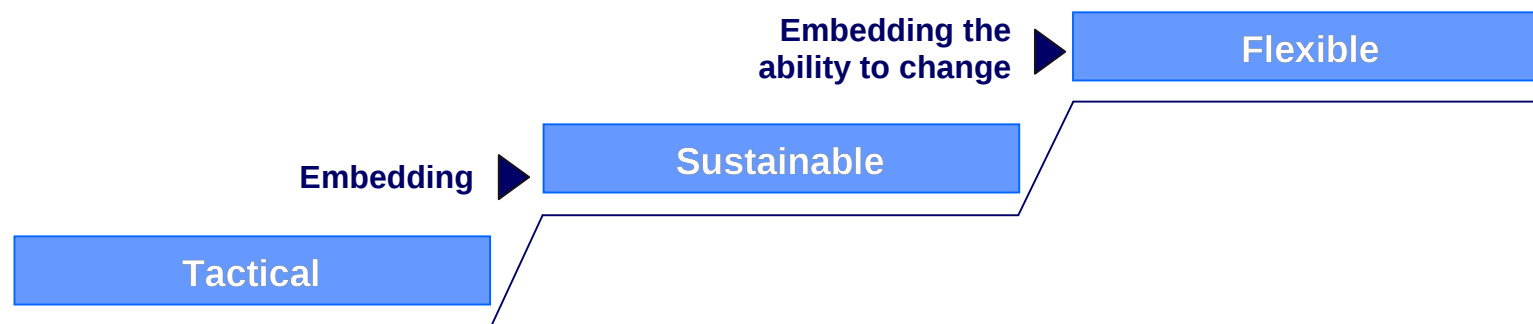
- Consider the implications for **resources** particularly during the transition period (and dual GAAP reporting for subsidiary entities)
- Provide **training** within the organisation appropriately tailored to the individuals' needs (audit committee, senior management, operational staff and finance personnel)
- Consider the implications of the change to IFRS on the **organisational structure** and on the **corporate governance process**
- Change **reporting and business processes and procedures**, as necessary to achieve the required new way of working

Moving from tactical to sustainable to flexible

11

Embedding IFRS is about building on tactical solutions, designed ...

- to meet the immediate IFRS reporting deadlines,
- to create more sustainable and efficient procedures that enable the business to be effectively managed in a changing environment.



Preparation of external reporting by an operationally independent project team, produced outside the normal reporting systems.

Most Companies

External reporting is easily replicated period after period in a reliable, efficient and robust manner making the new reporting standards part of 'Business as usual'.

Some Companies

The necessary organisational structure, systems, data capabilities and people are in place so that future changes can be factored in.

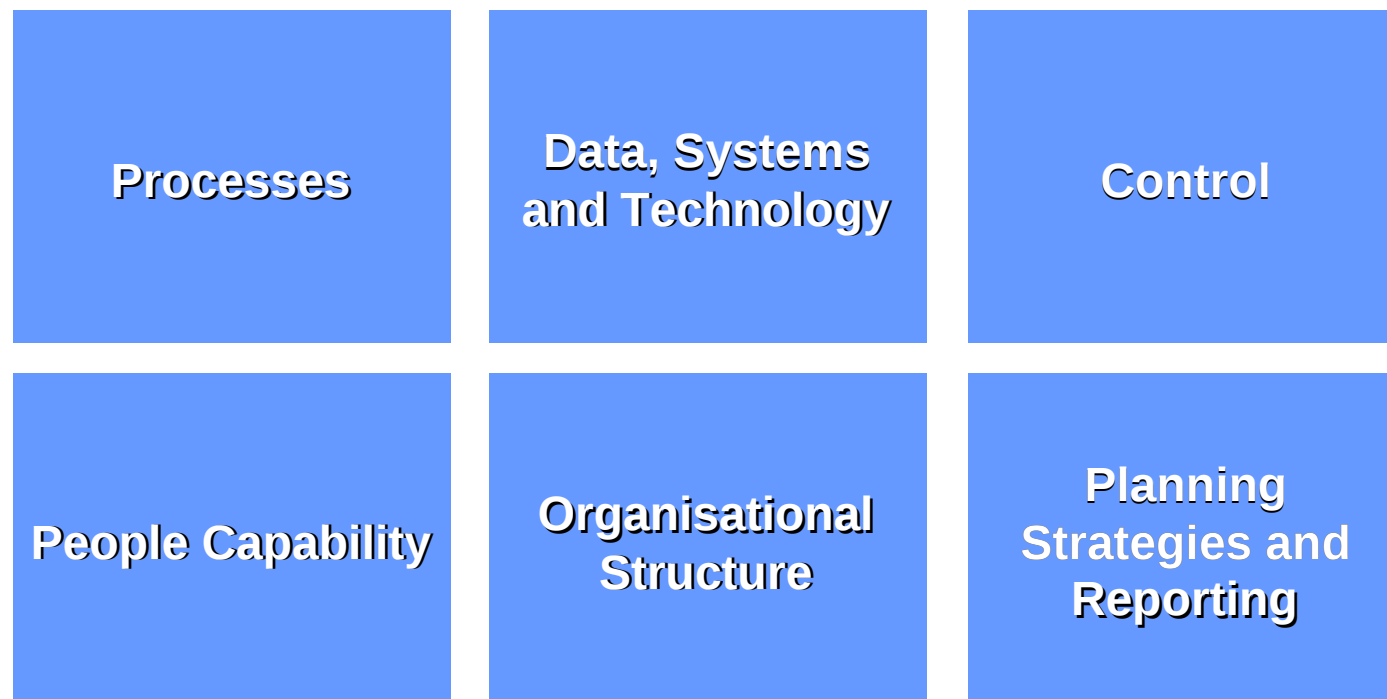
Few Companies

How to embed sustainable reporting

12

Embedding IFRS into your company requires careful scrutiny of six key enablers.

These enablers do not all have to be addressed at the same time. The focus should be on immediate deliverables and priorities – seizing each opportunity for greater effectiveness, efficiency and control – while also building in the capacity to deal with future developments.





Processes

*How are you planning to streamline your processes and introduce efficiencies that will help you **'close the books' faster and smarter?***

Data, Systems and Technology

Control

People Capability

Organisational Structure

Planning Strategies and Reporting

- Effective processes ensure that reporting is **timely and accurate**, with a minimum of human intervention. Management should focus on the day-to-day activities required to generate the necessary financial reports. The processes include the inputs, transfer, outputs and review of data.



Processes

Data, Systems
and
Technology

Control

People Capability

Organisational
Structure

Planning Strategies
and Reporting

*How can you get **maximum return on your IT spend**? Can your data, systems and technology cope today and in the future?*

- The **type and amount of data required** for compliance with IFRS may significantly differ from national GAAP. Some data may be **available but not in the right format**.
- Reporting disciplines need to be able to cope with **increased data collection and disclosure**. Technologies such as XBRL may be useful ... Underlying hardware, software and applications should have sufficient functionality, capacity and scalability ... The data model on which the systems are built should **minimise rework and reconciliations**.
- Many companies will need to **upgrade or replace their data collection and reporting systems**. The precise changes they have to make will vary according to individual circumstances.
- The amount of work required to embed IFRS deep in the organisation will depend on the state and complexity of the existing reporting systems. **Fragmented systems** – those with a different subsystem for each part of the business, legacy systems inherited from recent acquisitions, or manual systems still operating in subsidiaries – represent particular challenges.
- Embedding IFRS also means **reconciling internal management information systems with external reporting**. Staff will need to prepare budgets and forecasts that make sense in the IFRS environment and enable management to act with a full understanding of the impact of its decisions on the business and, separately, on the published results.



Processes

Data, Systems and
Technology

Control

People Capability

Organisational
Structure

Planning Strategies
and Reporting

How can you be confident that your controls are adequate and consistent across the company?

- Controls are the internal mechanisms, including corporate governance, that provide **assurance over the output** from the finance function. The output should be understandable, auditable and of high quality. There should also be **regular evidence** that these internal mechanisms are working effectively. Controls and procedures **need to be reviewed** to ensure they remain appropriate and relevant to IFRS. Where necessary, revised policies and procedures need to be implemented. This **should be visibly supported by management** to be effective. Accounting manuals used throughout the organisation should be updated to aid proper understanding and implementation of IFRS.



Processes

Data, Systems and
Technology

Control

People
Capability

Organisational
Structure

Planning Strategies
and Reporting

*How confident are you that you are equipping your people with the **skills and approaches** required to make IFRS work in your business?*

- Personnel should be motivated to embrace IFRS, instead of feeling excluded from it. This target needs to be built into training, development and reward structures. Many companies are already providing regular training and updates to their staff, but few have embedded IFRS so that it **forms part of the business language**. It should not be just the domain of a remote central accounting function.
- **All management**, not only those in finance, need to be aware of the requirements and implications of IFRS relevant to their roles. Buying in the necessary skills and knowledge is not a realistic option – not only are appropriate resources scarce, but this approach may not address the long-term need to embed IFRS. Use of outside consultants should be supplemented by internal resources to enable a genuine **transfer of knowledge** to take place.
- **Involving in-house staff in developing new systems, and training them** once the changes are in place, will help to embed IFRS. This extends beyond preparing the external financial statements. Employees who work in management information systems, corporate treasury and tax, for example, must also understand how to apply IFRS for external reporting. They will also learn the new processes and systems required to support the different accounting regime.



Processes

Data, Systems and
Technology

Control

People Capability

Organisational
Structure

Planning Strategies
and Reporting

*How can you maximise the **contribution of the finance function**? How can you ensure that IFRS helps you keep on top of your regulatory requirements, for example with national governance requirements?*

- The structure of the finance function should allow highly qualified finance teams to **focus on adding value to the business**, for example by supporting management decisions rather than just closing the books. Frequent transactions should be standardised, simplified or automated as much as possible, or even outsourced.



Processes

Data, Systems and
Technology

Control

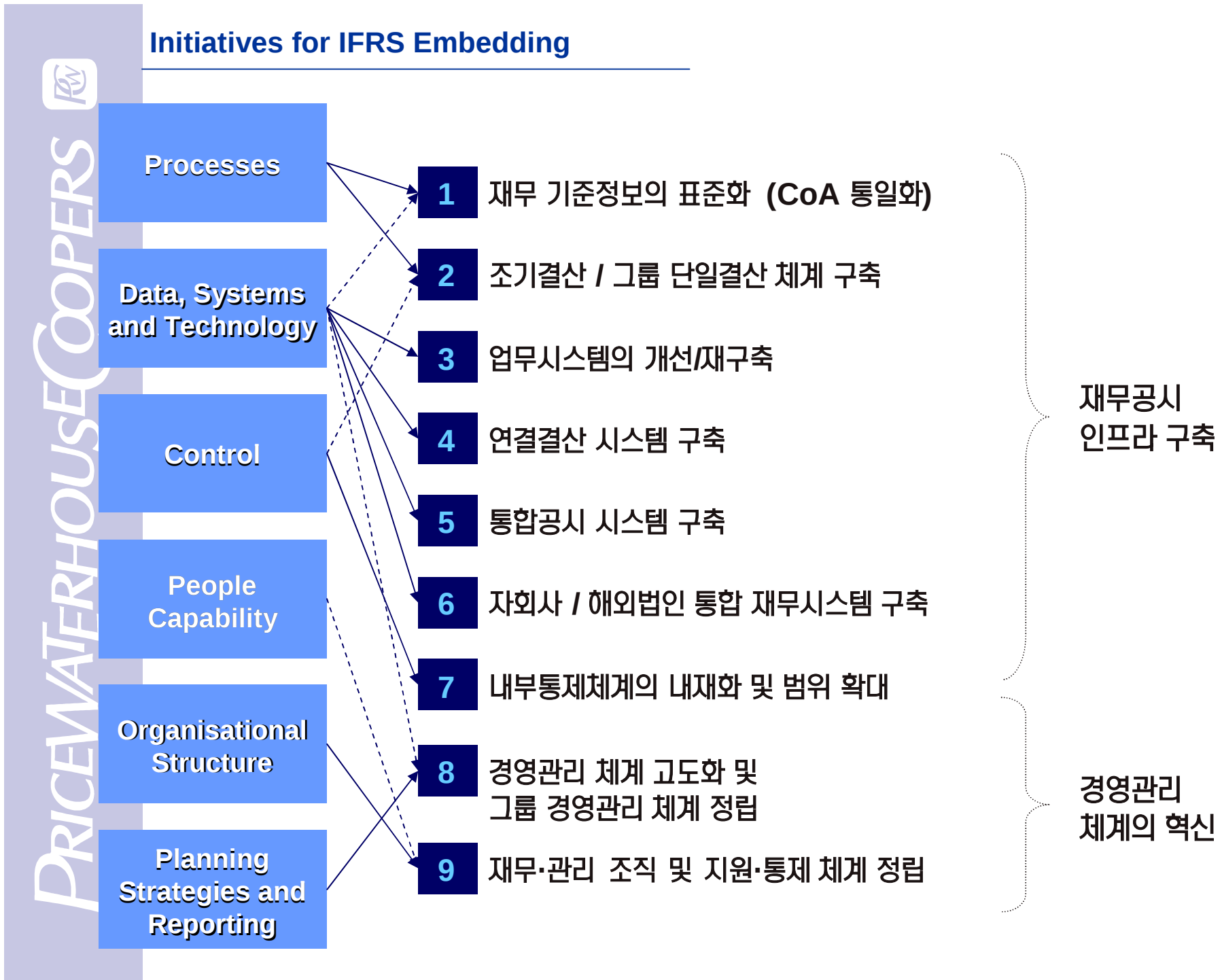
People Capability

Organisational
Structure

Planning
Strategies and
Reporting

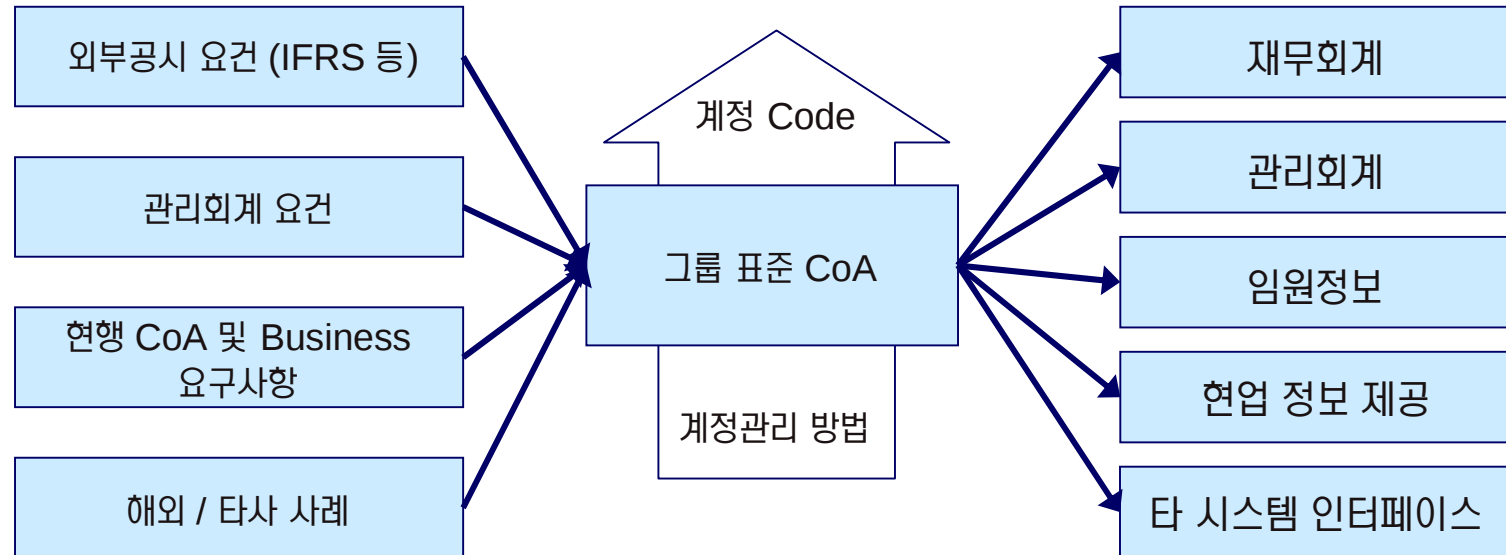
How can you help to make ongoing compliance with IFRS part of the future success of the business?

- **Revisions to management reporting, forecasting and budgeting processes** will be required to make them consistent with IFRS. Strategic planning, resource planning, operational planning and monitoring should enable the finance function to optimise current and future activities. This includes making timely, proactive choices about how to influence and cope with future changes. In practice, this means more focus on the strategic plan for finance and not just on the annual budget process. Planning, budgeting and forecasting reports should also **model the impact on the company's externally-reported financial performance**. These internal reports should be reconciled to various external reporting requirements.
- A potentially significant operational risk can also be created during IFRS transition if internal management accounting is not aligned with the new external reporting requirements.



[1] 재무 기준정보의 표준화 (CoA 통일화)

재무 언어인 계정과목표(CoA, Chart of Accounts)를 그룹 차원에서 통일함으로써 그룹 재무/경영관리 기반을 Level-up할 수 있습니다.



표준 CoA 적용에 따라 'Data'가 발생 시점부터 표준화되어 처리됨으로써

- 각 자회사 발생 Data의 추가적인 가공작업 없이
- 그룹차원의 Data를 생성하고 경영진에게 보고할 수 있음

[1] CoA 표준화의 구현 범위

21

CoA 표준화의 구현범위는 외부적인 환경변화와 내부적인 관리수준 및 현재의 Infra 수준을 고려하여 결정되어야 합니다.

고려 요소

- IFRS 도입에 따른 연결재무제표의 주재무제표에 대응하기 위해 요구되는 수준은 어느 정도인가 ?
- 지주회사로의 전환 등 그룹 내부적인 관리를 위해 요구되는 수준은 어느 정도인가 ?
- 자회사의 Infra 수준 및 표준 CoA 적용으로 인한 부담은 어느 정도인가 ?

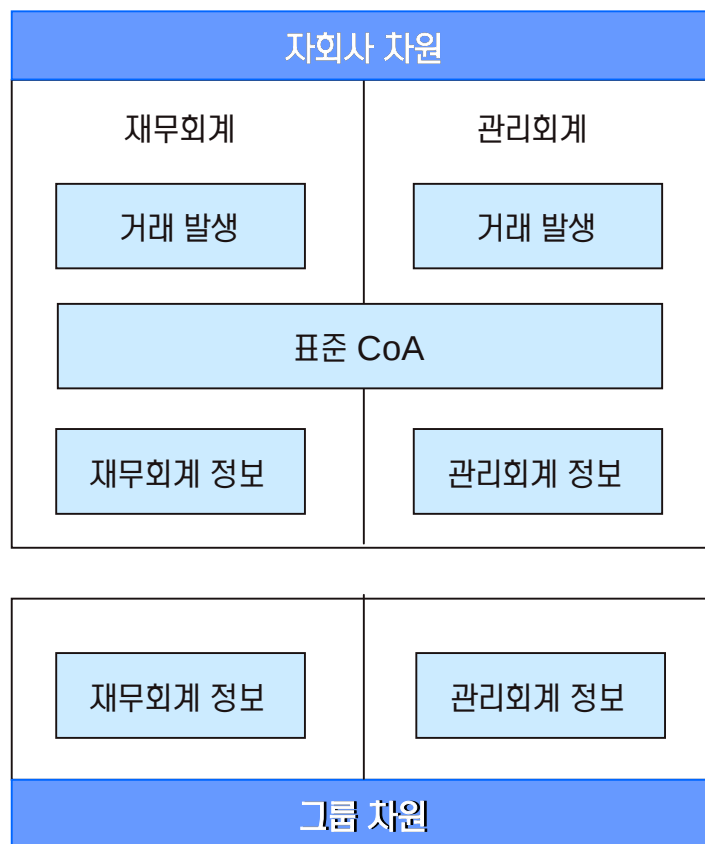
	(대안1) 계정과목 통일화	(대안2) 관리속성 통일화	(대안3) 프로세스 통일화
개요	• 계정과목에 대한 코드 및 계정 명칭, 내용을 통일화 하는 수준을 의미	• 계정과목 통일화에 관리방식 및 관리항목을 통일화 하는 수준을 의미	• 속성 통일화에 기표처리 프로세스까지 통일화 하는 수준을 의미
특징	• 계정과목 자릿수 및 구분 체계의 통일화 • 계정 명칭 및 내용의 통일	• 관리방식의 통일: Sub ledger, Open item, line item 등의 관리방식 • 관리항목의 통일: 만기일/ Tax Code/ Division/ 이자율 등의 계정별 관리항목	• 기표처리방식의 통일 - 수작업 매출인식 허용여부 - 매출조정에 대한 처리 - 기간손익에 대한 처리 - 전도금/가수금 등의 처리 등
장/단점	• 계정과목별 관리 수준이 낮음 • 결산 인프라 수준이 낮은 경우 적용가능 • 작성 및 유지 보수 용이		• 계정과목별 세부 관리 가능 • 결산 인프라 수준이 높은 경우 적용 가능 • 관리 부담 증가

[1] 표준 CoA의 자회사 적용 방안

22

표준 CoA는 그룹 차원의 표준화 효과를 극대화하기 위하여 각 자회사의 재무회계 시스템에 직접 적용하는 것이 필요합니다.

기본 원칙 : 시스템 **Conversion**에 의한 직접 적용



단계별 이행 時

1단계 : Mapping 방식에 의한 그룹 정보 산출

- 자회사의 기존 CoA 체계 유지
- 경리 기표 및 관리속성 변경 없음
- CoA에 의한 전사적 재무·관리 정보의 통일화 달성 어려움
- 표준 CoA와의 Mapping Table 유지보수 어려움



2단계 : 시스템 Conversion에 의한 직접 적용

- 표준 CoA 체계 하에서 재무회계 및 관리회계 운영
- 업무 프로세스 변경 및 표준화
- 시스템 변경에 따른 초기비용 고려
- Conversion 이전의 데이터에 대하여 연속성 유지 필요

[1] 타사 사례 분석

국내 주요 그룹은 8자리수의 계정과목 코드를 유지하고 계정과목 통일화 수준으로 CoA를 통일화하고 있으며, 국내/외 주요사는 CoA를 완전통일화하고 계정속성 및 프로세스까지 통일화하고 있습니다.

구분	A그룹	B그룹	C사
CoA 제정 주체	그룹CoA를 기초로 '02년 선도기업 제정 후 주요 계열사로 확산	'05년에 그룹 주관 하에 CoA 통일화함	'03년에 CoA 통일화함
자리 수	8자리	8자리	8자리
구현 범위	부분통일화	부분 통일화 (주요 항목에 대해서는 완전통일화)	완전 통일화
통일화 수준	계정과목 통일화	계정과목 통일화	속성 및 프로세스 통일화
CoA 관리 주체	주요 계열사별 관리	그룹에서 일괄 관리	본사에서 일괄 관리

[1] 재무 기준정보의 표준화(CoA 통일화)의 Benefits

재무·관리 정보의
적시성/품질/신뢰성
제고

- 재무정보의 적시 제공 (Timeliness) 및 제공 재무정보의 질 향상 (Quality)
- 계정별 주요 회계정책의 통일 및 그룹 표준 CoA 체계에 의한 Manual화
- 경영정보 산출 및 제공 과정의 투명성 확보 (Transparency)로 경영정보의 신뢰성 제고

재무·관리 업무의
효율성 증대 및
연속성 확보

- 경영관리에 필요한 Business Rule과 Process의 표준화 및 통합
- 재무·관리 정보 산출 및 제공 과정에서 소요되는 자원의 절약
- 제공정보의 수준, 성과측정과 Business 요구사항간 균형 달성
- CoA변경 이력관리, 담당자 변동 시에도 업무의 연속성 확보

IT 개발·유지 비용
절감

- IT 개발 표준화 기여
- 그룹 및 자회사 차원의 시스템 도입 및 유지관리 효율성 제고

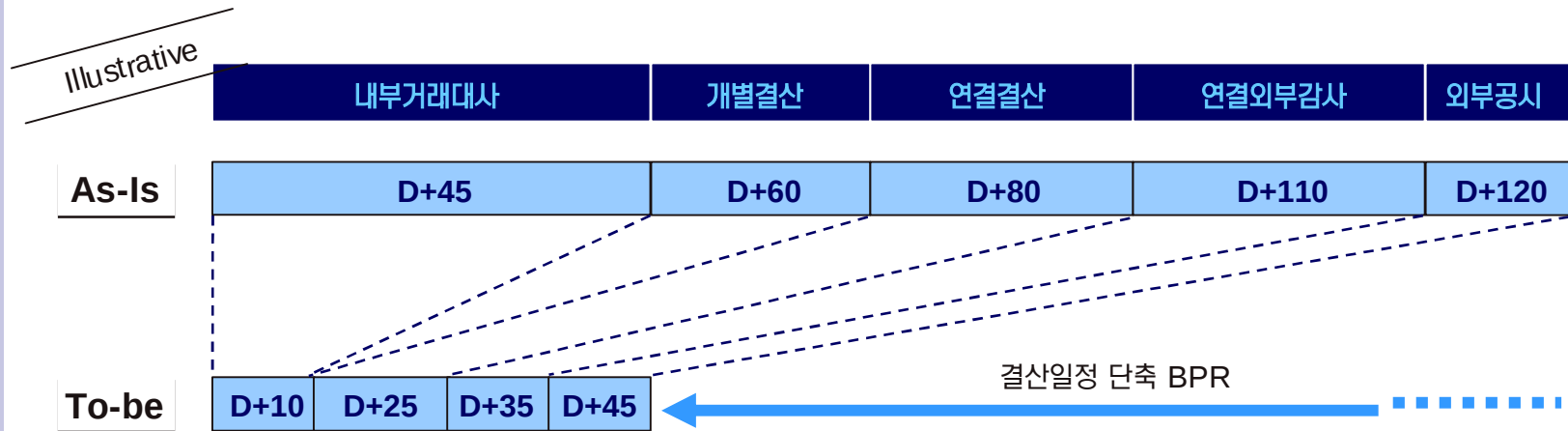
Global 통합회계
(업무 및 System)
기반 구축

- Global 정보전략 수용
- 시스템 통합을 통한 IT 및 업무 Synergy 극대화

[2] 조기결산 / 그룹 단일결산 체계 구축

25

연결공시 일정 단축(분/반기 45일, 연간 90일)에 대응하기 위해 개별결산 및 연결결산 일정의 대대적인 단축이 필요합니다.



결산일정 Global Best Practice

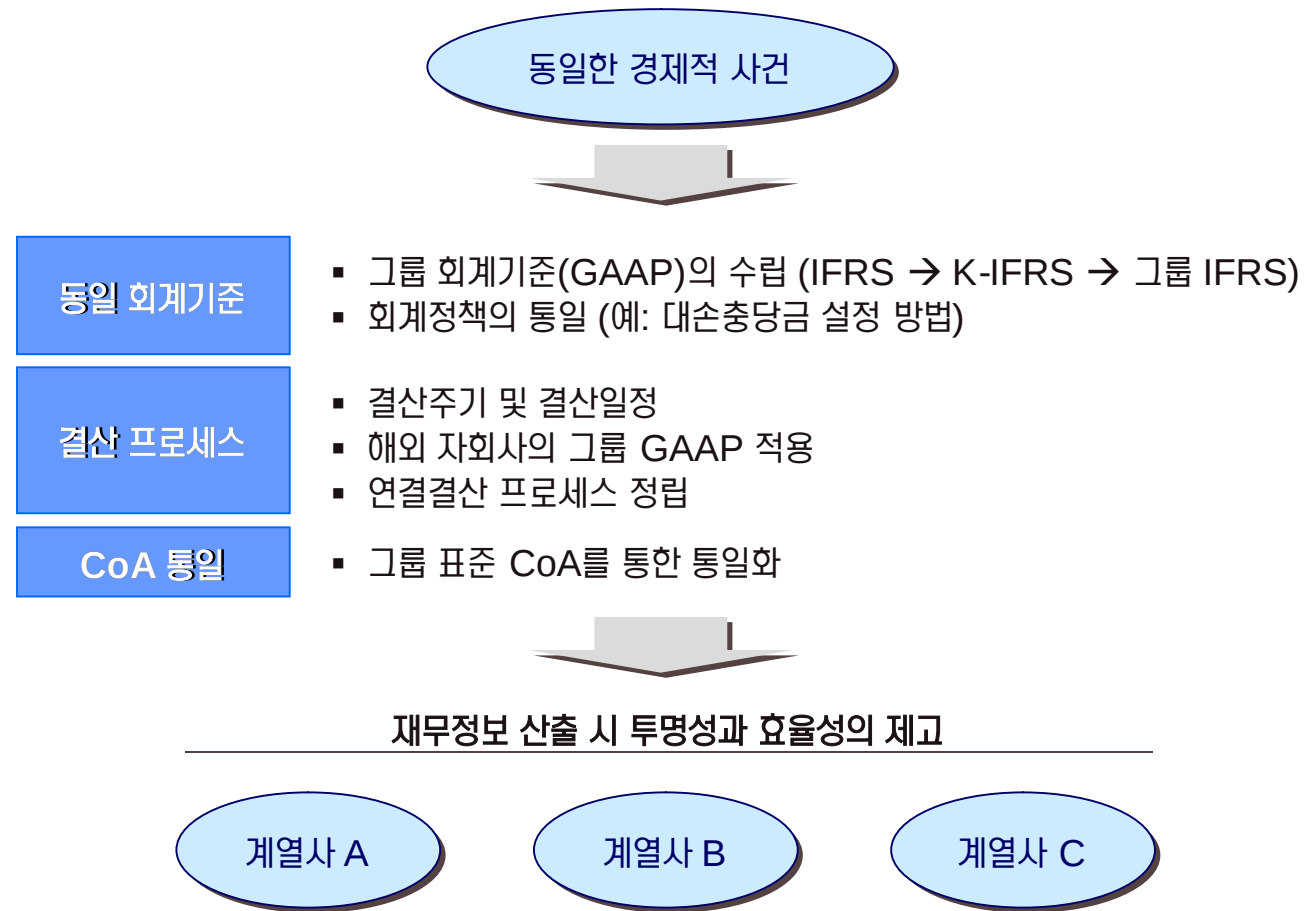
PwC Global Best Practice ® 조사 결과								
	제조기업		도소매		에너지 / 통신		기타	
	평균	Best	평균	Best	평균	Best	평균	Best
개별 결산 소요 일수	8	1~5	7	1~4	10	1~9	6	1~4
연결 실적 공시	48	15~17	27	18~25	37	20~27	40	15~33

[2] 그룹 단일결산 체계 구축

26

그룹 단일결산 체계는 각 계열사의 재무정보를 그룹 관점의 표준화된 정보로 산출함으로써, 그룹 재무정보의 비교가능성을 향상시켜 재무정보의 유용성을 제고하는데 도움을 줍니다.

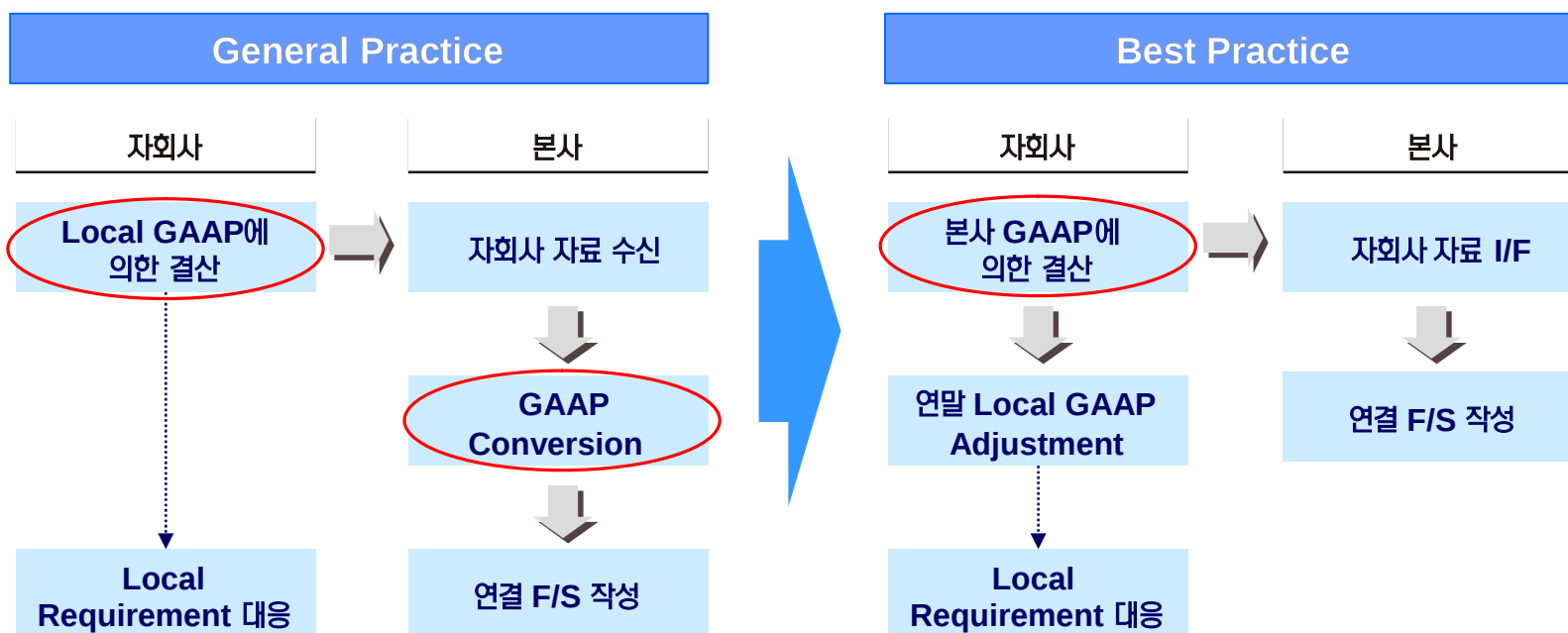
단일 결산의 개념



[2] 그룹 단일결산 체계 구축 : 단일결산 기준의 우선 적용

27

그룹 관점의 표준화된 재무정보를 산출하는 방법에는 각 계열사의 기본장부를 현지의 회계기준에 맞추는 방법과 그룹의 회계기준에 맞추는 방법이 있으며, 보다 선진화된 방법(Best Practice)은 각 계열사의 기본장부를 그룹의 회계기준에 맞추는 체제를 유지하는 것입니다.



[2] 개별사 결산일정 개선 : 주요 결산 Bottleneck

28

결산이 지연되고 있는 원인을 분석해 보면 결산 표준화의 부재, 의사소통의 부재, 역량 개발의 어려움, IT 인프라의 미흡으로 구분 할 수 있습니다.

결산 프로세스 관리 및 표준화의 부재

- Raw data 마감 지연
- 부정확한 R&R
- 모니터링 기능 부재
- 사전 통제 기능 부재
- 수작업 업무 과다
- 중복 업무

관련자간의 의사소통 부재

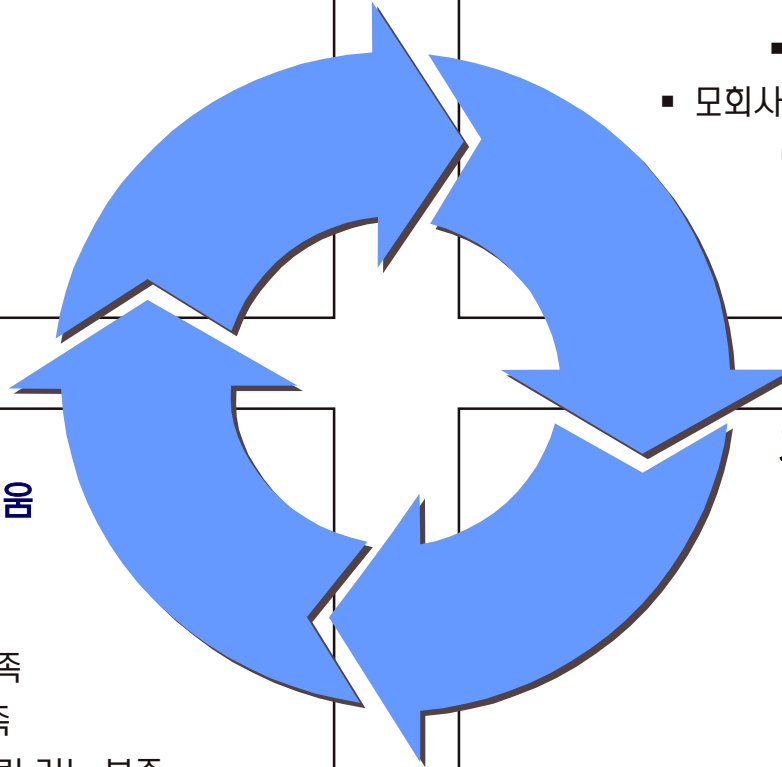
- 결산 관련 통일된 기준 부재
- 조직간의 커뮤니케이션 문제
- 모회사와 자회사간의 결산 능력 차이
- 결산 후 경영진의 의견 반영
 - 결산 후 조정항목 과다
 - 불필요한 승인 절차

결산 조직의 관리 및 지속적인 역량개발의 어려움

- 부정확한 R&R
- 인력 부족
- 결산 담당인력의 교육 부족
- 조기결산 Incentive 부족
- 인력 통제를 위한 모니터링 기능 부족
- 결산 후 feedback 부족

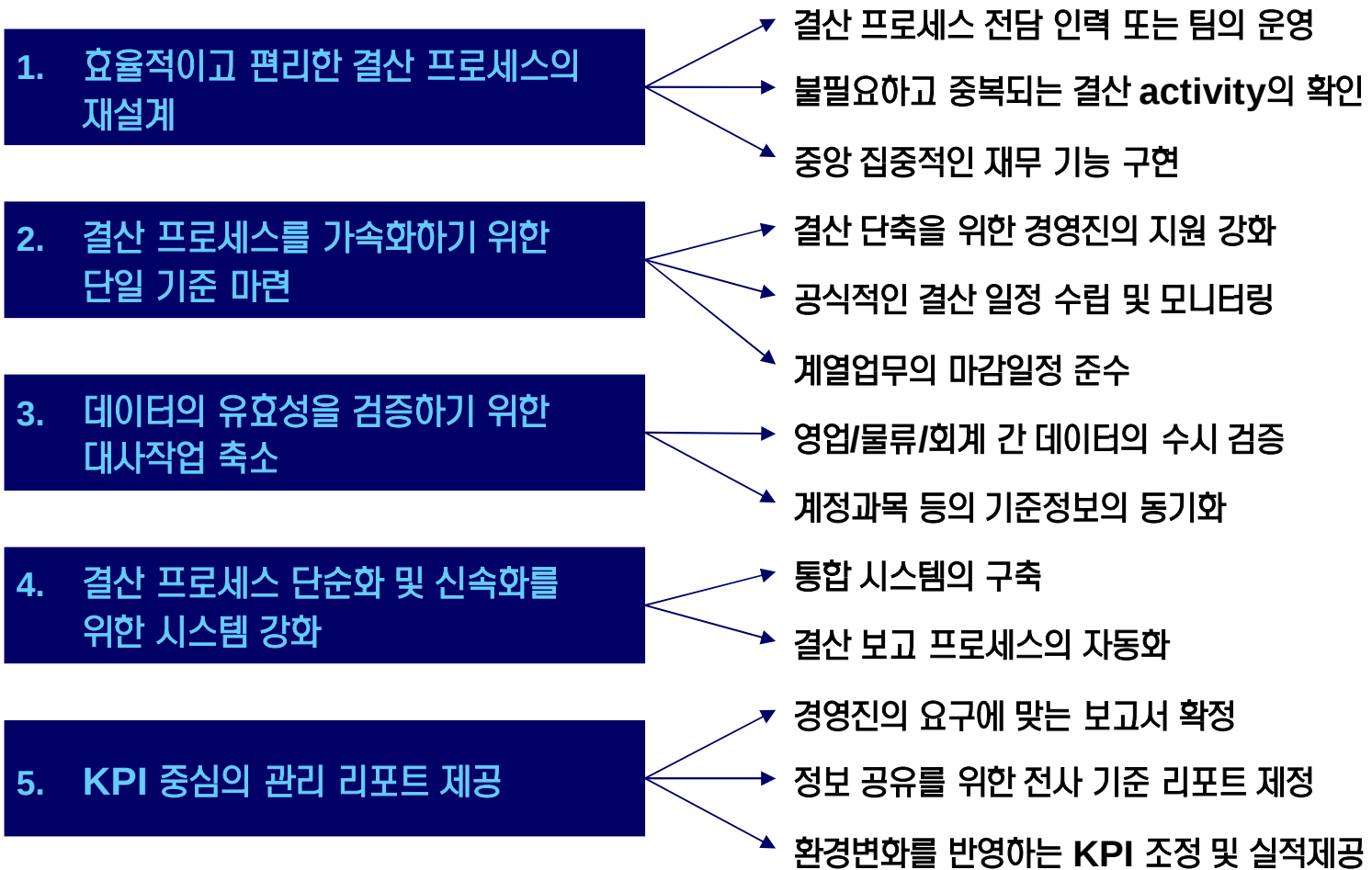
지속적인 결산 관리를 위한 IT 인프라의 미흡

- 결산 관련 시스템 부재
- 시스템간 I/F 부정확성
 - 중복된 수작업 검증
- 시스템의 처리시간 지연
- 자회사와 모회사간의 상이한 시스템 운영



[2] 선진 사례 : 조기 결산 달성 방안

GBP 기업들은 최적의 결산 달성을 위해 다음의 5가지 사항을 수행하고 있습니다.

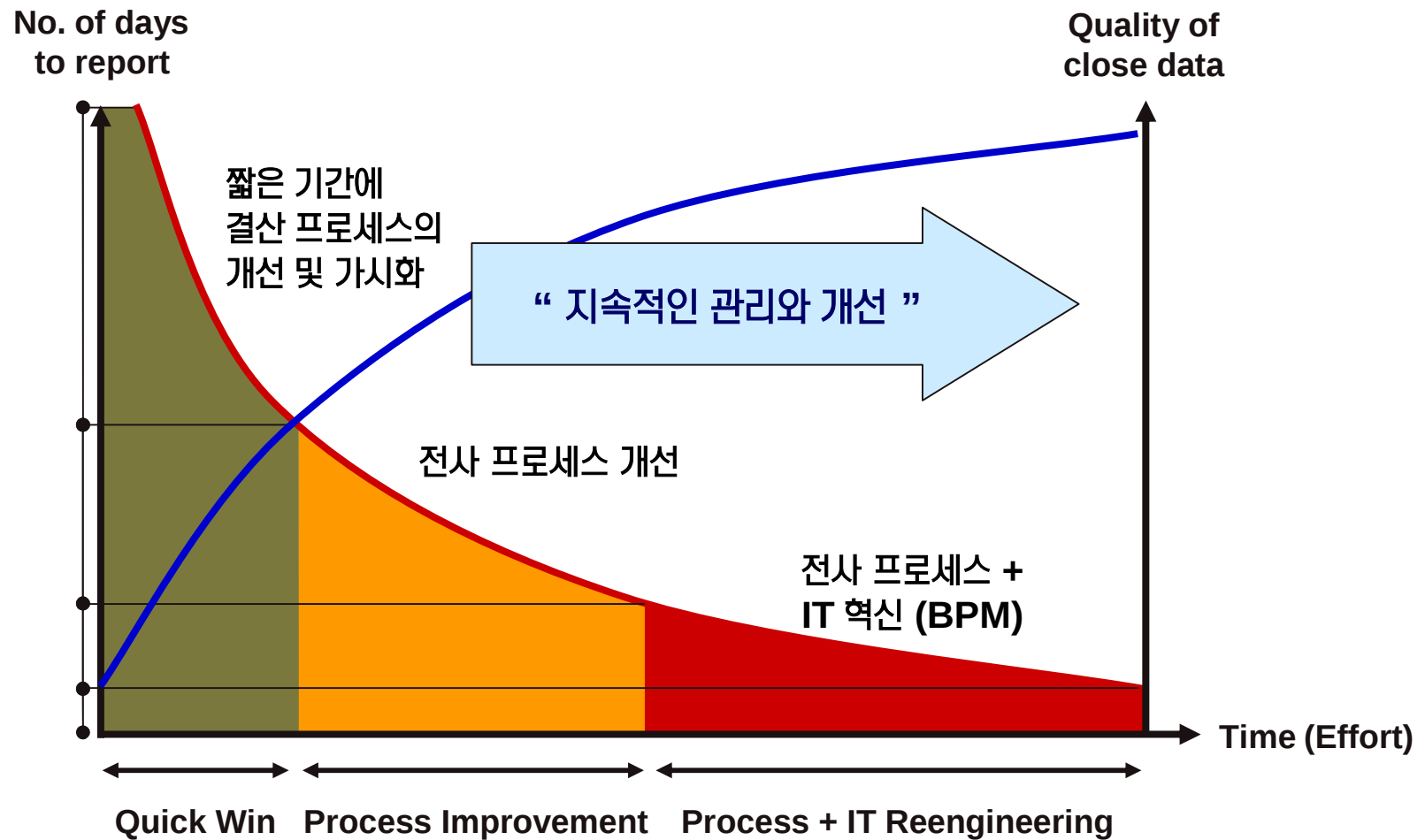


Source : PricewaterhouseCoopers Global Best Practice

[2] 조기결산 Approach

30

조기결산을 위한 접근방식은 Quick Win, Process Improvement, Process + IT Reengineering 방식이 있으며, Quick Win Approach에서 시작하여 지속적인 관리와 개선을 통해 Global Best Practice 수준을 달성할 수 있습니다.

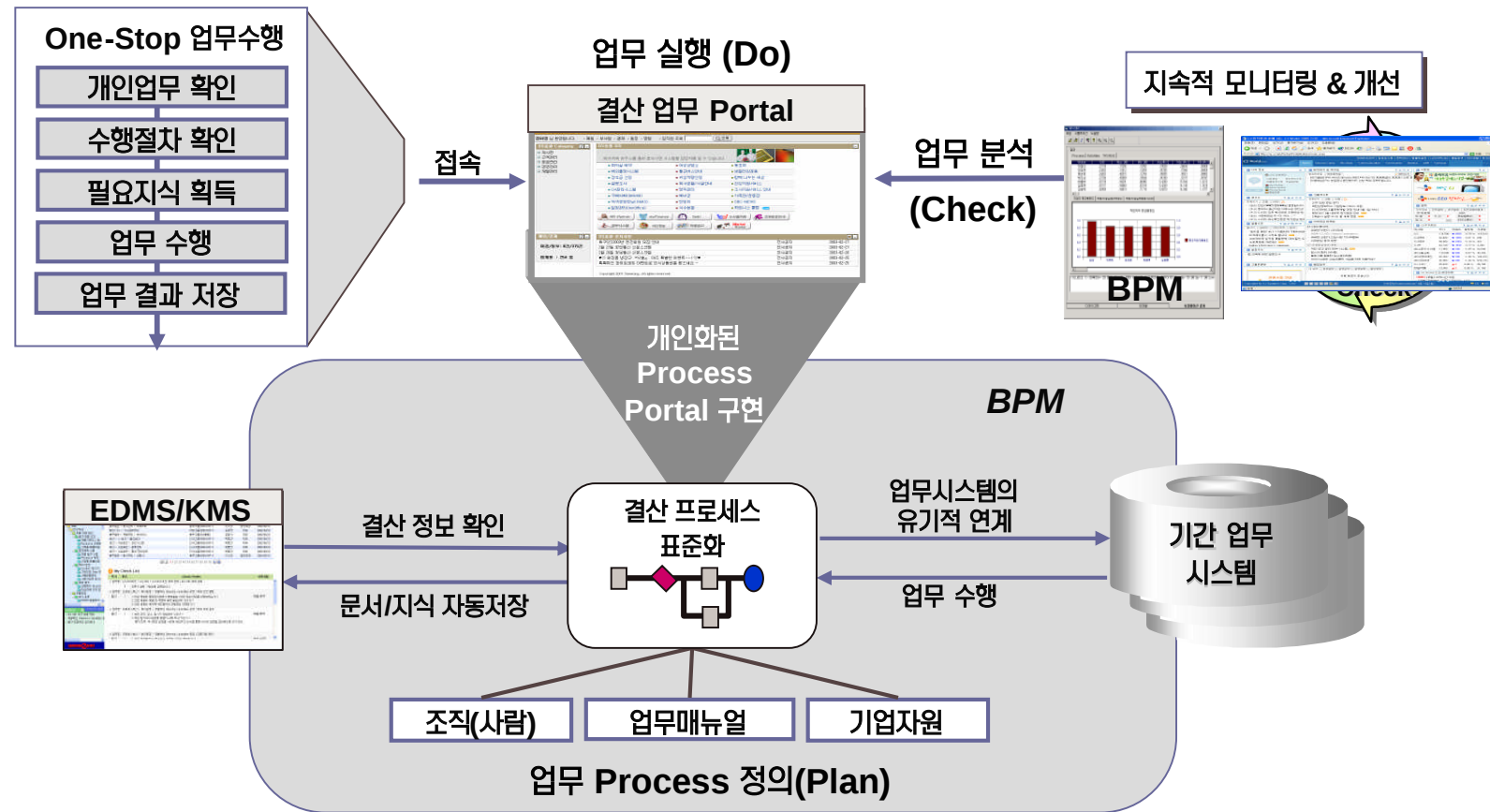


[2] BPM 기반의 조기결산 관리 : 결산프로세스의 표준화와 모니터링/개선

31

BPM Concept/Solution을 활용하여, (1) 전사 결산프로세스를 표준화하고 결산 관련 조직/담당자의 R&R을 확립하며, (2) 결산프로세스의 진행 현황/결과를 모니터링 및 통제하며 문제발생 시 신속한 원인분석 및 해결방안의 도출이 가능한 결산관리 체계를 수립합니다.

BPM 기반의 결산관리



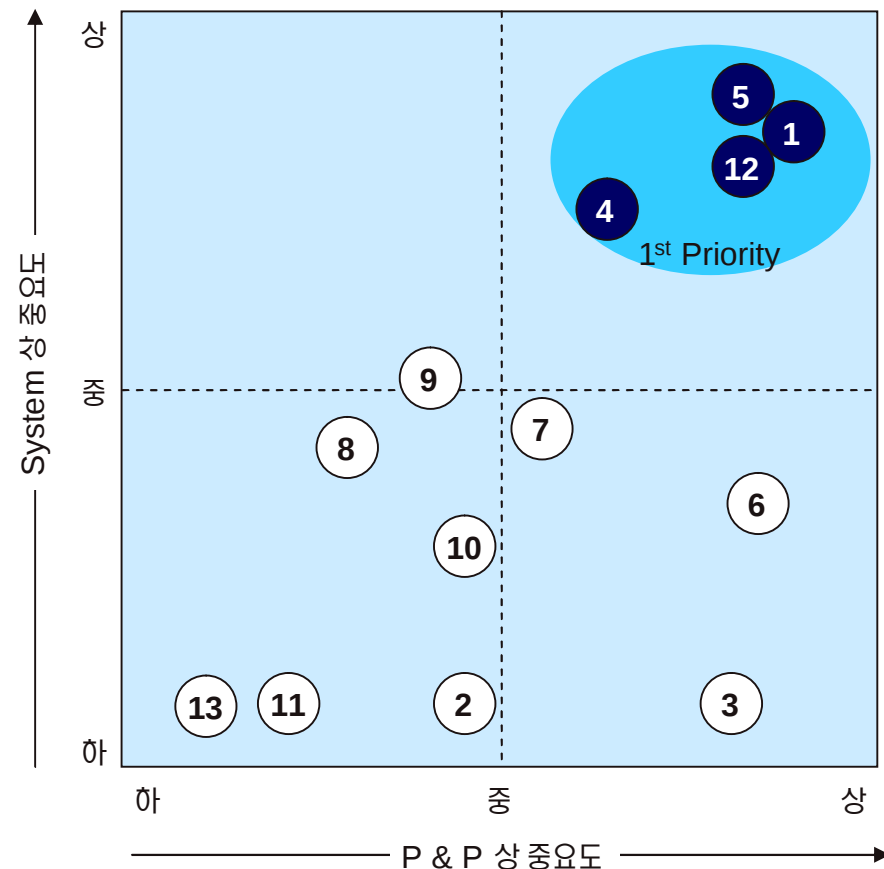
[3] 업무시스템의 개선/재구축

32

IFRS 도입을 위한 결산인프라의 개선은 재무회계시스템 외에도 기간 업무시스템의 개선/변경까지도 필요로 합니다. 결산인프라 개선의 우선순위는 Policy 및 Procedure 측면의 영향과 시스템 측면의 영향을 함께 고려하여 결정하여야 합니다.

IFRS 도입을 위한 세부이행과제의 우선순위 선정 (예)

No.	세부 이행 과제	Policy & Procedure	System
1	유형자산 -1st Adoption / 내용연수의 추정 -Component Accounting -종합검사 및 대규모 수선	상	상
2	연결범위의 검토 프로세스	중	하
3	Joint Agreement 검토	상	하
4	퇴직급여충당금	상	상
5	부문별 정보	상	상
6	충당부채의 추정	상	하
7	금융자산의 평가	중	중
8	부채관련 변경사항 -대손충당금 / 포인트 충당금 -매출채권할인 / 금융보증 계상	중	하
9	금융비용 자본화	중	중
10	재고자산 관련 변경 사항 -재고자산의 단가결정 -Pipeline Fill 재고 -비정상조업도 손실	하	하
11	금융리스 관련 변경사항 - 판매처 제공 유형자산 / IT 설비	하	하
12	민감도 분석 등	상	상
13	기타회계 처리 - (부)영업권 등	하	하



[4] 연결결산 시스템 구축

33

IFRS 도입 등 외부환경의 변화와 글로벌 경영확대에 따른 내부관리목적에 따라 연결재무제표의 중요성이 점점 증가하고 있으며, 회사의 회부공시 및 내부관리 목적의 요구사항을 반영한 효율적인 연결시스템의 구축이 필요합니다.

연결결산시스템 구축 시의 고려사항

월차 연결결산의 실행을 통한 정보 활용도 제고

GAAP 통일에 의한 Conversion 노력 제거

CoA, 거래선관리 등 기준정보 관리 강화

내부거래 Process, 결산 프로세스 등 표준화·강제화

Business 확장에 따른 사업부 연결 및 제품별 연결손익 관리 (*)

미실현손익 상계를 위한 이익율 산출 Level

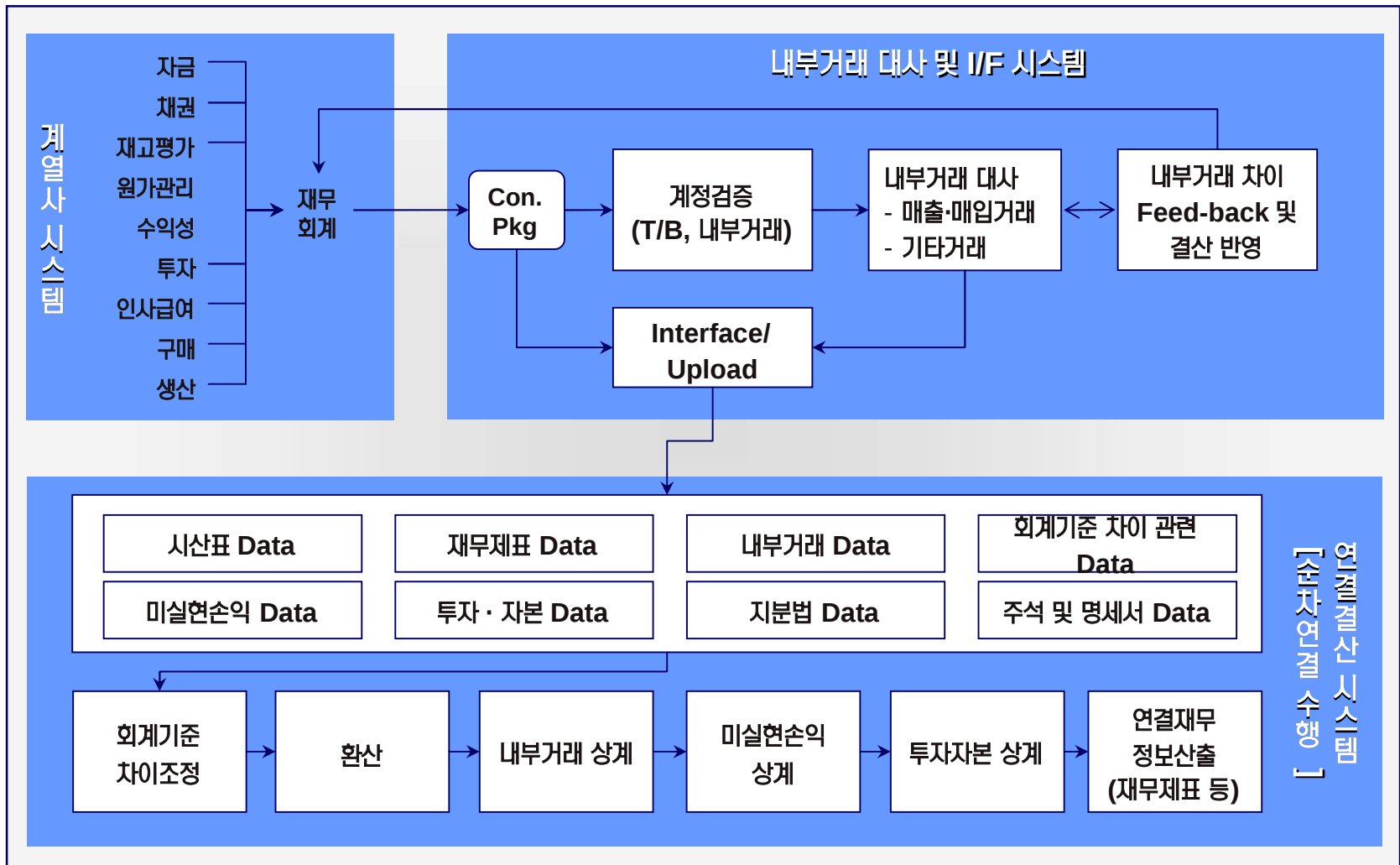
정보전략에 맞는 구현방법 결정

(*) [8] 경영관리 체계 고도화 및 그룹 경영관리 체계 정립 에서 다룸

[4] 연결결산시스템 Image

34

연결회계시스템은 내부거래대사, 연결결산과 자동화에 필요한 Data 추출 및 I/F 부문으로 구성되며, 통합 연결결산시스템에 의하여 그룹 차원의 순차연결결산을 수행할 수 있게 됩니다



[4] 연결결산 시스템 구축 방안

35

연결결산시스템 구축은 ERP 적용, 개발, Package 적용 방법 中, 회사의 중장기 정보시스템 전략과 회사 및 계열사의 시스템 환경(특히, 재무회계시스템)에 적합한 방법을 선택하여 합니다.

ERP 기반 시스템 구축		Non-ERP 기반 시스템 구축	
ERP Standard + Add-on	개발	개발	Package 적용
▪ERP에 내장되어 있는 표준 연결 Module을 적용 ▪연결결산 전 과정에서 ERP가 Cover하지 못하는 부분을 추가로 Add-on(부분 개발)	▪ERP를 적용하는 기업이 ERP 자체에 연결시스템 전체를 개발하여 Module化 ▪연결결산 전 과정을 ERP 언어로 개발하는 것임	▪Web 등을 기반으로 하여 연결시스템 전체를 개발하여 구축	▪Web 등을 기반으로 개발된 연결결산 전용 Solution을 선택하여 구축

Data 자동 추출 및 I/F, 내부거래 자동기표 및 대사, 연결재무정보 관리

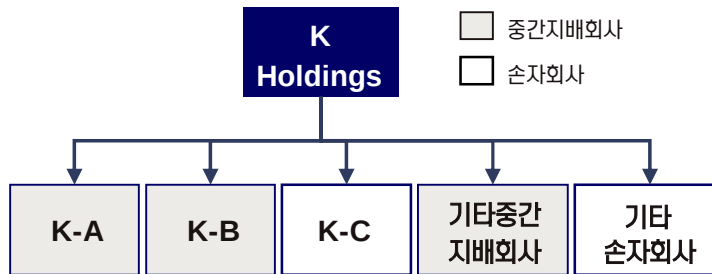
[4] 중간지배회사의 연결 절차 (사례)

36

K홀딩스는 자회사 및 손자회사 모두를 직접 연결하는 병렬방식에 의한 연결결산을 수행하고 있으나, 장기적으로는 순차연결방식으로의 전환이 필요합니다

현황 및 이슈

- 병렬연결방식에 의한 그룹연결결산 수행



- 병렬연결방식에 의해 최상위 모회사의 결산일정을 단축할 수 있는 장점이 있으나 최상위 모회사의 연결결산 업무부담이 가중됨
- 중간지배회사의 연결재무제표 산출을 위한 추가 노력이 필요함(최상위모회사와 중간지배회사의 중복적인 연결 수행)

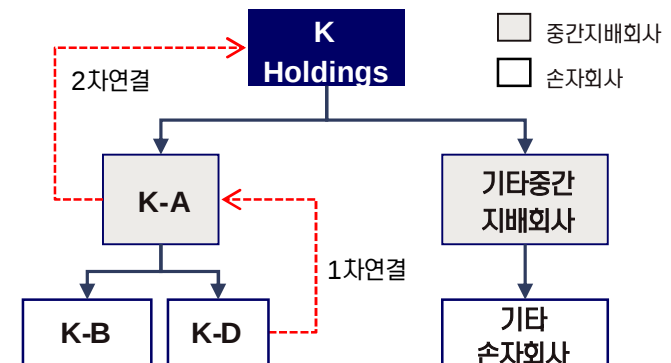
개선방향

[단기]

- 연결결산일정 단축을 위해 병렬연결방식을 사용하되 중간지배회사의 최종 연결정보와의 비교 검토가 필요함.

[중/장기]

- 연결 인프라가 정비되고 안정화된 이후 순차연결방식으로 전환이 필요함
- 순차연결방식에 의해 각 연결단계별 연결재무제표의 산출이 가능하고 최상위 모회사의 업무부담 감소로 검증 및 분석업무를 중점적으로 수행할 수 있음



[4] 국내 기업의 연결결산 시스템 구축 현황/사례

37

구분		D사	W사	A사 (To-be진행중)	B사
연결자회사 수		53	23	83	13
연결결산주기		월차	월차	월차	월차
연결 process		병렬연결	순차연결	병렬연결	병렬연결
data추출방식		자동추출/수작업 병행	수작업 추출	자동추출	자동추출
결산 일정	개별결산	D+7	D+7	D+4 (D+3)	D+4
	내부거래대사	D+15	D+7	D+5 (별도수행없음)	D+3
	연결결산	D+20	D+12	D+4	D+5
내부 거래 대사	자동매칭률	약 70%	약 95%	약 95% (100% :동시기표)	약 95%
	차이조정	매출회사기준	내부거래조정	매출회사기준 (차이없음: 불일치시 개별결산마감불가)	내부거래조정
연결CF/자본변동표		시스템화	수작업	시스템화	시스템화/수작업
주식시스템자동화		수작업	자동화	자동화	자동화 진행중
연결재무정보활용		사업부문별 연결실적분석	연결재무보고	사업부문별/모델제품별 연결실적 분석	사업부문별 연결실적분석

[5] 통합공시 시스템 구축 : 필요성 (사례)

38

S사의 경우 IFRS 상 요구되는 전체 공시항목 중 최대 190개 항목의 추가공시가 필요할 것으로 추정됩니다.

IFRS에 의한 공시항목 비교 (S사 사례)

	공시 항목	해당 항목	회사공시 항목 (’06년 연결)	차이 항목		
일반사항	18	16	10	6		
회계정책	36	26	8	18		
P/L 항목	26	21	5	16	P/L 항목	■비용의 성격에 대한 정보 (기능별 분류 시) ■금융자산, JV에 대한 지분법 손익 등
자본변동	16	8	7	1		
B/S 항목	136	94	44	50	BS 항목	■확정급여제도 관련 추가 공시 ■이연법인세 관련 추가 공시 ■해체 및 복구 충당금, 환경충당금의 공시 등
C/F 항목	12	10	8	2		
사업결합	7	7	0	7		
금융상품	41	27	4	23	금융 상품	■시장위험, 유동성위험, 신용위험 주식 공시 ■질적 공시 : 위험의 노출정도 및 발생형태, 위험관리의 측정방법 등 ■양적공시 : 시장위험의 각 유형별 민감도 분석, 위험변수 변동에 따른 자본/손익 영향 등
부문별 정보	19	19	2	17		
기타	166	64	14	50		
공시사항 계	477	292	102	190	부문별 정보	■구분기준 및 부문별 재화, 용역의 유형 ■부문별 내/외부 매출, 주요 수익/비용 항목, 총 부채 및 비유동자산 등 ■지역별 정보 및 주요 고객 관련 정보 등

Issue

IFRS 도입 시 공시항목이 크게 증가하므로 자회사의 주식에 대한 외부감사인의 의견표명 및 주식집계 시스템 개선 등을 통한 주식정보의 정확성을 제고할 필요가 있음

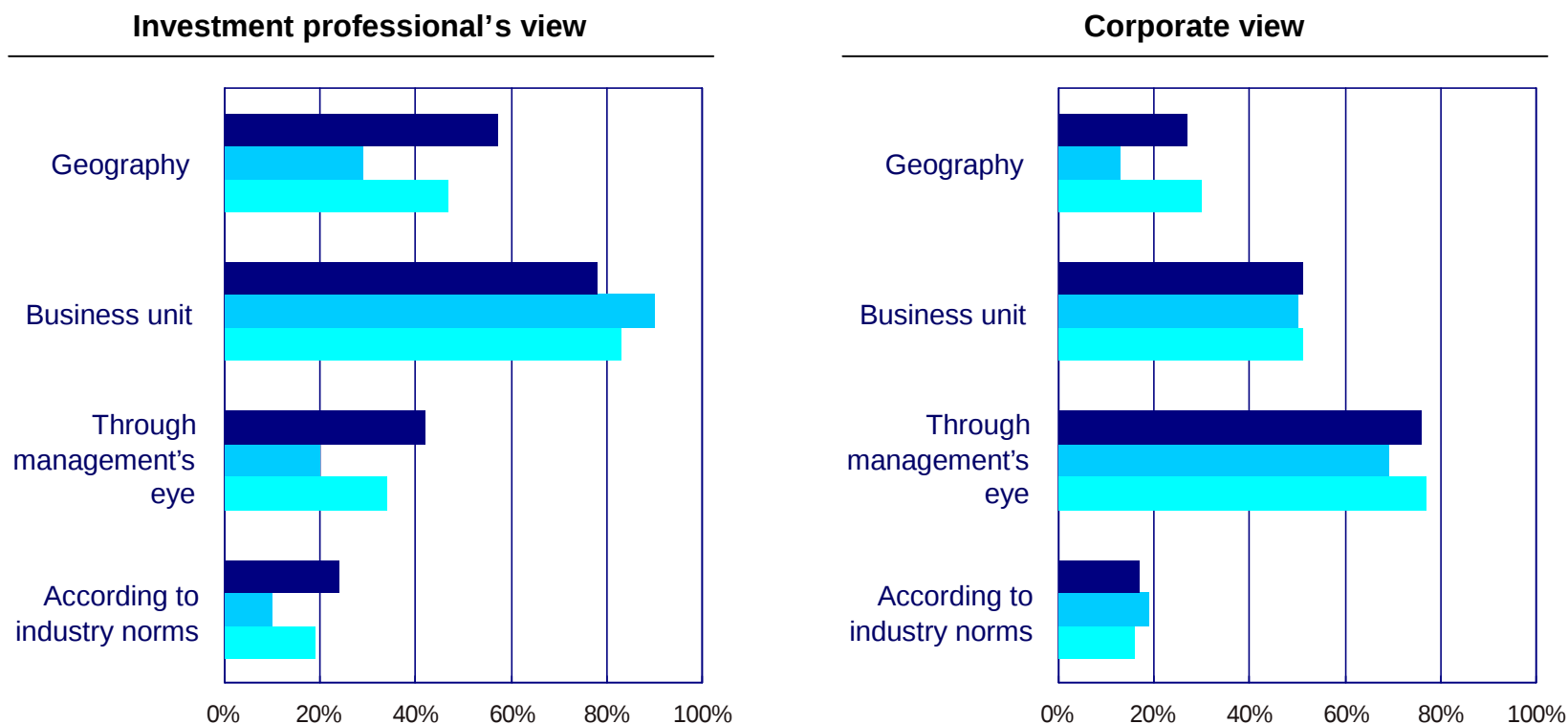
[5] Increase in Size of Financial Statements : 유럽 보험사 사례

39

	Increase in length	2005 in IFRS	2004 in local GAAP
	138%	112	47
	82%	100	55
	75%	100	57
	67%	87	52
	14%	90	79
	112%	70	33
	59%	129	81
	210%	124	40
	82%	60	33

[5] 부문별 공시 (Segment Reporting)

부문(Segment)의 정의에 대한 전반적인 합의는 부족하나, 기업은 기본적인 부문별 재무정보 이외에 영업현금흐름, 투자자본 및 운전자본 등의 추가적인 정보를 공시하여야 하며, 이를 위해 부문별 정보 산출을 위한 시스템의 정보/보완이 필요합니다.



Source : PricewaterhouseCoopers, Performance statement Survey 2007

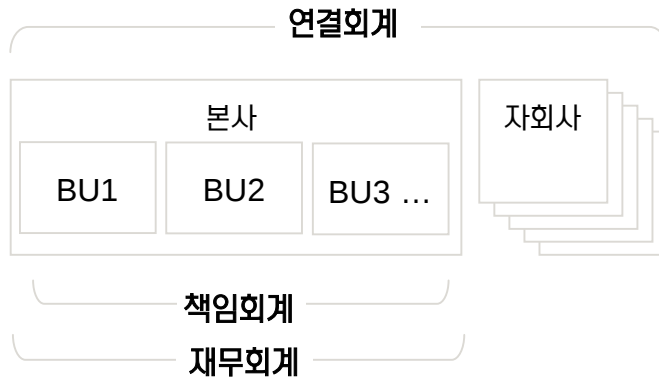
■ Global ■ US ■ Rest of World (IFRS zone)

[5] 부문별 공시 (Segment Reporting) : 시스템 구현 방안

41

재무적 성과와 위험을 효과적으로 공시할 수 있는 운영단위를 정의하고, 이에 대한 재무정보(손익, 자산/부채 등)를 통합, 배부 및 산출하는 시스템을 구축합니다.

조직단위별 재무정보 공시

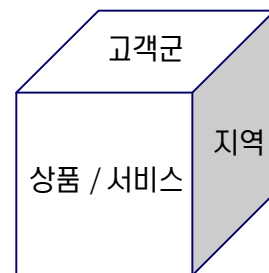


- P&L
- Assets
- Liabilities (필요 시)

- 운영단위(Segment)별 원장구조 및 결산 프로세스 구축
- 운영단위 = 책임회계 단위(Profit Center)별 자산 및 부채의 구분 인식
- 공통비용의 배부 (활동기준원가 등)
- 운영단위별 Capital Allocation 및 현금흐름 정보 산출

세 분 화

Segment별 상세 재무정보 공시



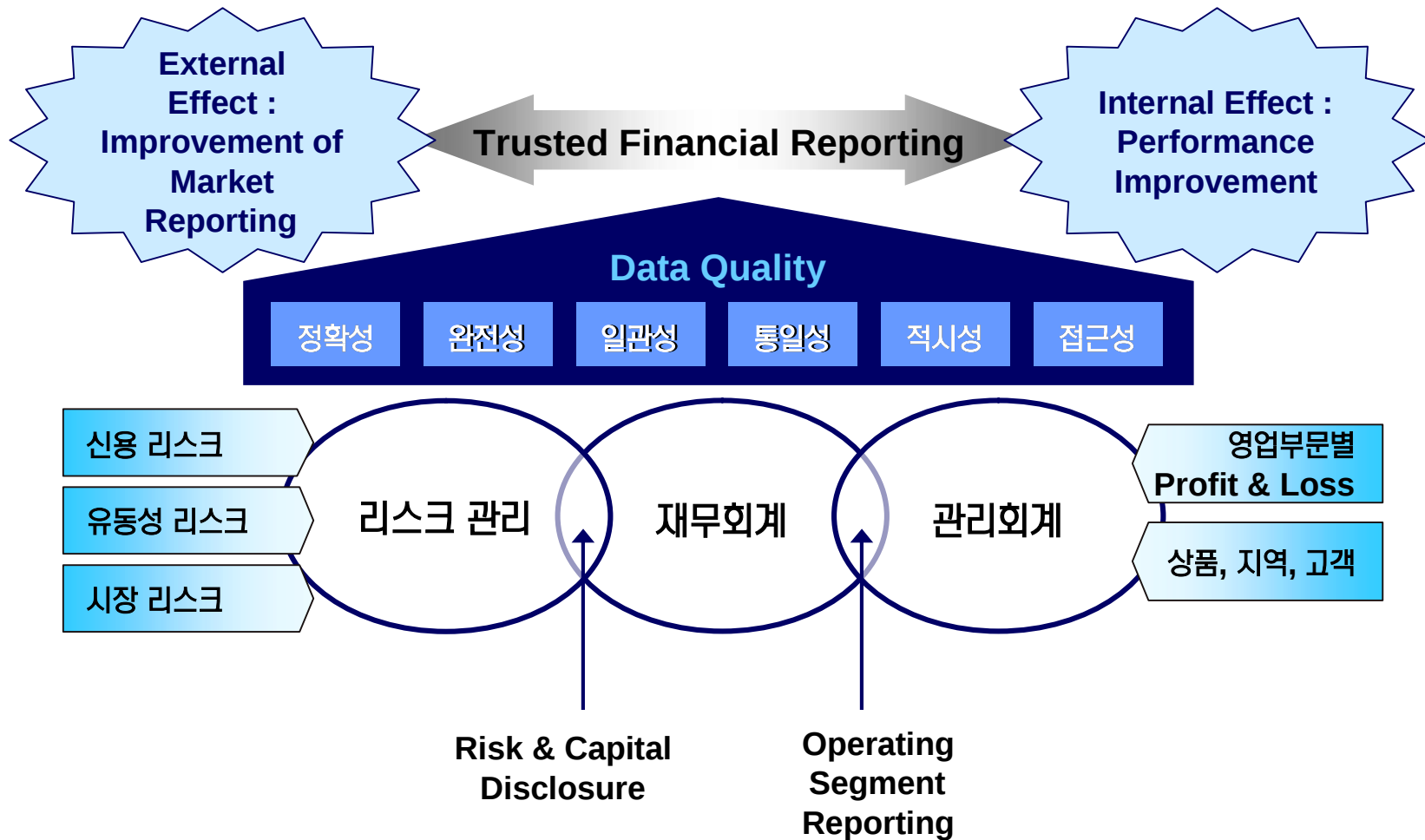
- P&L
- Assets (필요 시)

- Multi-Dimensional Profitability Analysis 체계
- Dimension간 교차판매 금융상품에 대한 수익 배분 (Revenue Sharing)
- 직접비용 귀속, 간접비용 배부기준 재정의 (활동기준원가 등)
- 수익성 분석 Data Mart 구축
- 통합 공시 시스템 기반 Risk 정보 제공

[5] 리스크 정보, Management Reporting 및 재무정보의 통합 공시

42

IFRS 공시를 위하여는 궁극적으로 리스크 정보, Management Reporting과 재무정보간의 정합성 유지 및 통합의 방향으로 관련 시스템이 구축되어야 합니다.



미래 Cashflow의 추정에 기초하여 산출된 금액이나 Risk 등의 공시 시에는, 그 측정에 가장 큰 영향을 미친 가정과 함께 그 가정의 변경으로 인한 영향을 함께 공시하여야 합니다.

보험 준비금에 대한 Sensitivity Analysis 공시 예

Long-term insurance contracts with fixed and guaranteed terms

Variable	Trigger level	Change in variable	Change in liability 2006	Change in liability 2005
Worsening of mortality	+58.0%	+10%	(143)	(101)
Improvement in annuitant mortality	4.1% p.a.	+1% p.a.	(255)	(189)
Worsening of base renewal expense level	+15.3%	+10%	(600)	(540)
Worsening of renewal expense inflation rate	+1.3% p.a.	+1% p.a.	(705)	(610)
Worsening of lapse rate	+65.0%	+20%	(230)	(178)

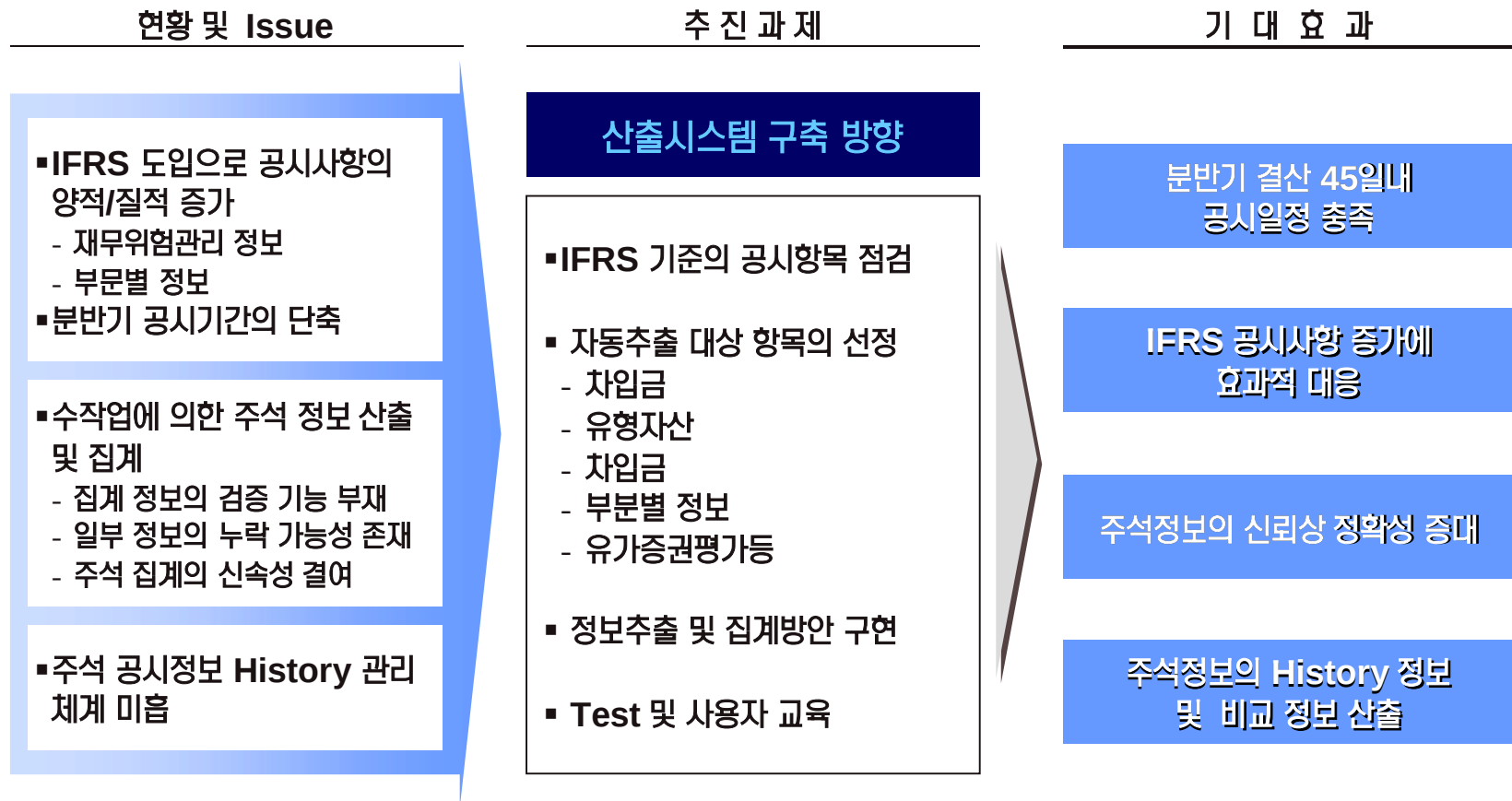
Long-term insurance contracts without fixed terms and with DPF

Variable	Change in variable	Change in liability 2006	Change in liability 2005
Worsening of mortality	1% pa	(14)	(11)
Worsening of base renewal expense level	+10%	(720)	(680)
Worsening of expense inflation	+ 1% pa	(850)	(720)
Worsening of lapse rate	+20%	(250)	(200)

[5] 주식집계 System 도입

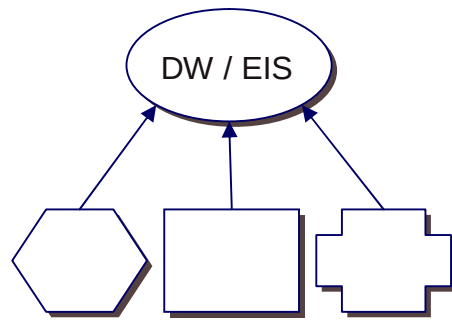
44

IFRS 도입으로 인한 주식 공시정보의 증대 및 연결공시일정 단축에 대응하기 위해, 주식정보 추출 및 집계시스템화를 통한 정보의 신뢰성 및 정확성 제고가 요구됩니다.



경영환경이 Global로 확대됨에 따라 각 법인의 프로세스를 표준화하여, Global Single Entity로서 국내외 자회사에 대한 통합 재무보고 및 경영관리의 필요성이 증가하고 있으며, 이에 따라 시스템 환경도 Global Single Instance로 발전하여야 합니다.

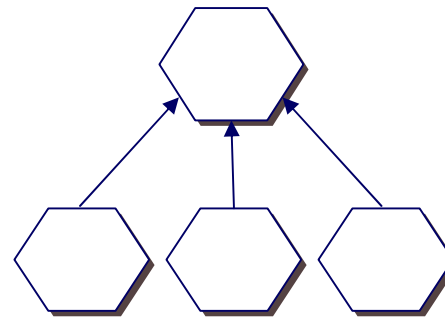
Report 통일



- 분산된 개별 시스템
→ Report 취합

- 다양한 시스템별 유지보수
- Report 집계 과정에서 데이터 변환
- Global 경영정보 집계 많은 시간 소요
- 본사 지배력 약화

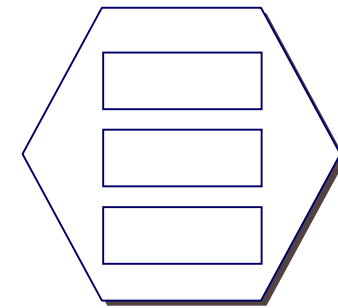
Platform 통일



- 단일 시스템 Rool-Out
- 본사시스템과의 Interface

- 초기에는 동일한 프로세스 구현
- 개별 변경사항에 대한 지속적인 모니터링 필요
- 본사 변경사항에 대한 대대적인 Roll-Out

Instance 통합



- 단일시스템 공통 사용

- 단일 기준정보 / 프로세스 / 시스템 운영
- 단일 경영정보 View
- 국가별 특이사항 반영 필요

[6] 재무통합 (Global Single Instance) 추진 사례 : S사

46

S사는 초일류기업을 위한 재무운영체제 구축을 목표로 다음의 과제를 추진 중입니다.

과제 (예시)

전사 재무선진화

- 본사 Best Practice Global 확산
- Global 프로세스 통합 및 표준화
- Global Tax Management

Global 경영정보 최적화

- Global 원가분석 체계 구축
- Global 재무분석 체계 구축
- 다양한 Global GAAP based 연결 경영정보 산출
- Global 경영정보시스템 통합

Risk 사전관리 체계 수립

- Global 통합 유동성 관리
- Global 통합 환위험 관리
- Global 통합 신용위험 / 운영위험 관리

BU/연결 재무제표 제공

- 법인별/BU별 재무제표 작성
- BU별 연결 경영계획
- BU별 계획 vs 실적분석
- 전사 내부거래 BU별 관리

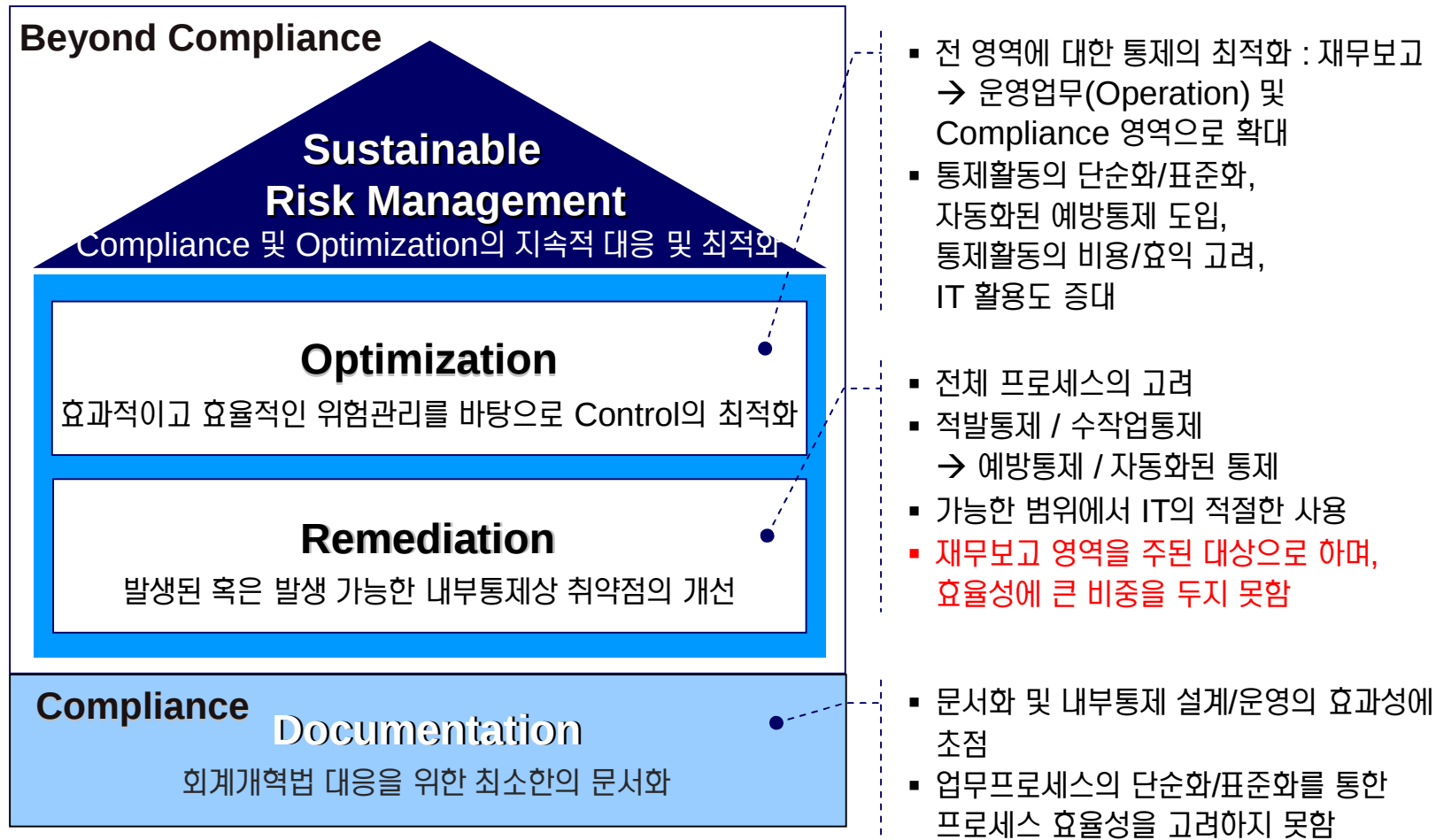
Rule/제도, 프로세스, 시스템, 기준정보의 표준화 및 통합화

[7] 내부통제체계의 내재화 및 범위 확대

47

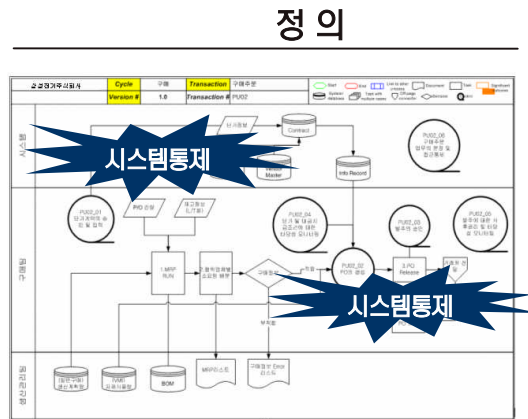
회계개혁법 대응의 관점에서 출발한 내부회계관리제도 구축이 어느 정도 마무리되면서, 기업들은 보다 실질적인 Value를 창출할 수 있는 방향으로 동 기반을 확장하고자 합니다.

Beyond Compliance Framework



[7] Control Embedding

Control Embedding은 통제활동 중 가능한 부분을 회사의 기간시스템에 반영하여 수작업에 의한 내부통제를 줄이고, 시스템을 통한 사전통제 중심으로 위험을 관리하는 것입니다.



통제활동의 시스템 반영을 통한 사전 통제 자동화

- 정의된 통제활동의 일상 업무처리
프로세스 및 시스템 반영
- 시스템에 반영된 통제활동이 충족되지
않을 경우 다음 단계의 업무처리가
이루어지지 않도록 시스템상 통제

유형

Access 통제

- 대금지급계좌 등록 및 변경은 재무팀
계좌담당자에게 제한됨

Role & Authorization 통제

- 전표작성자와 전표승인자 (기표권자)는 시스템상 분리됨

Limit관리

- 여신한도를 초과하는 출하는 시스템상 제한됨

승인프로세스

- Vendor master상 매입처 등록은 시스템상 담당팀장의 승인을 득함

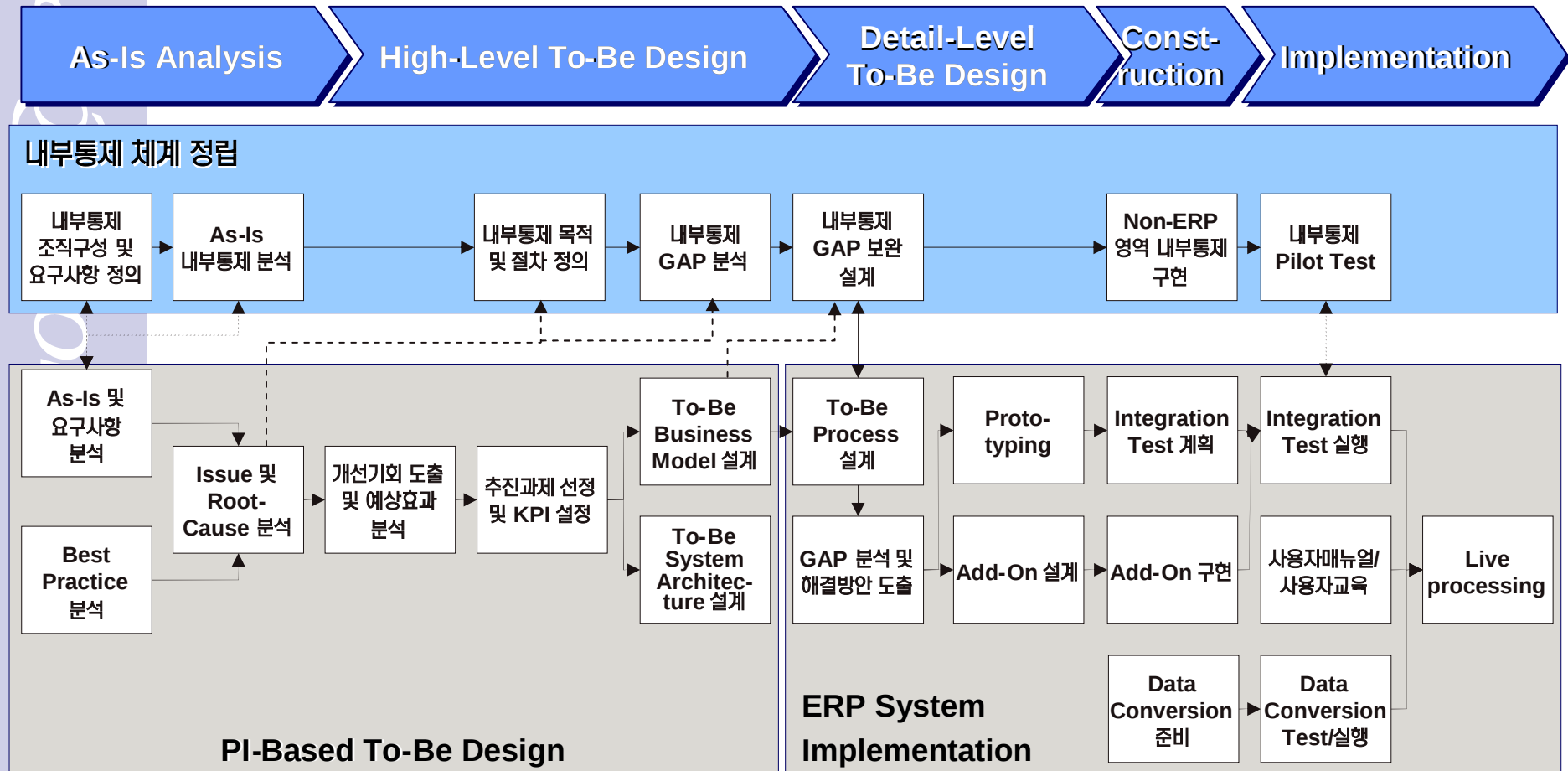
Blocking

- 부도업체, 부적격업체에 대한 발주는 시스템상 제한됨

[7] Control Embedding : ERP 구축 시 적용 방법론

49

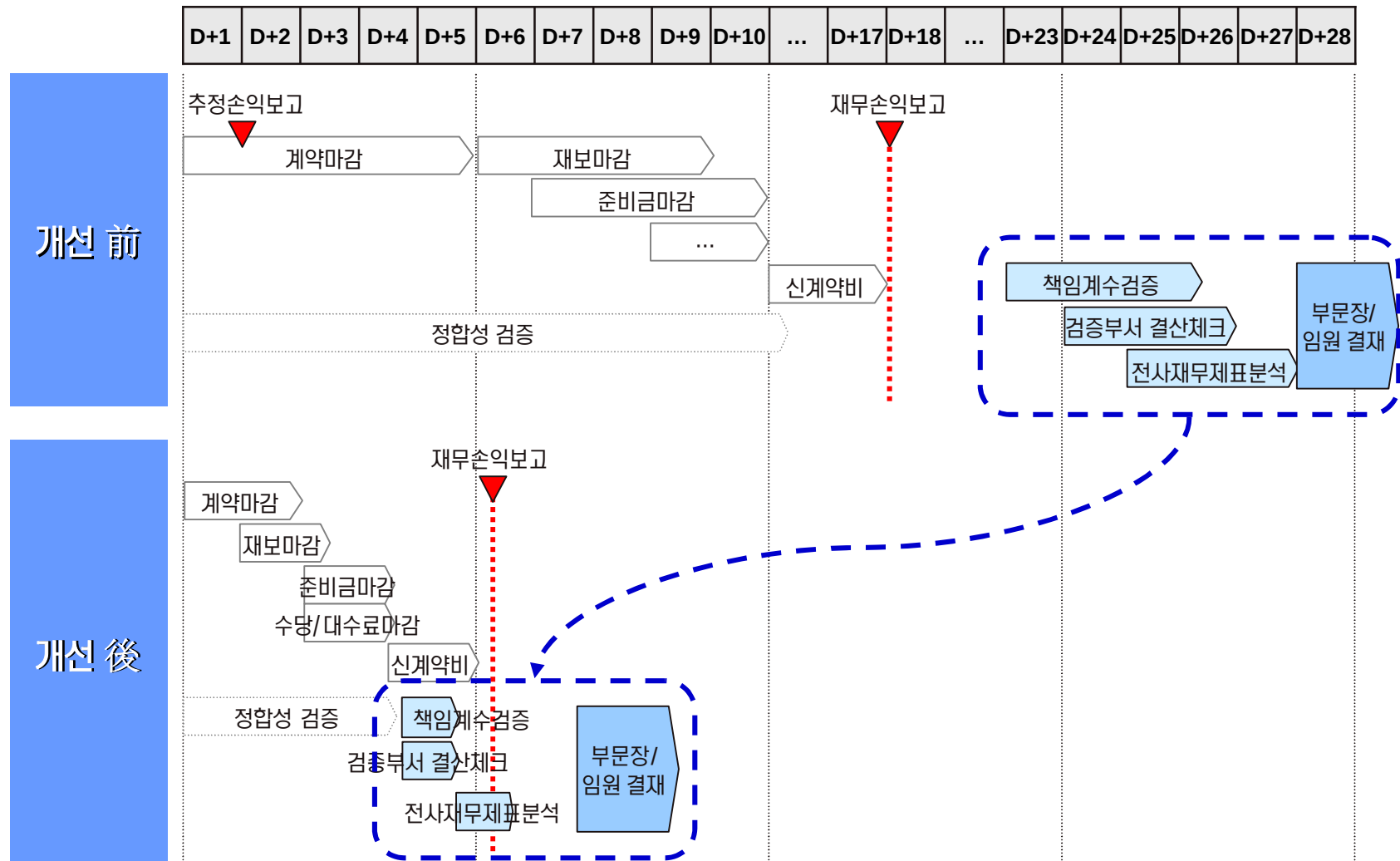
회사의 내부통제 수준을 필요한 수준으로 제고시키기 위한 요구사항에 기초하여 To-Be Process를 설계하고, ERP 시스템 구축 시 구현된 내부통제 절차에 대한 점검을 동시 수행합니다.



[7] Control Embedding 사례 : L사 결산재무제표 검증

50

L사의 경우 재무결산 완료 후 별도로 수행되던 재무제표 검토 및 인증절차를 결산과정 중 수행토록 개선하였습니다.



[7] 내부회계관리 제도의 자회사 확산

51

연결재무제표가 주재무제표화됨에 따라 내부회계관리제도도 종속회사까지 포함한 연결내부통제제도로 전환되어야 하며, 이를 위해 해외법인을 포함한 자회사에 대한 내부회계관리제도의 확대 구축이 필요합니다.

IFRS 도입에 따른 내부회계관리제도의 확산 필요성

연결재무제표로 주재무제표 변경

- 연결재무제표를 주재무제표로 도입
 - 분기별 공시 (상장법인)

상시 인증범위 확대

- 증권거래법상 상시 인증범위의 확대로 인한 대응 필요
 - IFRS로 인한 연결대상법인 확대
 - 분기별 연결재무제표 공시로 인한 CEO/CFO의 인증대상 확대

내부회계관리제도 범위 확대

- 매 분기별로 연결재무제표에 대한 CEO/CFO의 인증을 수행함
- 모회사 CEO/CFO에 모든 자회사 재무제표에 대한 대외적 책임이 부과됨
 - 연결재무제표 작성 오류에 대한 소송 등에 대비

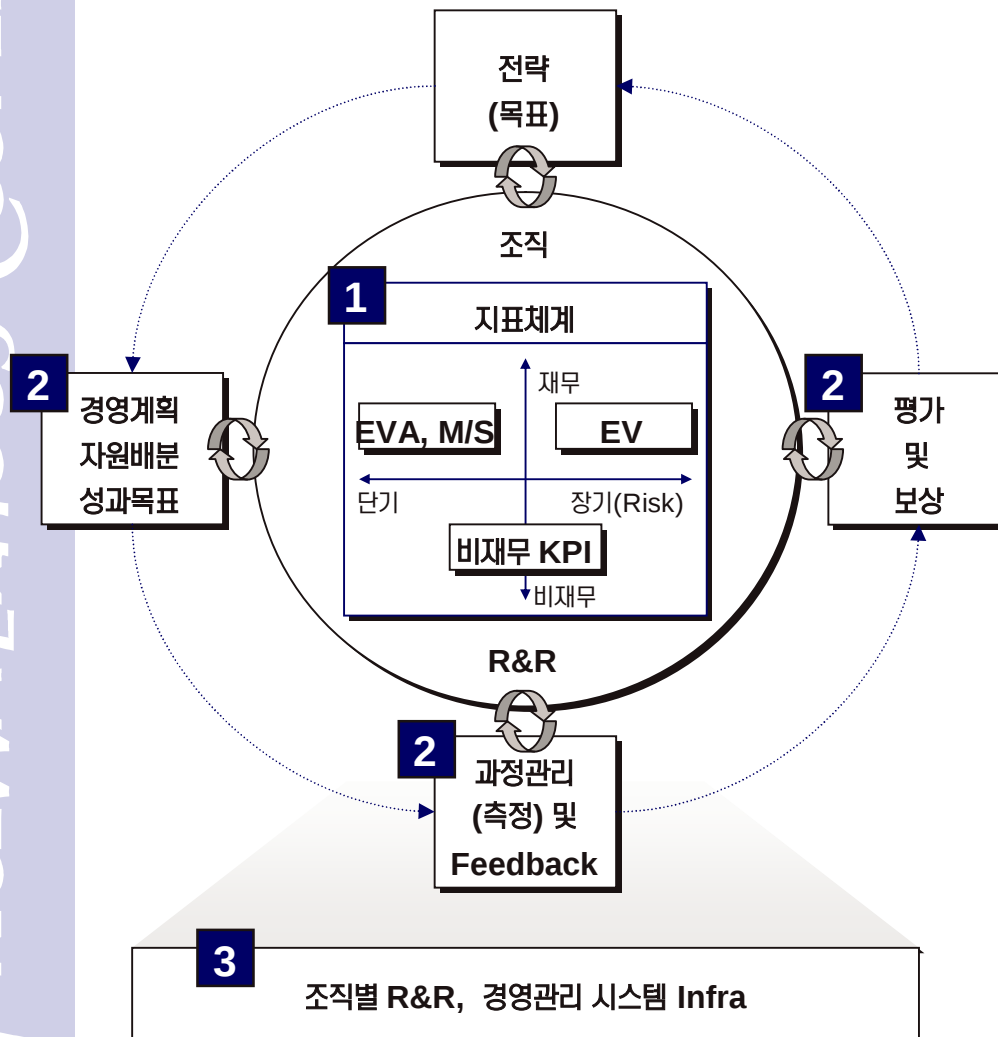
회계정책의 표준화

- 분기연결재무제표 작성을 위하여 필요한 경우 종속회사의 결산일정 조정
- 종속회사의 계정과목이나 회계정책도 될 수 있으면 지배회사와 일치시키는 방안 마련

[8] 경영관리 체계 고도화

II. IFRS도입에 따른 영향²

IFRS의 적용에 따라 핵심 성과지표 뿐만 아니라 목표수립/성과측정/평가·보상의 경영관리 체계 전반과 조직별 R&R 및 경영관리시스템 Infra에 대한 재정립이 필요합니다.



1 핵심성과 지표

- 손익평가 기준 변경에 따른 경영관리 정책의 변경 필요성 검토
- 가치중심 경영 패러다임의 정착

2 경영관리 프로세스

- 목표수립 및 성과측정 시 현금흐름과 리스크 관리 중요성 증대
- 연결(지배력) 범위의 확대에 따라 연결 경영관리 View 도입

3 조직별 R&R 및 시스템Infra

- 경영관리 정책 및 프로세스 변경에 따른 경영관리 시스템 개선
- 목표 수립 및 실행 시 조직간 조직간 협업체계의 중요성 증대

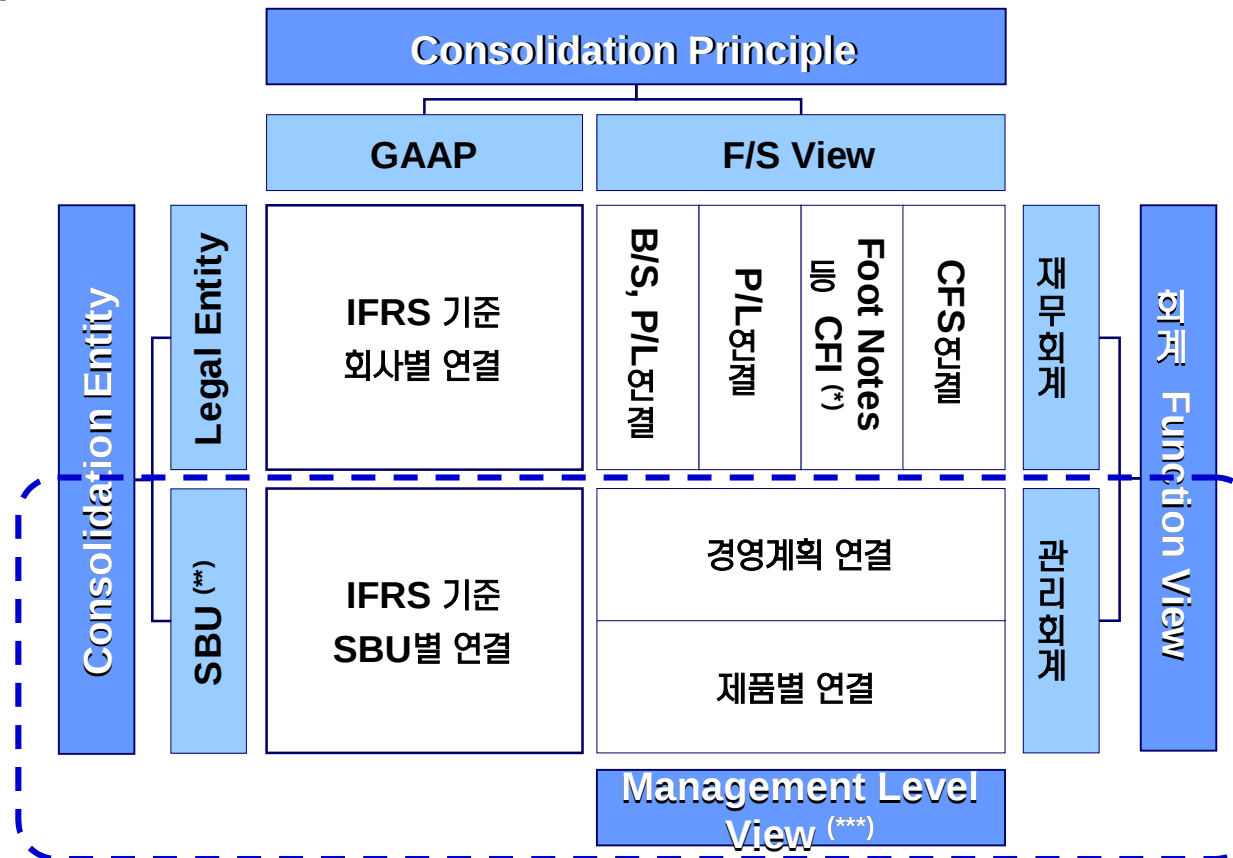
운영단위 공시(Segment Reporting)를 위한 상품/조직별 손익 분석 체계를 우선적으로 구축하고, 경영계획 및 성과관리 시스템은 단계적으로 구축하는 방안 검토

[8] 연결 경영관리 Framework

53

연결결산의 중요성이 증대함에 따라, 연결 경영계획 및 연결 손익분석 등 연결 경영관리 체계의 정립이 필요합니다.

연결회계 View



(*) **CFI**: Consolidation Financial Information

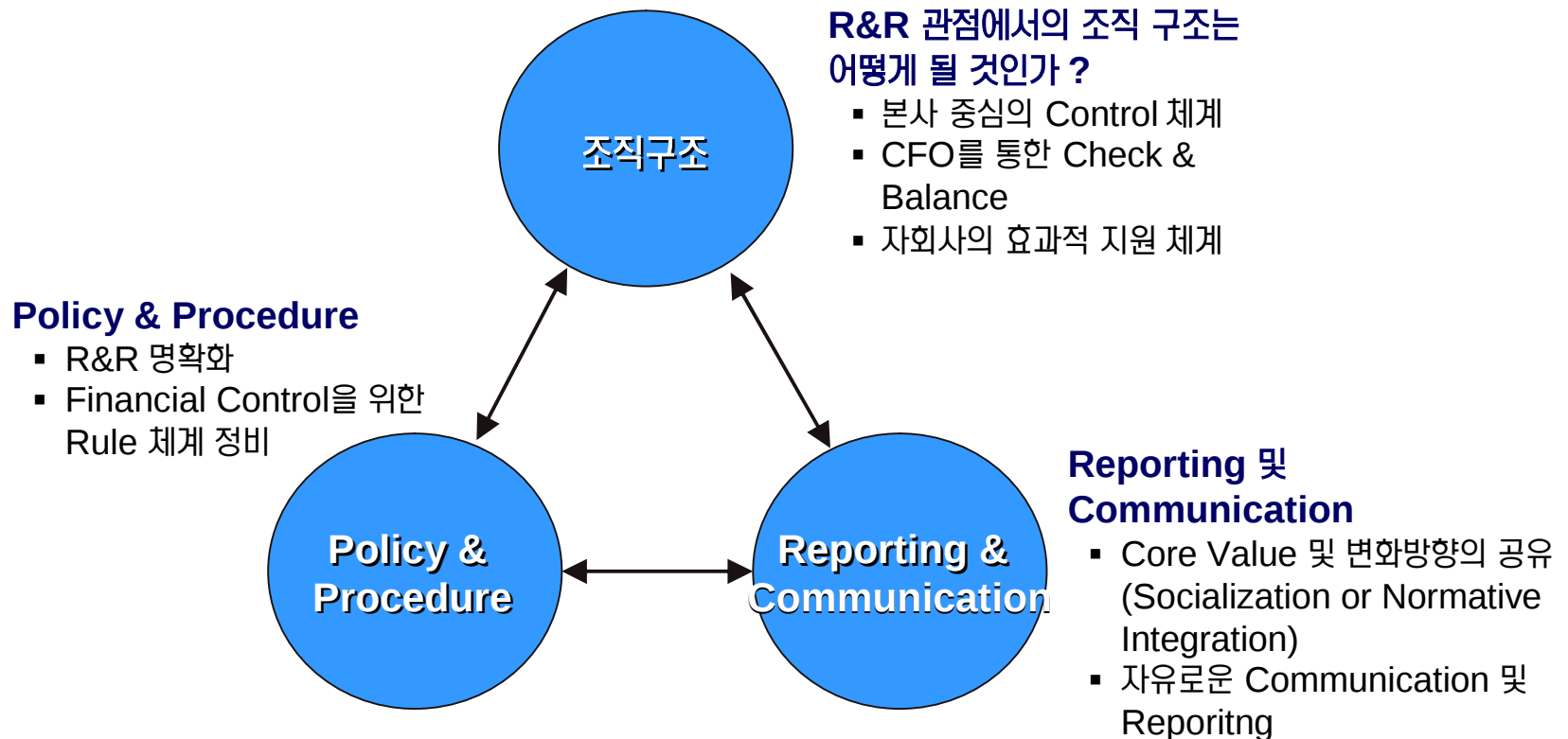
(**) 연결대상 자회사가 모회사와 함께 Value chain을 구성하는 경우, Segment별 연결도 고려되어야 함

(***) 그룹/모회사 경영관리의 역할에 따라 공통 성과평가 체계(KPI 등)가 적용될 수 있음

[9] 재무·관리 조직 및 지원·통제 체계 정립 (*)

54

재무·관리 조직 및 지원·통제 체계 정립은 조직구조, R&R을 반영한 규정체계, Reporting 및 Communication 체계의 세가지 영역에서 정립되어야 합니다.

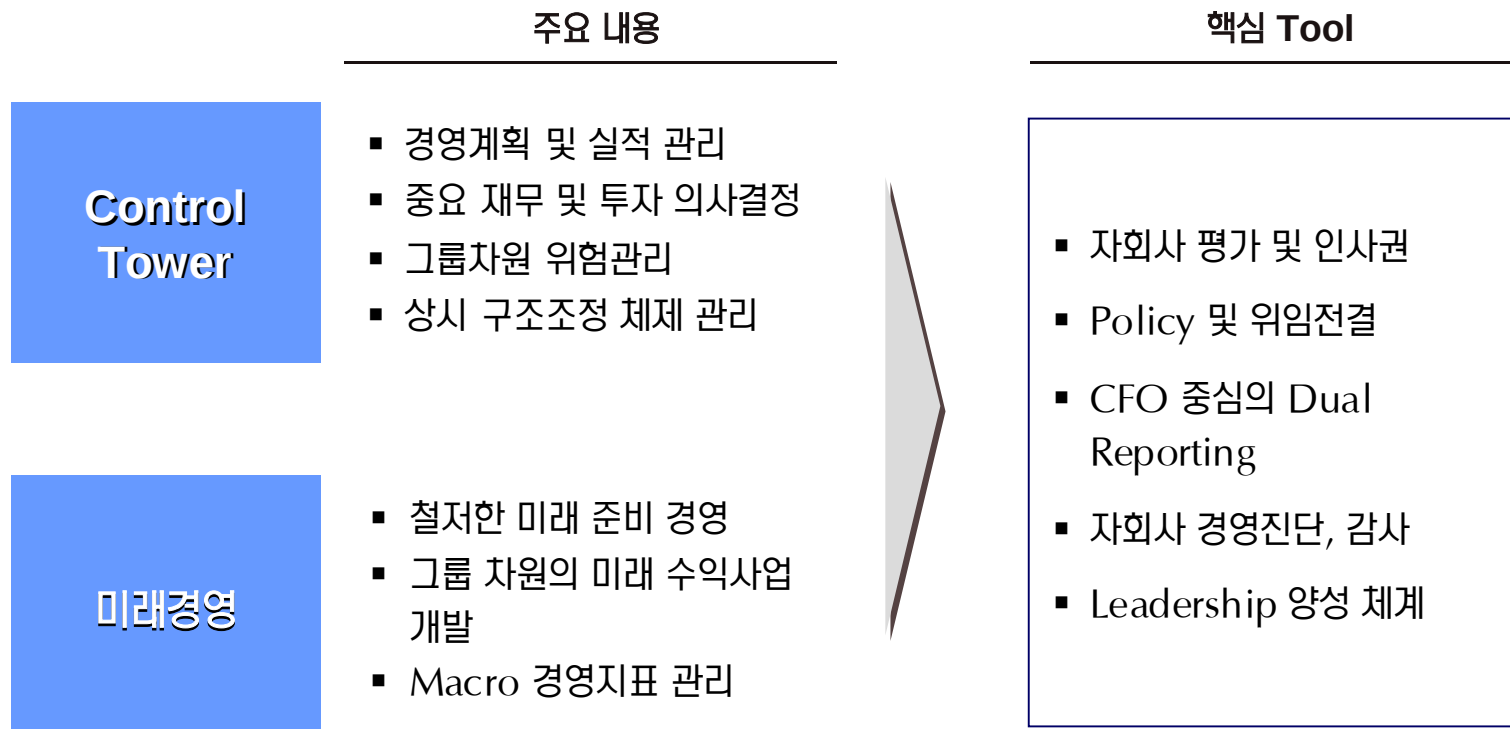


(*) 연결재무제표가 주재무제표화됨에 따라, 기업의 지배구조에 대한 정책이나 기업 확정 전략의 선택이 필요하나 본 Session에서의 논의의 범위를 넘어섬

[9] 그룹 또는 본사 조직의 핵심 역할

55

그룹 또는 본사 재무·관리 조직의 핵심 역할은 브랜드로서의 그룹 또는 회사의 Image를 제고하고, 통합성 강화를 위해 ‘Control Tower 기능’과 ‘미래경영 기능’을 지속적으로 수행하는 것입니다.



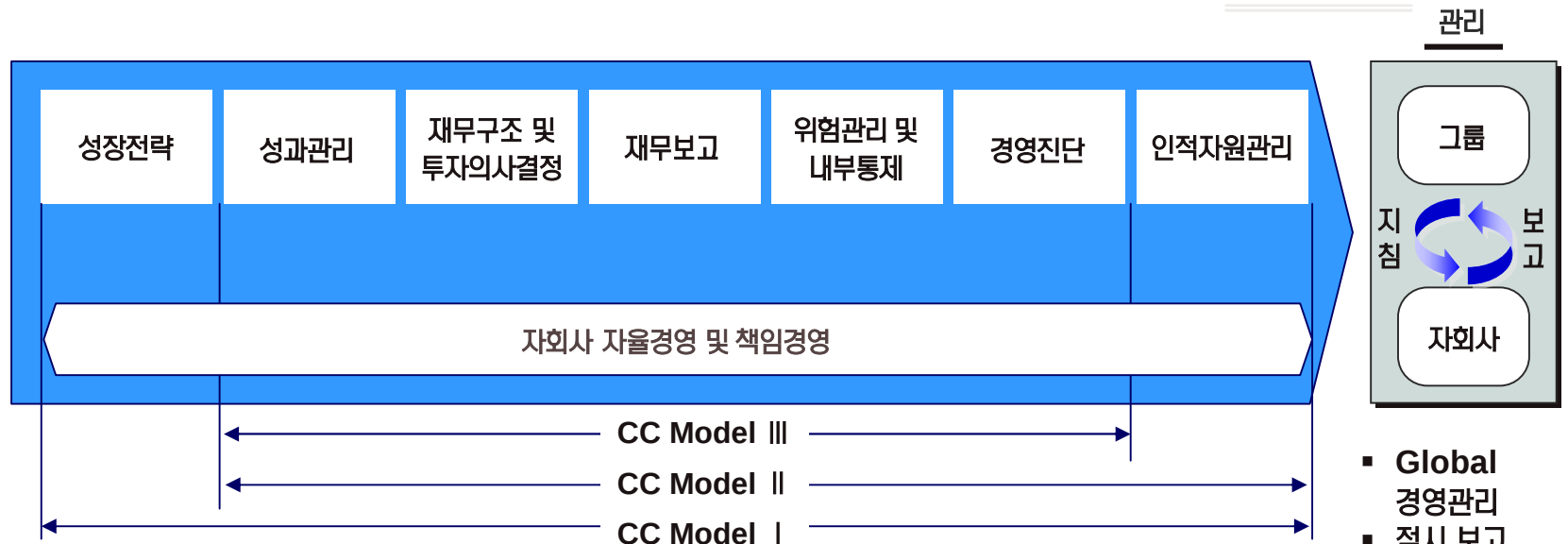
[9] 그룹 또는 본사(Corporate Center)의 역할 Model

56

그룹 또는 본사 조직(Corporate Center)의 역할 범위의 실제 내용은 경영환경과 전략에 따라 달라지며, 전략 영역과 인적자원 관리 영역의 포함 여부에 따라 3개 Model로 구분됩니다.

Control Center 역할 Model

Illustrative



Model I (광의)

- 구조조정본부
 - A Group

Model II (확장형)

- 다수 국내외 자회사가 있는 모기업 CFO
 - A Group 자회사
 - B Group 지주사

Model III (협업)

- 지주회사 또는 주력기업소속 그룹 CFO
- 구조조정본부 소속 재무팀장
- 다수 국내외 자회사가 있는 모기업 CFO
 - A Group 자회사(일부)
 - C 금융 지주사

- Global 경영관리
- 적시 보고, Monitoring
- 전략수립·수행과 견제의 균형

[9] 재무영역별 Corporate Center 및 계열사 Role

57

재무 영역별로 Corporate Center 와 개별기업의 역할을 구분할 수 있습니다.

Illustrative

Corporate Center

계열사

성장전략	성과관리	투자 및 자금관리	재무운영 및 보고	위험관리	경영진단
- 그룹 전략수립 - 사업 포트폴리오 관리 - 계열사 전략 검토 및 승인 - 이해관계자 관리 원칙 정의 (가치측정지표 개발)	- 그룹 가이드라인 정의(관리회계 등) - 그룹 경영계획 수립 및 계열사 경영계획 검토 - 그룹 성과지표 정의 - 계열사 모니터링, 성과평가 및 보상	- 그룹 가이드라인 정의 - 전결권 정의 - 그룹 자금관리 - 계열사 투자 계획 및 실적 검토 - 계열사 자금 조달/운용 계획 및 실적 검토	- 그룹 가이드라인 정의 (재무회계 기준 및 프로세스, 재무보고 등) - 재무정보 표준화 - 그룹 재무실적 집계 및 계열사 재무보고 검토 - SSC 운용	- 그룹 가이드라인 정의 - 위험지표(KRI)에 대한 그룹 및 계열사별 모니터링 - 계열사별 주요 이슈에 대한 검토 및 결정	- 계열사 진단 수행 (사업진단, 업무 진단, 부정감사 등) - 그룹 감사/ 감사위원회 지원 - 진단결과 계열사별 사후 관리
- 사별 전략 수립 (그룹 전략 반영) - 사업모델 변경 - 이해 관계자 관리	- 그룹 가이드라인 실행 (관리회계, 성과평가 등) - 경영계획 수립 - 성과지표 관리 - 사업단위 모니터링, 성과분석 및 보고	- 투자 관리 체계 구축 (효과성 분석, 진착관리) - 자금관리 (유동성 관리, 환관리, Global 자금관리 등)	- 결산 수행 - 그룹 보고 Pack에 의한 보고 - 재무업무처리 프로세스 효율화 및 최적화	- 위험관리 체제 (내부통제 등) 구축 및 운용 - 계열사 Key Risk에 대한 모니터링	- 계열사 자체 진단 수행 (업무 진단, 부정감사 등) - 감사/ 감사위원회 지원 - 그룹 진단결과 사후관리 - 진단결과 그룹 보고

IFRS 체계 이행 방안 제언



1 국내 IFRS 도입 Roadmap 진행 일정

'06. 10월	로드맵(안) 확정
'06. 11월	공청회 개최
'07. 3월 15	IFRS 도입 로드맵 발표

※ 국제회계기준 도입준비단: 금감위, 금감원, 재경부, 한국회계기준원, 상장사 협의회, 중소기업중앙회, 회계학회, 증권선물거래소, 공인회계사회, 회계법인 대표 등 총 16명

2 국제회계기준 수용 방식 및 수용 절차

- IASB가 제정한 모든 회계기준을 특정시점부터 전면 도입 ("Big Bang"방식)
- 60개 국제회계기준 및 해석서를 IASB가 인정하는 범위내에서 최소한의 수정 (대안 삭제 등) 및 반영

3 수용 시기 및 대상 기업

구분	시행시기	적용대상 기업	
1단계	2009년	국제회계기준을 적용하고자 하는 기업 (금융기관 제외)	선택
2단계	2011년	모든 상장 기업 (금융, 비금융)	의무
※ 투자자 보호, 비교 가능성 유지 위해 적용 1년전 차이정보 공시			

4 중소기업 및 비상장회사를 위한 회계기준 운용

- IFRS SME 제정 및 적용 추이에 따라 판단
- 비상장회사용 회계처리기준을 별도 제정하여 적용

5 연결중심 공시체계: 연1회 (D+90) → 연차 (D+90) 및 분/반기 (D+45)

- 자산 2조원 이상 상장회사 → 2011년부터 전환 (연 1회 → 연차 + 분/반기)
- 자산 2조원 미만 상장회사 → 2013년부터 전환
 - ※ 조기 적용 선택 기업 → 조기적용연도 (2009년 또는 2010년)부터 전환
 - ※ 조세 목적 등으로 연단위 개별 재무제표 작성 필요 (투자자산 원가법, 공시 여부 미확정)
 - ※ 연결 범위 관련 외감법 개정 (30% 초과 최대주주 → 50% 초과 지분, 실질지배력)

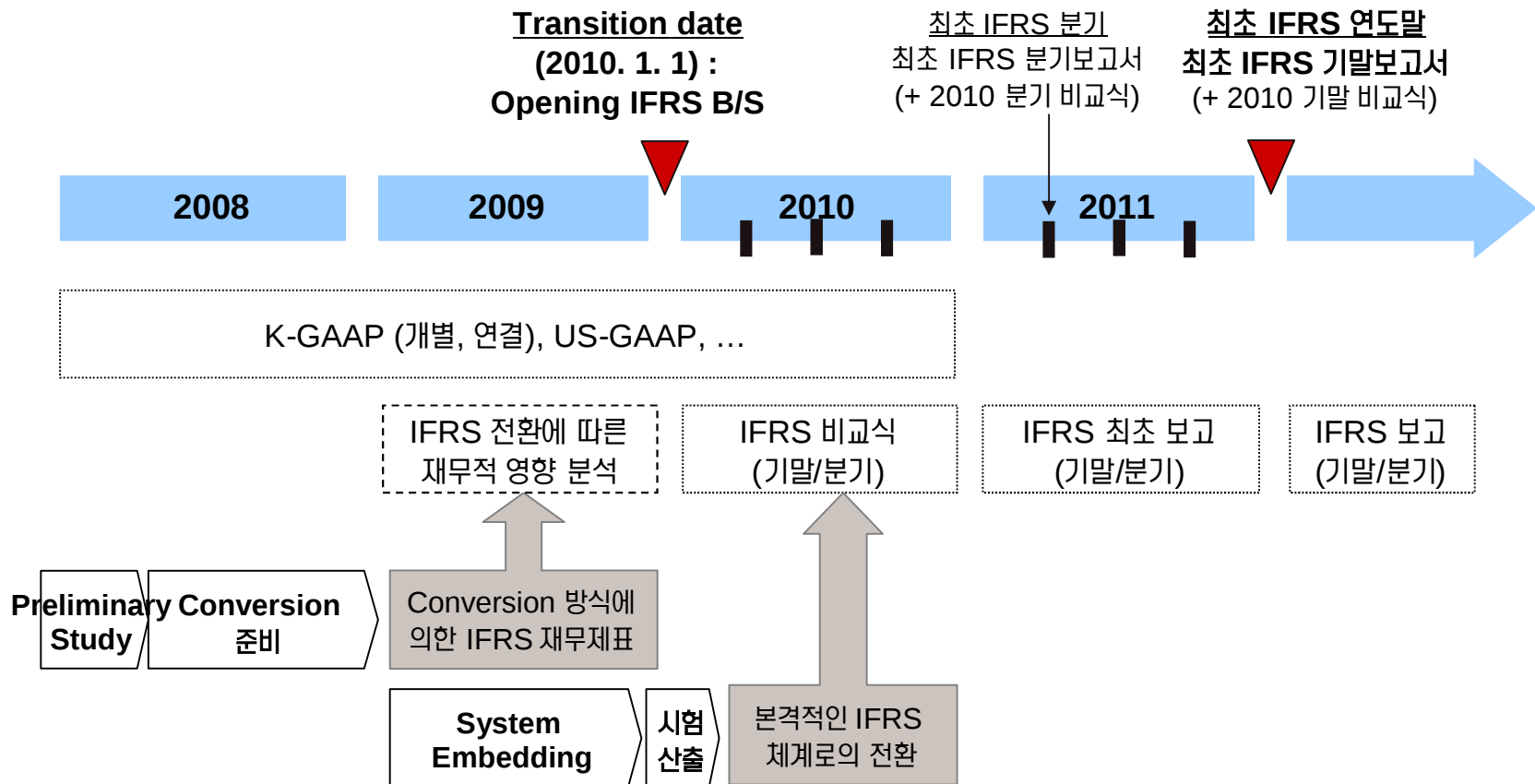
6 K-IFRS 제정 계획

- 2007. 7. 20 한국채택국제회계기준 공개초안 제정 (한국회계기준원)
- 2007. 12. 21 한국채택국제회계기준 제정 공표
- 실무지침 (본문에 대한 이해 제고 및 실무적용편의 목적) 은 2008년 제정

IFRS 전환 Roadmap

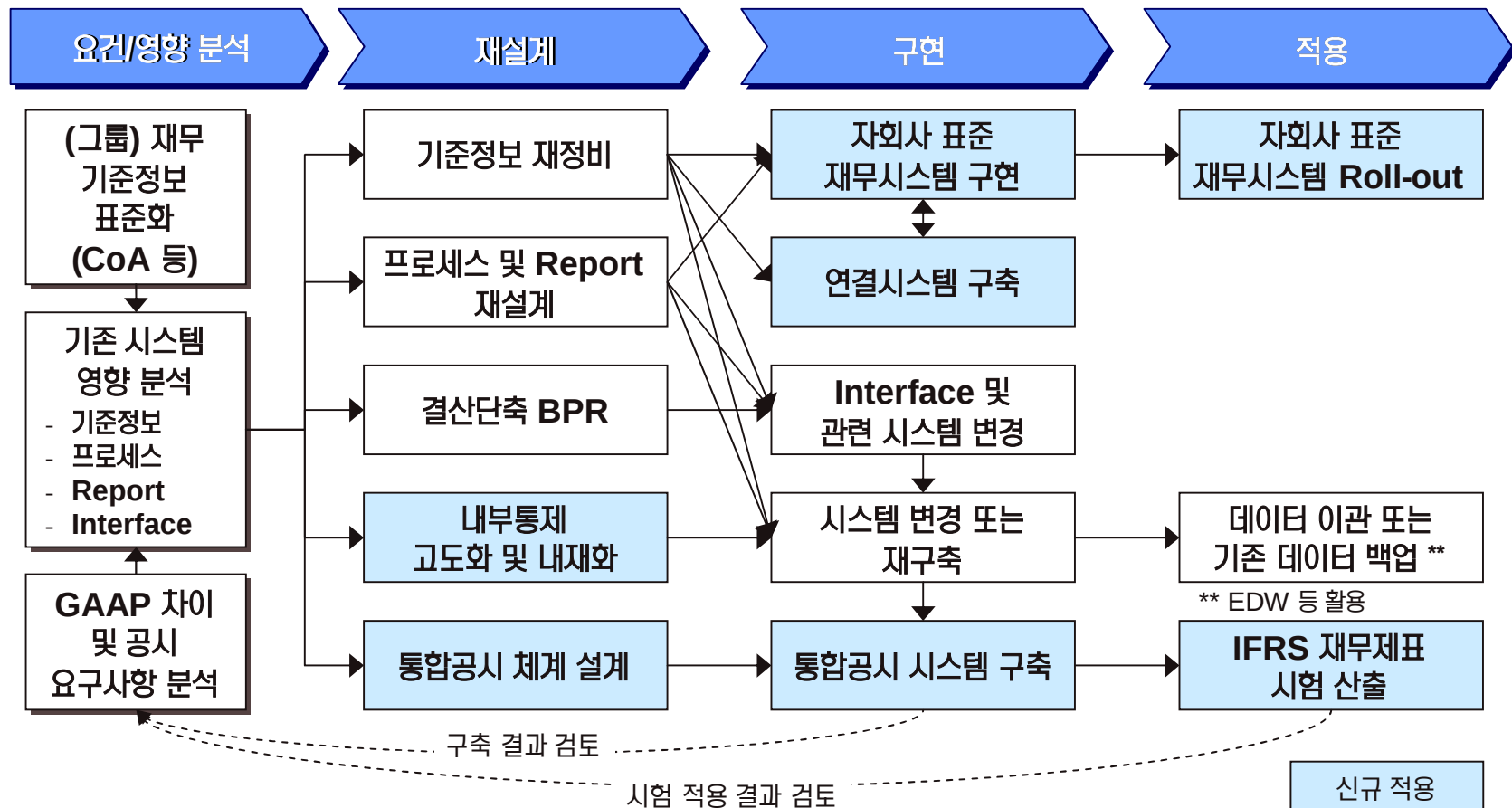
61

2011년부터 의무적으로 IFRS를 도입해야 하는 모든 상장기업(금융, 비금융)은 2010년부터 비교식 IFRS 보고를 할 수 있도록 준비하여야 합니다.



※ 2011년 이전 해외 상장을 목표로 하는 경우에는 IFRS 준비 및 전환 시기를 상장 시기에 맞추어야 함

기존 시스템에 대한 변경 영향 분석을 기초로, 기존 시스템을 재설계/변경하고 필요에 따라(*) 연결시스템, 통합공시시스템 및 자회사 표준 재무시스템을 신규 구축합니다.



(*) 연결시스템은 연결공시 대상 기업의 경우 필수 구현 사항임,
통합공시 시스템은 기존 개별 공시시스템을 활용하면서 점진적으로 확대/통합 구현할 수 있음
자회사 표준 재무시스템은 자회사의 시스템 현황 등을 고려하여 실행 여부/시기 등을 결정함

IFRS 체제로의 회계기준 변경 및 공시 요구사항에 대응하기 위하여 기존에 구축, 운영되던 ERP 시스템의 변경이 필요하며,
이 필요성을 기반으로 재무 표준화, 프로세스 효율화 및 정보 산출/활용 체계 고도화를 실현하고 나아가 경영관리 체계를 고도화할 수 있는 적극적인 기회로 활용하여야 합니다.

1. Global 재무 인프라 구축

- (그룹) 재무 표준화 :
CoA 통일, 자회사 통합 재무 시스템 적용

2. 프로세스 효율화

- 결산 단축 BPR을 통한 조기결산 체제 확립
- 조직별 결산 R&R 확립

3. 정보 산출/활용 체계 고도화

- 시스템 간 Data 정합성 제고 :
업무 – 재무 – 관리 – 리스크 등
- 통합공시 시스템 활용 강화

4. 경영관리 체계 고도화

- 그룹 (또는 연결 모회사) 재무 통합/조정 기능 강화
- 그룹 통합 경영관리 체계 구축
- 자본시장 지향의 가치중심 경영 체계 기반 확립

www.pwc.com

www.samil.com