



Assessing, preparing and responding the Risk and Crisis

KPMG Risk Management Services

in the non-financial industry

KPMG Korea

Risk & Resilience Services



20XX 년 1월 3일자 언론기사

“우리는 그 동안 경험하지 못한 힘들고 어려운 한 해가 될 것 입니다. 그 어느 때보다 우리는 리스크 관리에 핵심 역량을 집중 해야 할 것입니다.” [국내 그룹 CEO 신년사]

매년 1월 1일자 언론기사 첫 머리에 나오는 익숙한 문구 중 하나인 “국내 기업 CEO의 올해 신년사” 입니다.

신년사에서 가장 빈번하게 나오는 문구 중의 하나는 “위기경영”, “위험관리”, “불확실성” 등 미래 불확실성에 대한 Risk 관리 입니다.

- 왜 우리나라 기업 CEO는 매년 반복적으로 위기경영, 위험관리, 불확실성 관리 등을 언급하고 있으면서 계속 반복되고 있을까 ?
- 기업이 매년 위기이고 高 위험이 경영활동 주변에 산재해 있다면 비즈니스는 어떻게 생존할까 ?
- 실제 기업은 반복적으로 매년 각종 Risk나 위기 등으로 고통 받고 있을까 ?
- 매년 Emerging Risk가 새롭게 출현하고 있는 것일까 ?

삼정 KPMG는 국내 어느 consulting firm보다 Risk Management Service in non-financial industry를 다양하고 깊이 있게 다루었다고 자부하고 있는바 국내 기업의 고민을 함께 풀어보고자 그 동안 경험을 기초로 KPMG Risk Management Service in the non-financial industry을 기업의 최고 경영진과 실무진께 공유합니다.

본 내용은

Section I. 국내 기업 리스크 관리 기법 및 수준에 대한 견해

Section II. 리스크 관리 기법에 대한 조언과 KPMG의 리스크 관리 접근방법 제언으로 구성 되어 있습니다.

IA/FR 본부 Risk Consulting Service



Section I

국내 기업 리스크 관리 기법 및 수준에 대한 견해

“국내 기업의 반복적인 위기경험에 대한 극복방안”

기업은 지속적으로 성장하고 발전하고자 하는 속성을 지니고 있습니다. 새로운 시장과 고객, 제품/서비스 발굴을 위해 끊임없는 투쟁을 하지 않는다면 생존하지 못할 것 입니다.

이 과정에서 예측하지 못한 문제가 발생하고 이를 지혜롭게 극복하는 기업은 생존할 것이며 그렇지 못한 기업은 사라지게 될 것입니다.

과거 오랜 기간 국내기업이 경험한 문제점 (Risk)를 분석해본 결과 해당 그 문제점은 충분히 감지가가능하고 대비 가능하다는 것입니다.

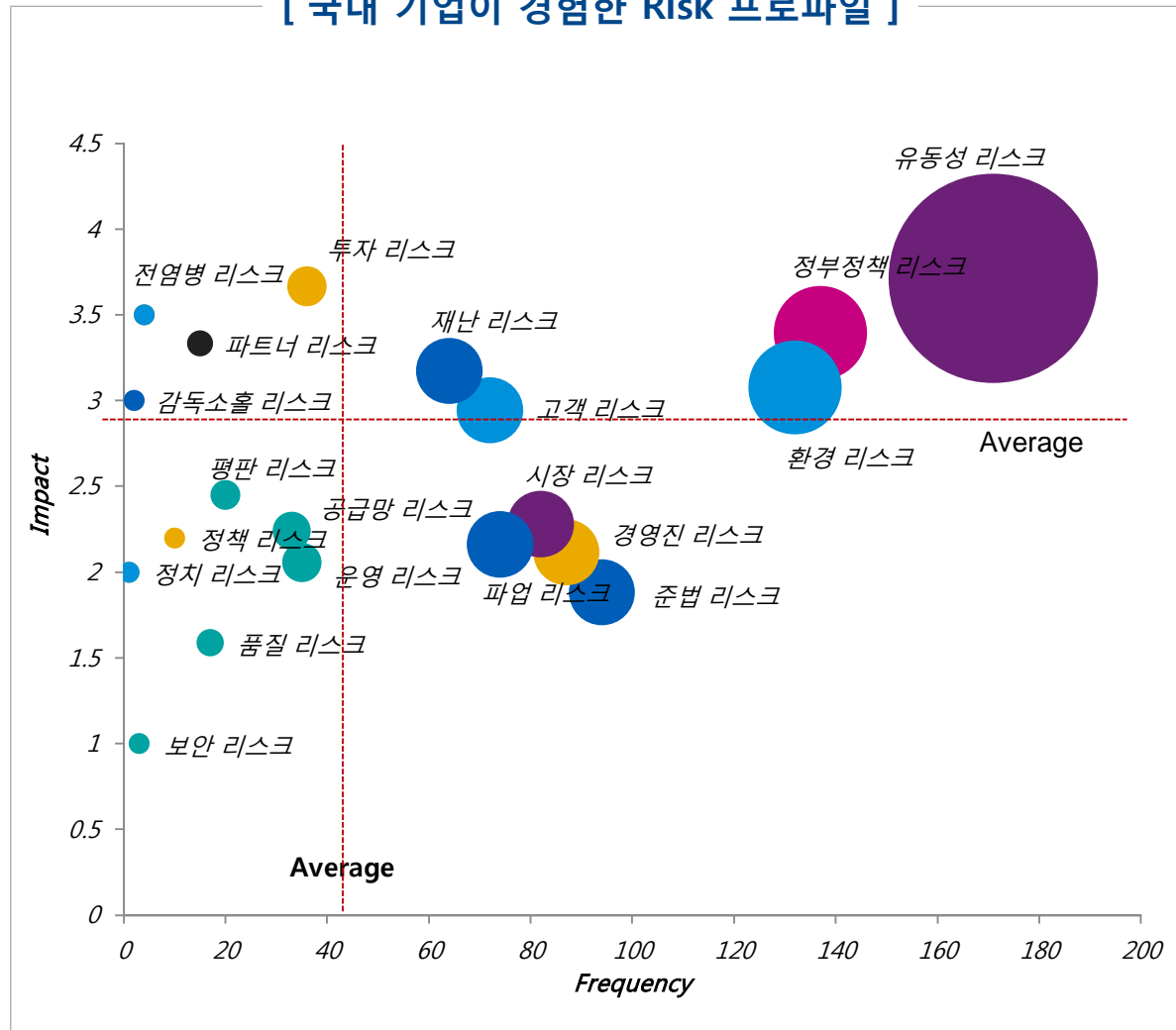
다만 **기업이 인지하고 있음에도 불구하고 무시하거나 자만하기 때문에 위기에 빠질 수 있다**는 시사점을 얻었습니다.

KPMG는 과거 경험을 기초로 **“어떻게 하면 기업이 지혜롭게 문제점을 사전에 인지하고 대비할 것인가?”**에 대해 고민하였습니다. 이에 대한 해법을 Risk Management라는 접근으로 그 영향을 완화시키거나 해소 할 수 있도록 제언 드리고자 합니다.

유동성, 정부정책 및 경영환경 리스크가 기업에게 가장 큰 위협요소

과거 국내 기업의 위기경험 분석결과 유동성 리스크, 정부정책 리스크 및 사업환경 리스크가 Top priority risk였으며 이에 대한 대비가 필요한 상황입니다.

[국내 기업이 경험한 Risk 프로파일]



국내 기업이 경험한 Risk를 조사하기 위해 '90년부터 '14년까지 국내 대·중견기업의 인터넷에 노출된 보도자료를 조사한 결과 1,097건의 위기사례를 발견하였으며, 이를 근거로 34가지의 리스크와 55가지의 사고원인을 도출하였다. 이를 분석한 결과 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 1990년대 대비 2000년대의 리스크 수준이 높아졌다. 비정상적으로 리스크 수준이 높았던 시기('98, '08년)를 제외하면, 90년대('90~'99)와 2000('00~'14)년대 연평균 사고발생건수는 각각 32건, 42건으로 평균사고발생 건수가 증가했다. 또한 자연재해와 인적재난으로 인한 외부적 리스크(External Risk)의 비중이 증가하여('90년: 32%→'14년: 40%) 통제하기 어려운 리스크의 비중이 확대된 것으로 파악된다.

둘째, 재무관련 리스크는 유지기조였으며 준법리스크는 증가하였다. 최근 3년간 환율변동, 유동성 위기와 같은 재무 리스크와('12년: 18건→'14년: 8건), 배임과 자본잠식 같은 재무적 피해('12년: 26건→'14년: 21건)는 감소하였다. 반면 노사갈등으로 인한 조업중단, 법규위반으로 인한 영업정지등의 파업 및 준법리스크 사례가 증가('12년: 9건→'14년: 11건)하였다.

셋째, 인명피해사례가 증가하였다. 과거 1~2건에('95년: 1건, '03년: 2건 등) 불과했던 인명피해 사례가 '07년 이후 지속적으로('07년: 2건, '11년: 4건, '13년: 5건 등) 발생하고 있다. 주요 피해사례는 공장폭발, 유해물질 유출 등 시설관리 미비로 인한 중경상 및 사망 등으로, 설비 노후와 화학물질 사용증가에 따른 사고발생 증가로 파악된다.

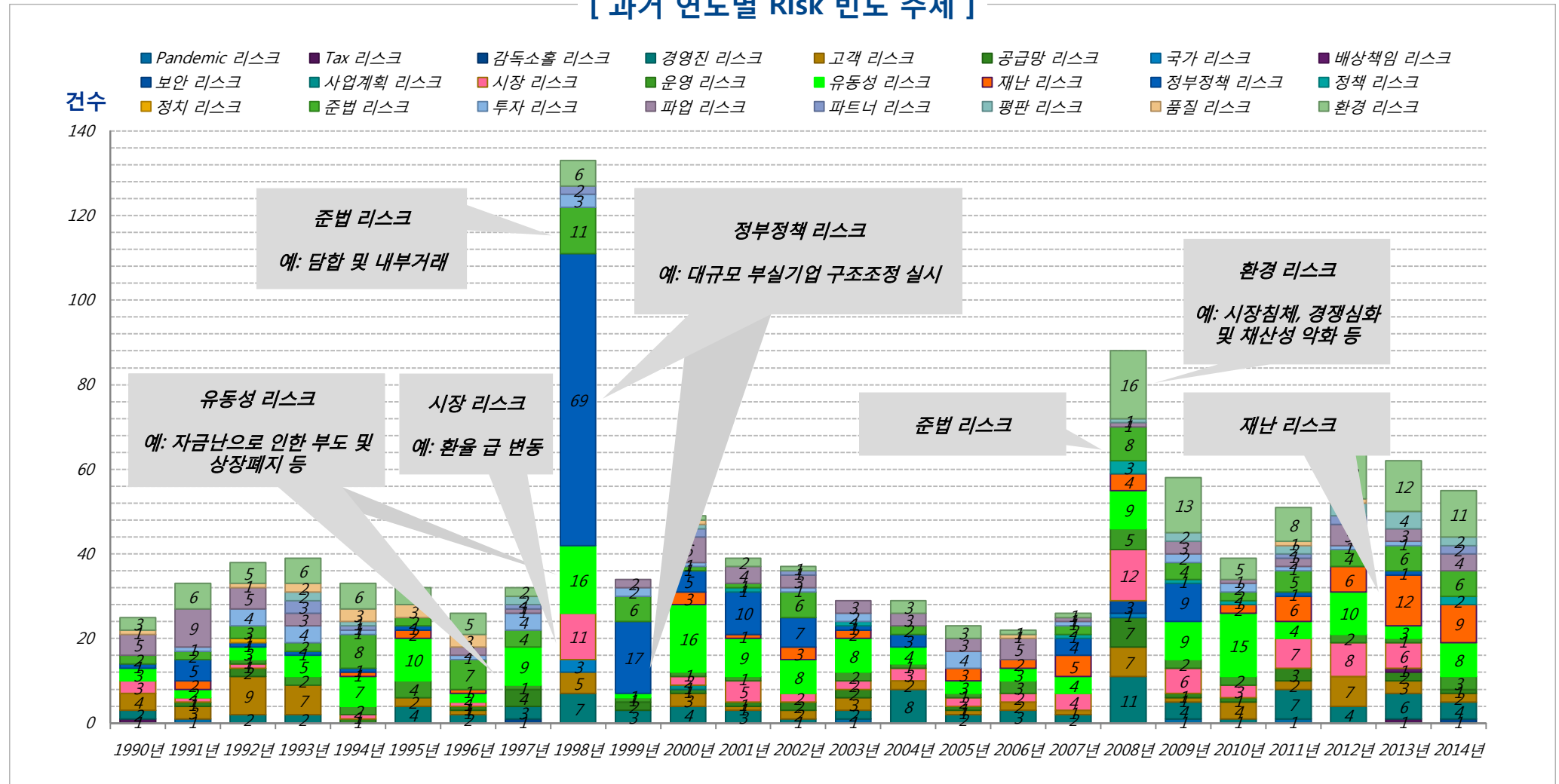
이처럼 기업의 Risk는 지속적으로 발생하고 있으며 그럼에도 불구하고 우리는 무엇을 준비하고 있는지 생각해봐야 할 것이다.

분석방법) 국내 대·중견기업을 대상으로(금융권, 공기업제외) 인터넷 문헌조사 실시. 1990년~2014년 종합일간지 및 경제일간지 검색을 통해 1만 건 이상의 기사 검색하여 정리

2017~18년은 경영환경, 준법 및 재난 리스크 대비가 필요한 시점

최근 3~4년 전부터 재난 관련 리스크가 중요하게 대두되고 있으며, 경영환경 관련 리스크는 여전히 중요한 관리 대상이고 컴플라이언스 리스크 역시 중요한 축을 유지하고 있습니다.

[과거 연도별 Risk 빈도 추세]



불확실성 시대에 회복력(Resilience) 부재는 최악상황 초래 가능

구조조정 및 파산되는 기업 대부분은 인지된 리스크 요인을 감지하고 있음에도 소홀히 생각하거나 대책마련이 매우 취약한 수준입니다. 설령 준비를 한다고 해도 담당자나 팀 만드는 형식적 수준에 그치는 것이 대부분입니다.

외부요인으로 인한 위기발생 구조는 충분히 예상 가능한 것이었으며 Surprise Risk는 없었다는 것이다.

문제는 기업이 미래 예상 가능한 Risk를 인지하고 있으면서도 해당 Risk에 대해 "남의 일" 또는 "설마"라고 하는 생각으로 준비를 하고 있지 않았거나 미흡했다는 것이다.

즉 미래 불확실성에 대한 대비가 취약했다는 것이다. 옆 그림에서 보듯이 경기침체 또는 시장악화로 인해 핵심 play영역에서의 경쟁이 심화되거나 고객수요가 감소하여 수익성이 악화된다.

결국 Value chain에 있는 비즈니스 파트너의 부실로 이어지게 되어 비즈니스 파트너간 채권회수가 지연 또는 부실화 되어 자본운영이 어렵게 되며 재무건전성이 악화되는 상황으로 귀결 된다.

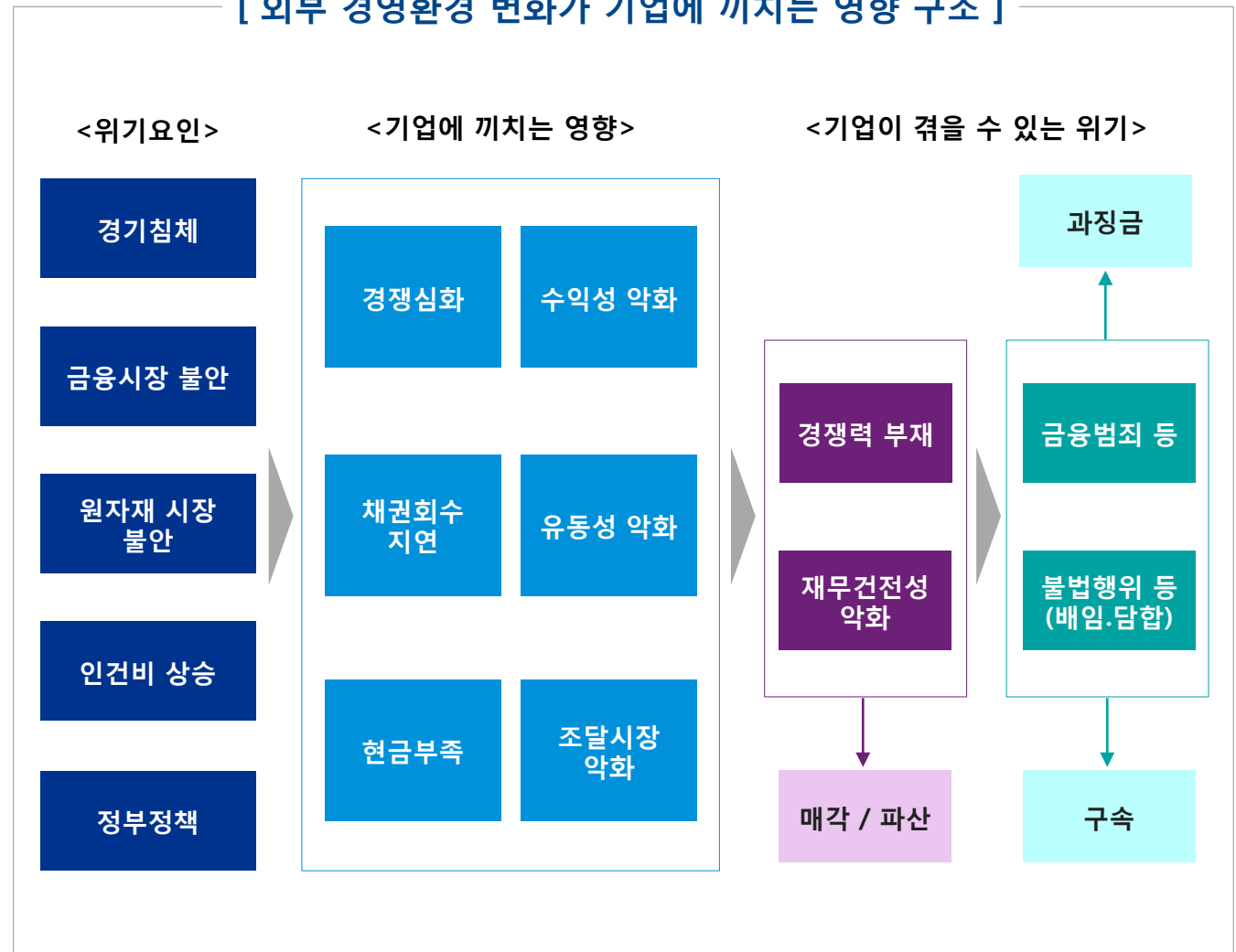
그렇다면 Surprise 없는 위기발생 구조를 기업이 알고 있으면서도 매년 고통스러워 하는 것은 왜일까?

언론기사를 살펴보면 우리나라 대기업 CEO는 격년으로 "위기관리", "불확실성 증가", "경쟁력 확보" 및 "비상경영" 등을 강조하는 것이 사실이다. 실제로 많은 기업이 Risk 관리를 위한 인력과 예산 등을 투자한 경험을 갖고 있는 것이 사실이다.

하지만 불행하게도 대부분 Risk관리 조직(또는 담당자)을 2~3년 이상 유지하고 있는 기업은 극소수이다.

여전히 왜 Risk관리를 하고 무엇을 어떻게 해야 될지에 대한 Risk 전략 방향성이 불명확하기 때문이다.

[외부 경영환경 변화가 기업에 끼치는 영향 구조]



Resilience 확보를 위해 경영활동을 위협하는 Risk 대응전략 필요

Resilience(회복력, 탄력성) 역량 확보 첫 번째 단계는 우리 조직에 위협요소가 무엇인지 정확하게 파악하여 구체화 하는 것입니다.

[기업에서 관심 가져야 할 중요한 Risk 예시]

전략 Risk	전략방향 리스크	사업계획 리스크	M&A 리스크	글로벌화 리스크	신 사업 진출 리스크
	경영진 리스크	해외투자 리스크	영업편중 리스크	수주 리스크	평판 리스크
재무 Risk	시장 리스크	유동성 리스크	손익 리스크		
	신용 리스크	Tax 리스크			
Legal / 컴플라이언스 Risk	감독소홀 리스크	소송/분쟁 리스크	계약 리스크		
	컴플라이언스 리스크	배상책임 리스크	공시 리스크	금융범죄 리스크	
운영 Risk	공급망 리스크	품질 리스크	보안 리스크	파트너 리스크	신 제품/서비스 리스크
	운영 리스크	기술 리스크	ESH 리스크	홍보 리스크	원가변동 리스크
	프로젝트 리스크	쟁의 리스크	외부인력 리스크	IT중단 리스크	프로세스 리스크
외부환경 Risk	경영환경 리스크	정치 리스크	고객변화 리스크	정부정책 리스크	경쟁사 리스크
	국가 리스크	재난 리스크	신 기술 출현 리스크	Pandemic 리스크	

전사적 리스크를 실무에 도움이 될 수 있도록 내재화 시키고 운영하기 위해서는 리스크 속성을 분석하여 구체화 하는 것이 핵심이다.

KPMG의 리스크 관리 서비스는 리스크 속성을 구체화 시키기 위한 활동을 수행하고, 그 결과에 따라 적합한 관리방식과 대응방법론을 찾게 된다.

전략 Risk 정의

최고 경영자의 의사결정 리스크로서 "Signal of change"를 감지하지 못하거나 대비하지 못하는 위험

전략방향 리스크 대비에 대한 question

우리의 전략방향은 미래 환경변화를 충분히 고려하고 있는가?

사업계획 리스크 대비에 대한 question

우리의 사업계획은 연중 변동성을 충분히 고려하고 있는가?

글로벌화 리스크 대비에 대한 question

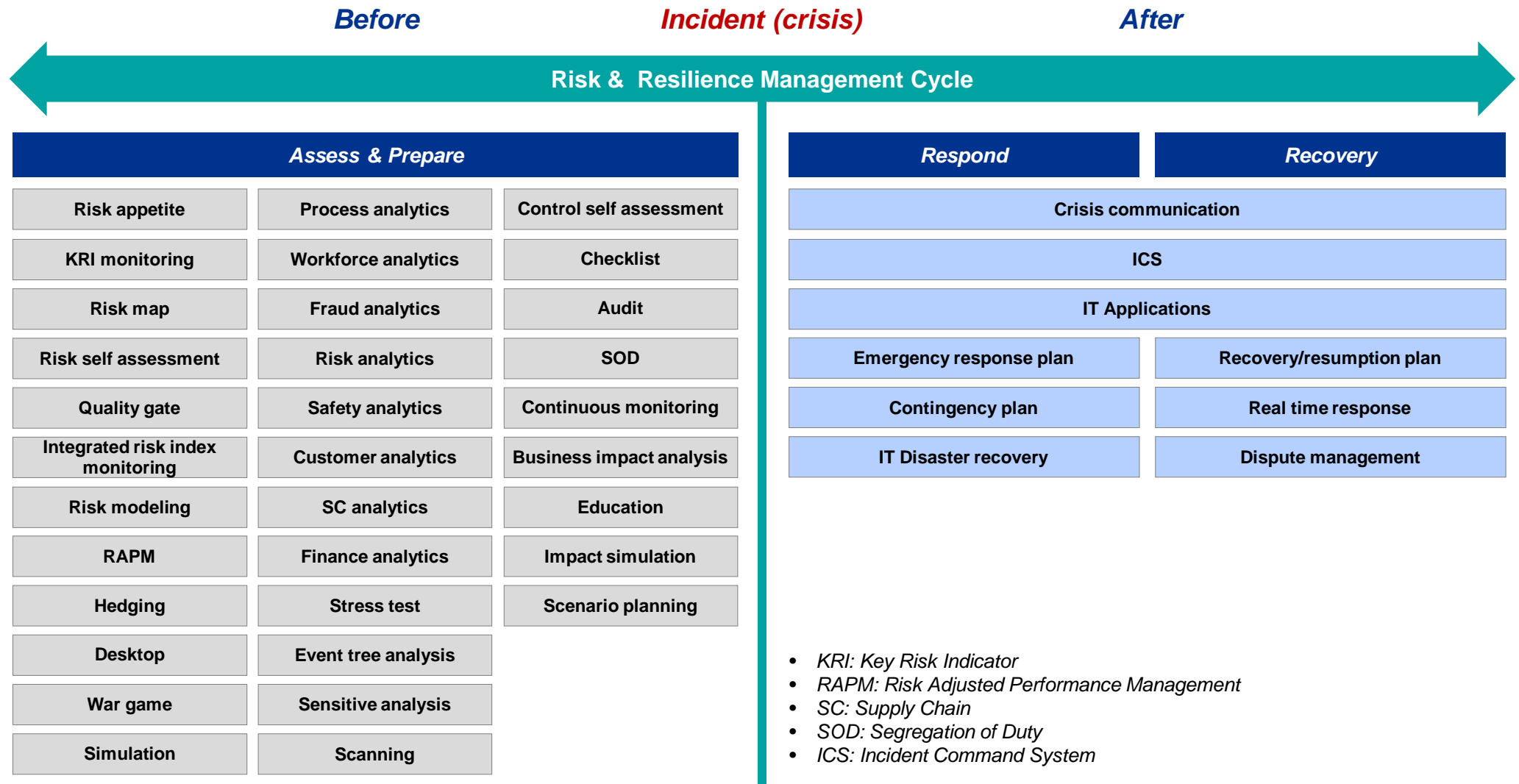
우리의 globalization은 미래 환경변화를 대비하고 있는가?

경영진 리스크 대비에 대한 question

최고 경영진은 미래 불확실성에 대해 충분히 인지하고 이를 경영활동에 반영하고 있는가?

Risk 성격에 맞는 관리기법(Tools) 선택을 통해 Resilience 준비

두 번째 단계는 Risk 속성 이해를 기초로 가장 적합한 관리기법을 선택하여 꼼꼼히 준비 해야 합니다. 세 번째 단계는 주기적으로 경영진이 리스크 정책과 전략을 들여다 보고 미래에 문제점이 없는지 살펴보는 것 입니다.



결 언

KPMG는 다양하고 많은 리스크 관리 서비스 경험을 기초로 다음 10 가지를 실천한다면 실질적인 Risk Management가 가능 하다고 조언합니다.

- | | |
|--|---|
| ① 경영진 Agenda에 적합한 Risk를 선정한다. | ▶ 신규 비즈니스, 수익성, 손실 및 예측하지 못한 <i>surprise risk</i> 를 반영 |
| ② 리스크 전략을 미래 사업전략 또는 사업계획과 조화를 이루도록 한다. | ▶ 사업전략과 사업계획이 <i>align</i> 될 수 있는 체계로 설계 |
| ③ 전사 관점의 Risk Appetite를 수립하고 공표한다. | ▶ 회사의 이해관계자 중심 <i>risk appetite</i> 와 <i>indicator</i> 를 선정 |
| ④ 회사의 조직규모와 사업유형을 고려하여 역할정의를 명확히 한다. | ▶ Risk 관리 대상 범위를 국내 - 해외, 지주 - 자회사, <i>Top - down</i> 반영 |
| ⑤ 일선 부서 (고객접점 부서)에게 도움이 되도록 한다. | ▶ Risk manager 홀로 업무가 아니라 일선부서 KPI 분석을 통한 업무개발 |
| ⑥ 리스크 속성에 적합한 관리방안이나 대책을 수립한다. | ▶ 리스크 관리기법을 KRI, 체크리스트, 리스크 한도 및 측정모델 등을 <i>mix</i> |
| ⑦ 미래 위기상황을 분석하고 사전적으로 Action Plan을 수립한다. | ▶ 미래 <i>surprise</i> 시나리오 분석과 <i>action plan</i> 마련 |
| ⑧ 생성된 리스크 정보는 적극적으로 일선 부서에 공유될 수 있도록 한다. | ▶ Risk 정보는 모든 경영진과 실무진을 대상으로 확산 |
| ⑨ 리스크 보고서는 임직원이 이해할 수 있는 용어로 작성한다. | ▶ Risk 용어가 아닌 손익용어, 사업용어로 변환 |
| ⑩ 연간 리스크 관리 활동을 구체적으로 수립한다. | ▶ Risk 관리 문화가 확산될 수 있도록 인식확산 활동 수행 |



Section II

리스크 관리 기법에 대한 조언과 KPMG의 리스크 관리 접근방법 제언

“리스크 속성에 적합한 관리기법 선정과 활용이 중요”

기업에 존재하는 Risk는 비즈니스 활동에서 Zero화 시킬 수는 없습니다. 다만 최소화 시킬 수 있습니다. Risk는 살아 움직이는 생물과 같으며 조금만 신경을 쓰지 않아도 문제가 발생하여 조직을 위기에 빠뜨릴 수 있습니다. 그렇다면 Risk를 관리하고 대응하기 위해 적합한 방법은 무엇이 있을까요?

결론을 말하자면 Risk 속성에 따라 관리 tool 또는 기법을 차별화하고 최적화 시켜야 한다는 것입니다. 똑같은 옷이라고 하더라도 어울리는 체형이 있는 것과 마찬가지로 할 수 있습니다.

많은 기업이 Key Risk에 어울리는 방법을 선택하거나 적용하지 못하기 때문에 지속 가능하지 못하게 됩니다. 최고 경영진은 실무적인 것을 모르고 실무진은 최고 경영진이 원하는 것을 제공하지 못하기 때문입니다.

KPMG는 다양한 프로젝트 수행경험을 기초로 Risk 속성에 알맞은 기법을 선정하고 활용할 수 있도록 지원할 것입니다.

비 금융산업 맞춤형 Risk 관리기법

KPMG 리스크 관리 서비스는 Risk 마다의 특성을 분석하고 이해하여 고객사에 도움이 될 수 있는 솔루션을 제공하고 있습니다. 특히 KPMG는 자동차, 철강, 전자, 수입자동차 및 해외 사업진출에 많은 산업경험을 보유하고 있습니다.

기업의 Risk는 업종, 사업방식, 조직의 규모, 사업장의 위치 및 국가 등에 따라 너무도 다양해서 한 번에 정의하기는 불가능하다고 할 수 있다.

부족하겠지만 리스크 관리를 위한 방법론이나 Risk의 유형에 따라 grouping 정도는 할 수 있다.

KPMG는 많은 프로젝트 수행경험과 경영자, 실무진과의 고민을 나누면서 나름대로 오른쪽과 같이 정리해 보았다.

첫 번째 리스크 관리 기법으로는 15가지 형태로 주요한 리스크관리 기법을 정리할 수 있다. 가장 많이 알려진 ERM(전사적 위험관리)이나 BCM(사업연속성 관리) 등이 있다. 이외에도 조선이나 건설, IT 분야 산업에서 주로 고민하는 수주 리스크 관리나 해외진출시 고민하는 해외진출 리스크 관리 등이 특징이다.

공기업 리스크 관리는 부채 리스크와 재무 리스크를 위주로 구성된다.

두 번째 데이터 분석 기법이다. 리스크 관리 방법론의 한 가지로서 프로세스 마이닝 기법, 다차원 손익분석 등이 이에 해당되는 기법이다.

세 번째는 교육 및 워크샵을 활용한 기법이다. 시나리오 플래닝 기법등과 유사하게 위기 시뮬레이션 워크샵 등이 이에 해당된다.

과거에는 전사적 위험관리 라는 큰 제목하에서 진행되는 것이 최근 4~5년 전부터는 매우 구체적이고 세분화된 형태로 진행되는 것이 일반적이다. 이렇게 접근하는 것이 현실적이고 실행 가능하다.

KPMG의 리스크 관리 기법은 이처럼 업종이나 사업장식에 맞추어 구현하는 것을 조언한다.

KPMG의 리스크 관리 서비스 종류

데이터 분석 기법

교육 및 워크샵

전사적 리스크 관리 (ERM)	전략 리스크 관리 (RbS)	부정 리스크 관리 (FRM)	프로세스 마이닝 (Process Mining)	위기 시뮬레이션 워크샵 (CSW)
비즈니스 연속성 관리 (BCM)	재무 리스크 관리 (FRM)	공기업 부채 리스크 관리 (PS-ALRM)	다차원 손익 분석 (mDPLA)	리스크 관리 / 위기관리 워크샵 (RMW)
영업 위기상황 분석 (S-STRP)	투자사업 리스크 관리 (IBRM)	수주 리스크 관리 (EPC RM)	다차원 자금/비용 분석 (mDAEA)	
비즈니스 파트너/ 거래처 리스크 관리 (BPRM)	컴플라이언스 리스크 관리 (CRM)	최고 경영진 의사결정 리스크 관리 (TDRM)	내부통제 분석 (ICA)	
평판 리스크 관리 (RPM)	신규 해외진출 리스크 관리 (GRM)	운영 리스크 관리 (ORM)	데이터 관리체계 수립 (DMS)	

01 전사적 위험 관리 (Enterprise Risk Management)

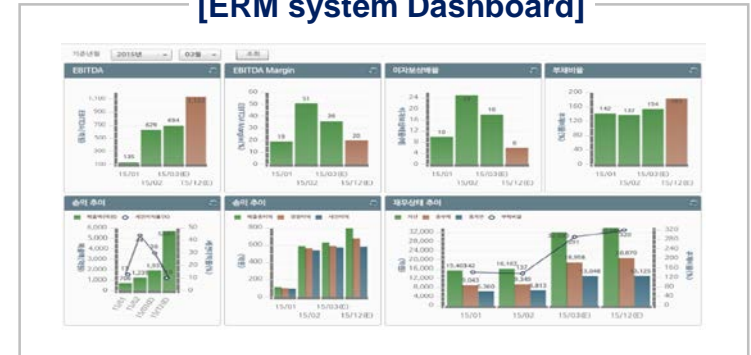
전사적 리스크 관리(ERM) 서비스는 회사의 수익성 향상과 지속가능 경영을 위협하는 리스크에 대한 평가와 대응방안을 구현하고자 하는 것입니다. 2010년도 이후 ERM의 실효성에 대한 의문을 존재하는 경우도 있지만 기업이 반드시 준비해야 하는 업무 영역임에는 틀림없습니다.

KPMG는 회사의 리스크를 식별/평가하여 우선순위를 결정하는 작업을 지원해주고 해당 리스크에 대한 최적의 감지방법과 대응방안을 제안해 드립니다. KPMG의 다양한 산업에 대한 경험을 기초로 효과적인 대책을 수립할 수 있습니다.

❖ ERM 서비스 세부 유형

- ERM maturity assessment (성숙도 진단)
- Risk Appetite set up (리스크 정책개발)
- ERM System implementation (ERM 체계 구축)
- Risk profiling (리스크 도출 및 우선순위화)
- Risk measure and quantification (리스크 측정 및 계량화)
- Risk & Control optimization (리스크 및 통제 최적화)
- Risk appetite (리스크 정책 및 전략)
- Risk governance (리스크 거버넌스 역할 및 책임)
- Risk map (전사 리스크 지도 작성)
- Risk & Crisis impact simulation (리스크 현실화시 예상되는 재무적 / 사업적 영향 시뮬레이션 수행)
- Risk monitoring and reporting (리스크 모니터링 및 리포팅 체계 수립, 내부통제, 운영리스크 및 SOX와 연계)

[ERM system Dashboard]



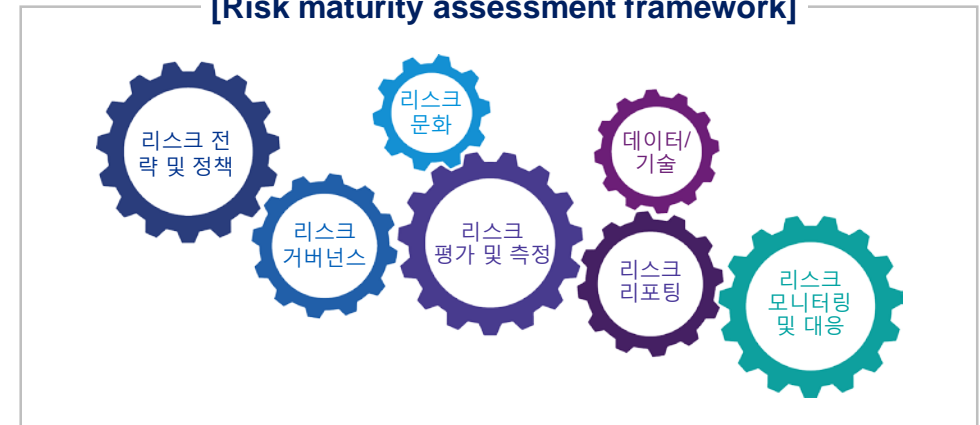
❖ ERM 체계 구축시 예상되는 기대효과

- 중요 성과지표 악화 선제적 감지 → 성과유지 및 하락방지
- 회사 경영전략과 연계 → 경영진 의사결정 지원 (Plan B 보유)
- 규제 및 컴플라이언스 리스크 최소화

❖ KPMG의 ERM 서비스 경험

- 글로벌 철강회사 전사적 리스크 관리 시스템 구축
- 글로벌 자동차 회사 리스크 모니터링을 위한 IT시스템 구현
- 국내 에너지 기업 ERM 체계 수립
- 국내 그룹사 ERM 체계 수립
- 국내 진출 해외기업 리스크 관리 체계 수립
- 국내 에너지 기업 전사 리스크 관리 IT 시스템 구현
- 기타 국내 굴지의 기업에 대한 전사적 리스크 관리 체계수립 다수 수행

[Risk maturity assessment framework]



최근 Technology 환경에서의 경영활동은 data 중요성을 부각시키고 있으며 ERM 서비스 역시 Data based Risk Management로 변화되고 있습니다.

02 사업 연속성 관리 (Business Continuity Management)

사업 연속성 관리(BCM)는 회사의 핵심업무 및 프로세스가 중단되는 상황을 대비하여 수립하는 비상대응 경영관리 체계 입니다. KPMG는 고객사의 핵심업무가 중단되는 경우 설정된 목표시간 내에 효과적으로 비즈니스를 정상화 시킬 수 있는 방안을 지원합니다.

BCM 체계는 IT 시스템이나 Technology 뿐만 아니라 people, process, facilities and technology 등과 조화를 이루는 총체적 협업 프로그램 입니다. 특히 자동차 산업, 조선산업 등 supply chain이 중요한 산업에서 BCM은 원자재, 협력사 관계, 물류망, 고객사 공급체계 관리에 기여할 수 있습니다.

❖ BCM 서비스 세부 유형

- BCM maturity assessment (성숙도 진단)
- BCM System implementation (BCM 체계 구축)
- BCM certification support (ISO 22301 인증 컨설팅)
- BCM simulation (BCM 모의훈련)
- 공급망 중단 리스크 대비 계획수립
- 공공기관 위기관리체계 수립
- 최고 경영자를 위한 BCM 체계 수립
- 운영리스크 관리를 위한 Risk Assessment 및 Business Impact Analysis
- 자동차 및 전자 산업 고객 요구사항 대응 지원

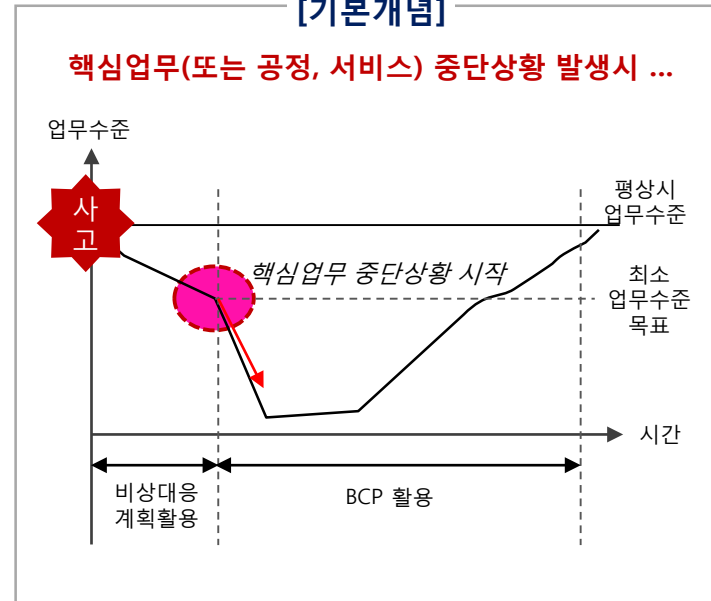
❖ BCM 체계 구축시 예상되는 기대효과

- 완제품 Client사 요구사항에 대한 만족
- 재해발생시 피해최소화 방안 마련 (고객별 차별화 전략 등)
- ISO 인증을 통한 고객사 신뢰도 구축
- 최고 경영진의 극단적 상황에서 정상화 전략
- 해당 산업 규제요구 사항 만족

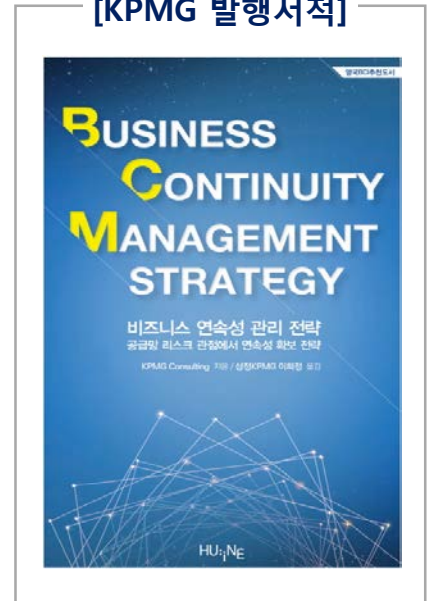
❖ KPMG의 BCM 서비스 경험

- 국내 금융회사 80% 이상 수행 (은행, 보험, 증권, 카드 등)
- 국내 포탈 기업 IT 전산센터 BCM 체계 수립
- 국내진출 해외기업 BCM 체계 수립
- 국내진출 해외기업 VAN 사 자문
- 공공기관 BCM 체계 수립
- 글로벌 지주사 BCM 체계 검증
- 국내 자동차 1차 협력사 BCM 체계 인증 지원 등

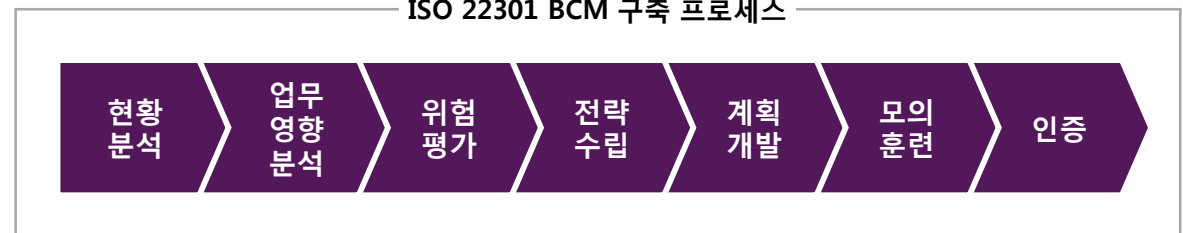
[기본개념]



[KPMG 발행서적]



ISO 22301 BCM 구축 프로세스



KPMG의 BCM 서비스는 ISO 22301 인증지원 컨설팅부터 최고 경영자를 위한 기업의 생존전략에 대해 서비스를 제공하고 있습니다.

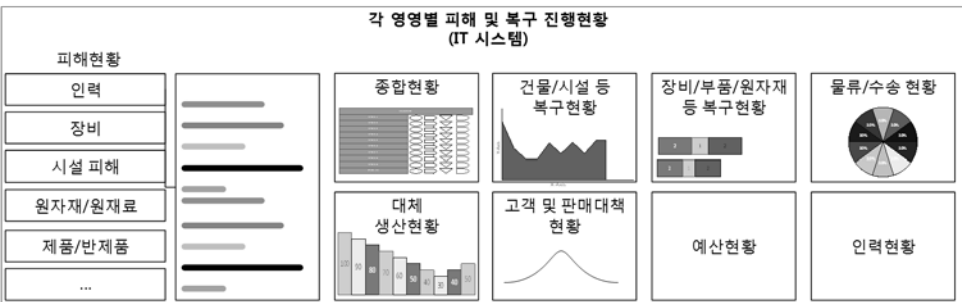
[공장 재난발생 대비 BCM]

➤ 공장에서 대규모 화재 등 재난이 발생하는 경우를 대비하여 수립한 BCP 체계

사고발생 시나리오별 대응 전략체계



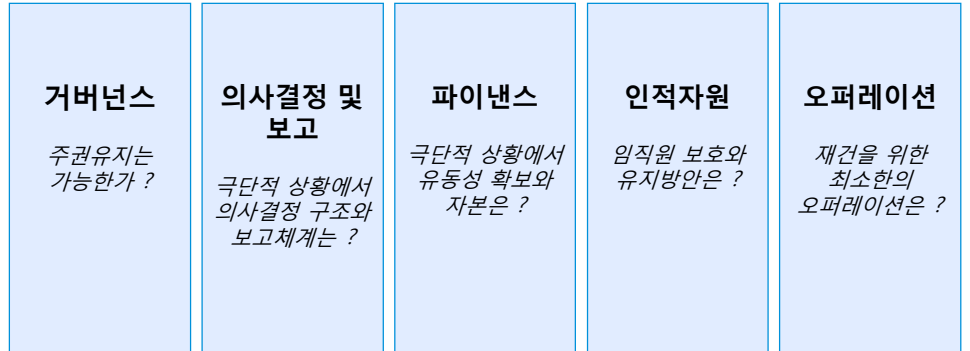
재난발생시 대응현황 모니터링을 위한 IT 인프라



[최고 경영자를 위한 전쟁 대비 BCM]

➤ 한반도 전쟁 시나리오 기반 최고 경영자 대비전략 수립

최고 경영자가 준비해야 할 5가지 필수요건



[유행성 질병 대비 BCM]

➤ 유행성 질병 확산에 대비하여 필수적으로 필요한 항목



03 영업 위기상황 분석 (Sales Stress Test & Response Planning)

영업 위기상황 분석 및 대응체계 수립 (Sales Stress Test & Response Planning) 서비스는 시장환경, 규제환경 및 소비환경 악화 등의 이유로 인해 매출이 하락하거나 악화되는 상황에 대비하기 위한 Risk 관리 활동입니다. 일종의 매출하락에 대한 위기대응 계획을 수립하는 것입니다.

소비시장 침체 및 경쟁심화, 각종 규제강화로 인해 sales volume이 작아지거나 profit이 감소되는 상황에서 선제적 위기관리를 수행할 수 있도록 하는 서비스로서 B2B 시장 뿐만 아니라 B2C 시장 (대리점, 영업점 및 사무소 등을 통해 매출이 발생하는 구조)인 경우 효과적인 위기상황 분석과 대응방안 마련을 수행 할 수 있습니다.

❖ 영업 위기상황 분석 서비스 세부 유형

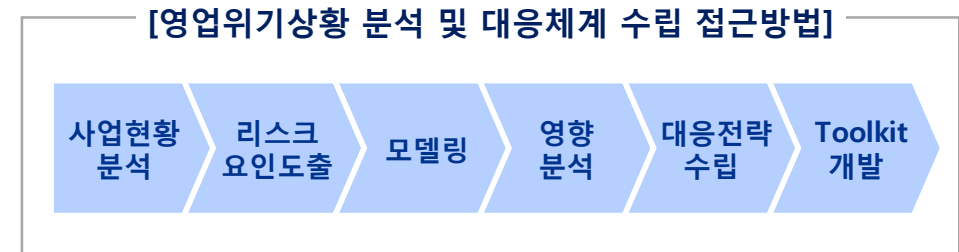
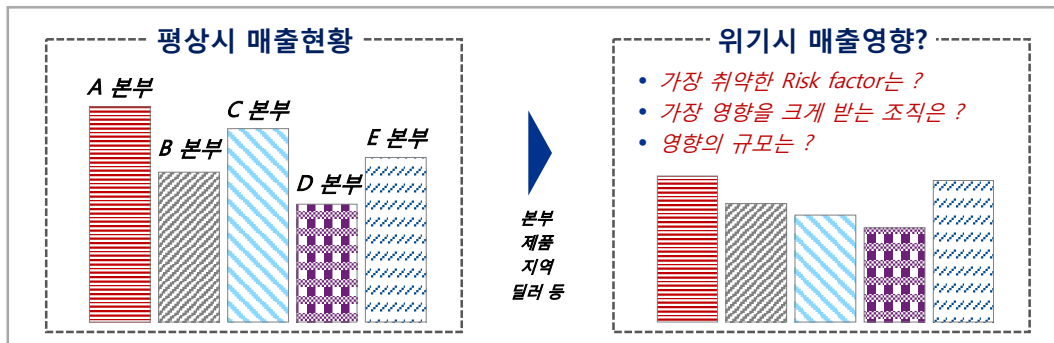
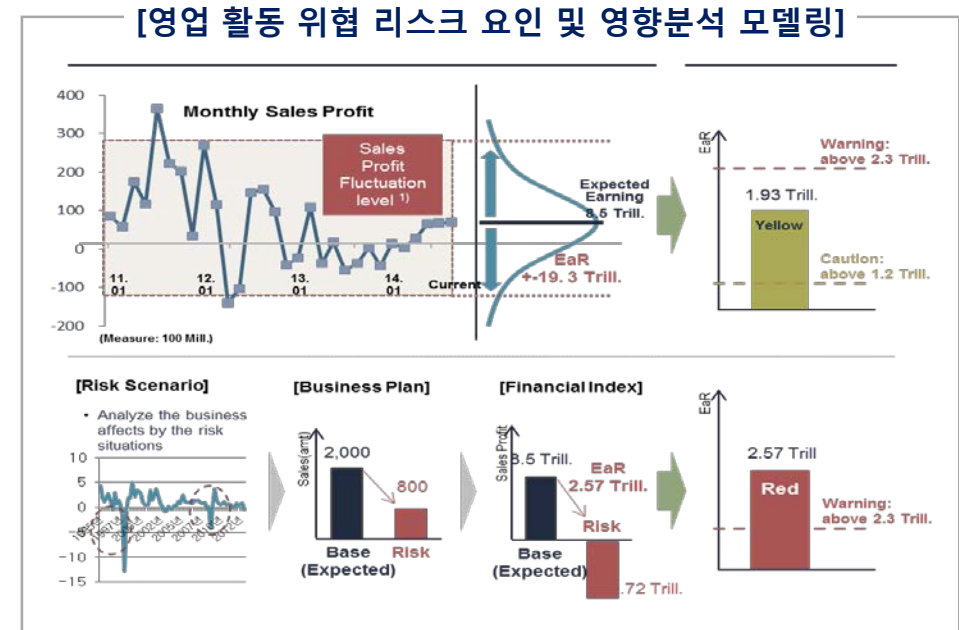
- 매출 하락을 유발 시킬 수 있는 Key Risk 요인 도출
- 리스크 요인별 매출 및 영업 관리 지표 상관관계 분석 (모델개발)
- 제품/서비스 등 영업 유형별 위기상황 분석 toolkit 개발
- 영업 위기상황 발생시 response strategy & 단계별 action plan 수립
- 영업 및 제품 단위별 포트폴리오 영향 분석

❖ 위기상황 분석체계 수립을 통해 예상되는 기대효과

- 제품/서비스, 지점 (또는 대리점 및 딜러 등) 등 위기 상황에서 취약한 곳 발견
- 위기발생시 선제적 구조재편을 위한 의사결정 최적화 방안 수립
- 평상시 health check 수행을 통한 건전성 점검
- 적정 자본한도 할당을 통한 리스크 회피

❖ KPMG의 서비스 경험

- 글로벌 자동차 판매회사 위기상황 분석
- 국내 철강회사 위기상황 분석
- 국내 에너지 회사 위기상황 분석 및 대응전략 수립
- 공기업 재무 위기상황 분석 및 대응전략 수립 등



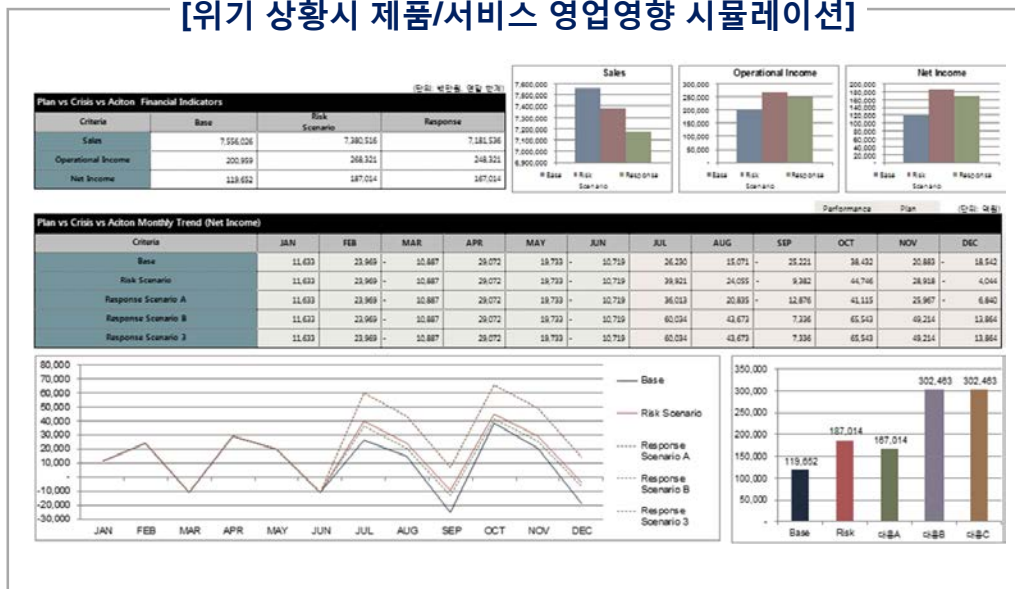
영업 위기상황 분석시 사용되는 Risk factor에는 다음과 같은 시나리오가 적용 될 수 있으며 워크샵을 통해 선정하게 됩니다.

- 부동산(주택) 시장 위축
- 대 도시로의 인구이동 심화
- 새로운 규제발생
- 경쟁사 신제품 출시
- 신 도시 개발 및 인구 이탈현상
- 중국시장 축소
- 노령화 인구 증가 등

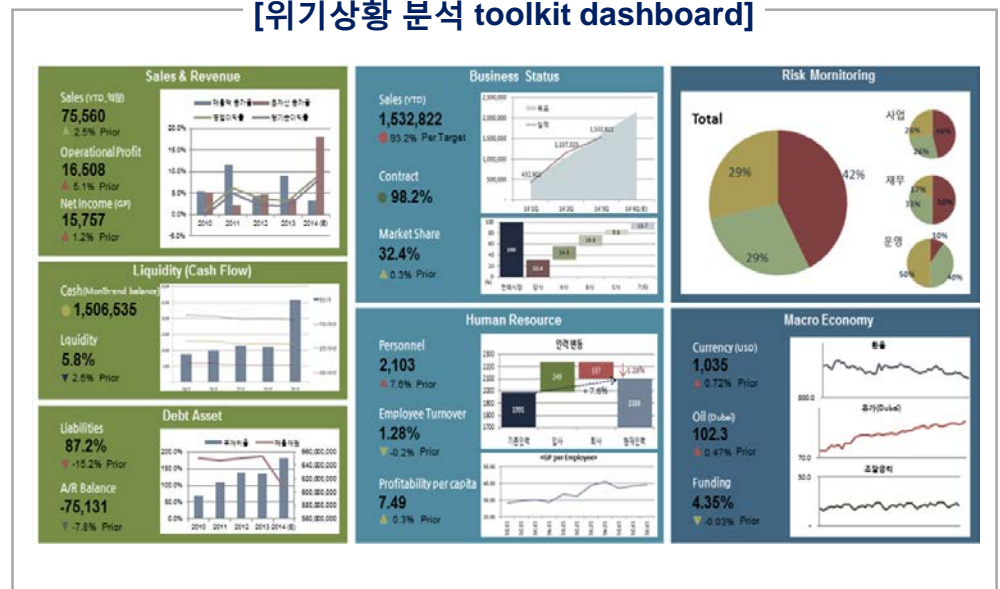
각 리스크 요인은 시나리오이며 기업의 조직, 제품이나 서비스 영업활동에 끼치는 영향을 추정하는 것 입니다. 이런 방법론은 경영자의 궁금사항에 대해 사전 대비하여 미래 불확실성에 대해 수치로 표현할 수 있는 것이 장점입니다.

KPMG의 영업 위기상황 분석 접근방법은 영업 활동상 발생 가능한 위기상황과 이슈를 도출함과 동시에 선제적으로 미래 사업실적을 추정하여 선제적 대처방안을 수립하는데 유용하게 활용할 수 있습니다. 즉 영업 위기상황분석은 기본 사업계획 - 위기상황시 사업실적 추정 - 대응노력의 효과 추정을 통해 경영진 의사결정 효과성을 검토 및 지원합니다.

[위기 상황시 제품/서비스 영업영향 시뮬레이션]



[위기상황 분석 toolkit dashboard]



04 비즈니스 파트너 리스크 관리 (Business Partner Risk Management)

비즈니스 파트너 리스크 관리 (Business Partner Risk Management)는 회사와 사업관계가 있는 비즈니스 파트너사 (예: 전략적 벤더사, 전략적 투자회사, 핵심 거래처 등)의 경영 리스크(예: 경영부실 또는 재무적 위험성 등) 현황을 선제적으로 감지할 수 있는 관리체계를 수립하는 것입니다.

비즈니스 파트너나 거래처에 대한 리스크 관리기법은 금융산업에서 사용되는 기법과 글로벌 선진기업에서 활용하는 체크리스트 기법을 접목하여 사전에 부실징후나 경영 악화 징후 등을 감지한 다는 것이 특징입니다. 경기침체나 금융시장 경색이 심한 경우를 대비하여 다수의 비즈니스 파트너나 거래처를 보유하고 있는 산업에서 유용하게 활용될 수 있습니다.

❖ 서비스 세부 유형

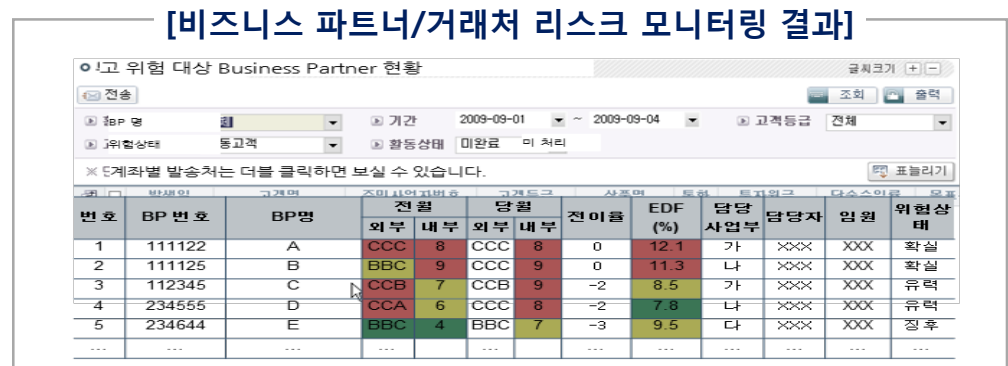
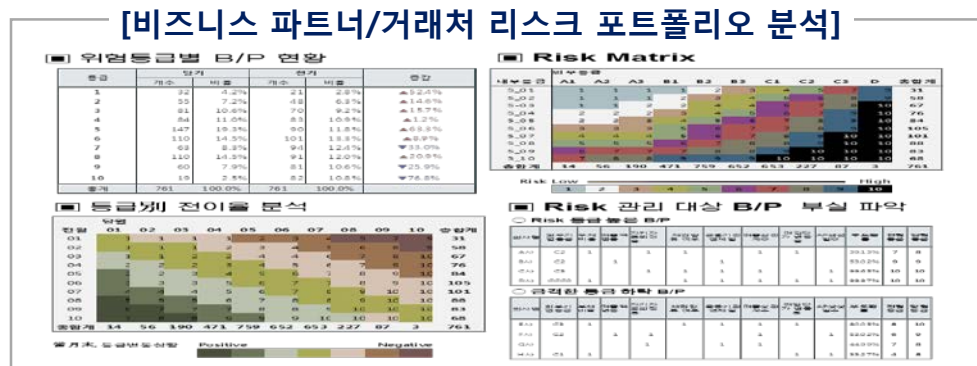
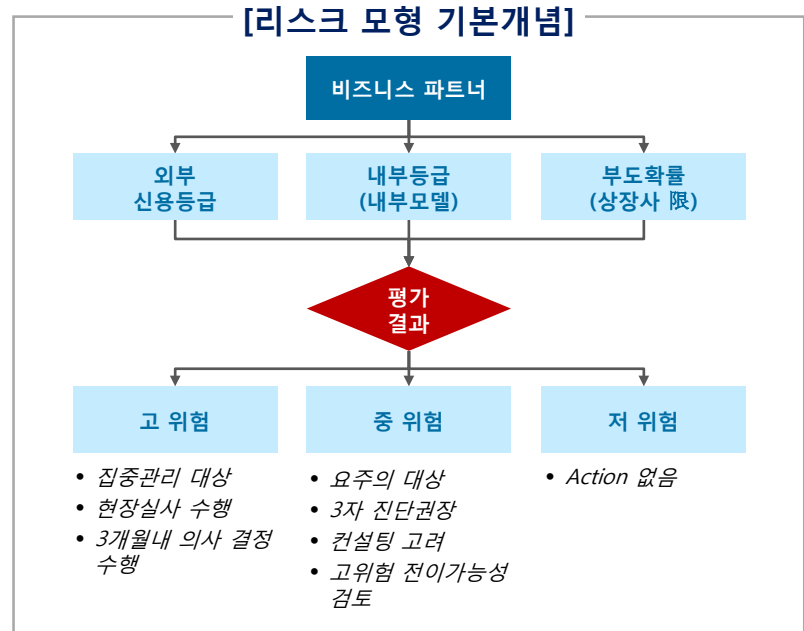
- 비즈니스 파트너 및 거래처 부실징후 감지 모형개발
- 비즈니스 파트너 및 거래처에 대한 신용 및 담보금액 설정 가이드라인(매뉴얼) 수립
- 비즈니스 파트너 리스크 포트폴리오 분석 엑셀 toolkit 개발 (비주얼베이직)
- 부실 파트너사에 대한 계약종료 의사결정 및 사후관리 프로세스 정립

❖ 예상되는 기대효과

- 비즈니스 파트너/거래처 부실징후 사전 감지
- 비즈니스 파트너/거래처 리스크 수준에 따른 의사결정 지원체계 도입을 통한 손실 최소화
- 비즈니스 파트너에 대한 투자금액 손실 예방

❖ KPMG의 서비스 경험

- 국내 철강회사 거래처에 대한 리스크 관리체계 수립
- 글로벌 전자회사 비즈니스 파트너사에 대한 리스크 관리 절차 수립
- 글로벌 반도체 회사에 대한 공급사 리스크 관리 등



05 평판 리스크 관리 (Reputation Risk Management)

평판 리스크 관리 (Reputation Risk Management)는 고객의 경험(experience)과 기대치(expectation)간의 gap을 식별하고 핵심 이해관계자가 기대하는 가치를 제공함으로써 회사의 평판을 관리하는 것입니다.

좋은 평판을 유지한다는 것은 미래에 예상하지 못한 shock나 위기가 발생 하였을 때 조직이 대응할 수 있는 자산, 즉 평판자본 (reputation capital)을 확보하는 것입니다. (평판자본: 이해관계자가 보유하고 있는 조직에 대해 긍정적 인식 가치(value)의 합)

❖ 서비스 세부 유형

- 평판 리스크 관리 Gap 분석 및 평가
- 평판 리스크 프로파일링 (평판 리스크 도출)
- 평판 리스크 관리 툴 구축 (survey 포함)
- 평판 리스크 지표개발

❖ 예상되는 기대효과

- 주식보유여부에 대한 판단
- 제품 및 서비스 구매에 대한 판단
- 파트너십을 지속적으로 유지할 지에 대한 판단
- 경쟁사의 시장진입에 대한 판단
- 미디어 대응전략
- NGO 및 비 영리단체의 대응
- 규제기관의 입장
- 자본비용 지출규모
- 역량있는 인재의 확보
- 인력보유 유지 및 동기부여
- 위기시 조직에 대한 입장판단 등

[평판 리스크 관리체계 수립 approach]

현황분석 → 이해관계자 분석 → 평판자본 산정 → 관리지표 선정 → 모니터링 방안수립 → 대응방안 수립

[평판 리스크 관리 Key Drivers]



평판

=

경험

vs

기대

조직의 이해관계자 인식 속에 내재되어 있는 과거, 현재 및 미래에 대한 인식과 믿음

이해관계자 기대에 실천하는 비즈니스 활동의 실질적 결과 및 경험

이해관계자의 경험값 - 조직이 수행한 결과 값

06 전략 리스크 관리 (Risk based Strategy)

KPMG가 CEO를 대상으로 최근 조사한 결과에 따르면 최고 경영자는 “파괴적 변화, 성장 요소, 제품/서비스 적합성” 등의 파괴적 혁신에 대해 고민을 보유하고 있습니다. 전략 리스크 관리 (Risk based Strategy) 서비스는 고객의 리스크 및 성과이슈를 경쟁우위로 변화시킬 수 있는 파괴적 혁신 (Disruptive innovation)을 이끌어 낼 수 있도록 합니다.

많은 기업이 혁신과 파괴적 변화(disruptive change)를 인지하고 있으나 분명한 접근방법을 정의하고 있지 못하고 있으며, 경우에 따라 미래전략부서 또는 혁신부서 등을 설립하고 있으나 경영계획 수준을 극복하고 있지 못하고 있습니다. KPMG의 Risk based Strategy 서비스는 이러한 문제점을 해결하고자 하는 것입니다.

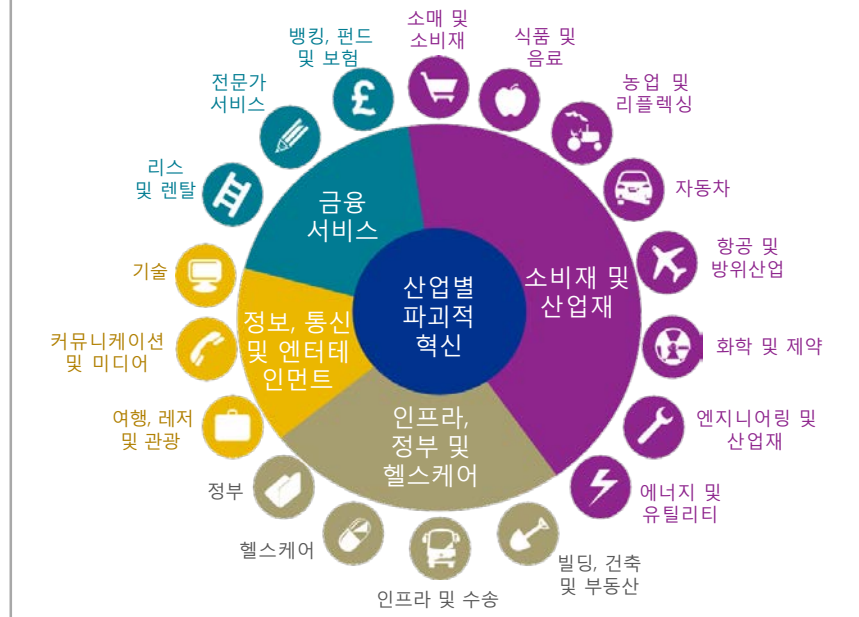
❖ 서비스 세부 유형

- 전략 리스크 관리 Gap 분석 및 평가
- 전략 리스크 워크샵
- 산업 landscape 개발 및 리스크 평가
- 시나리오 개발 및 Dynamic risk assessment

❖ KPMG의 서비스 경험

- 글로벌 자동차 회사의 전략리스크 도출
- 국내 그룹사 임원대상 전략 리스크 도출 및 대응책 마련

[산업 Signals of Change]



[Industry Landscape & Risk]

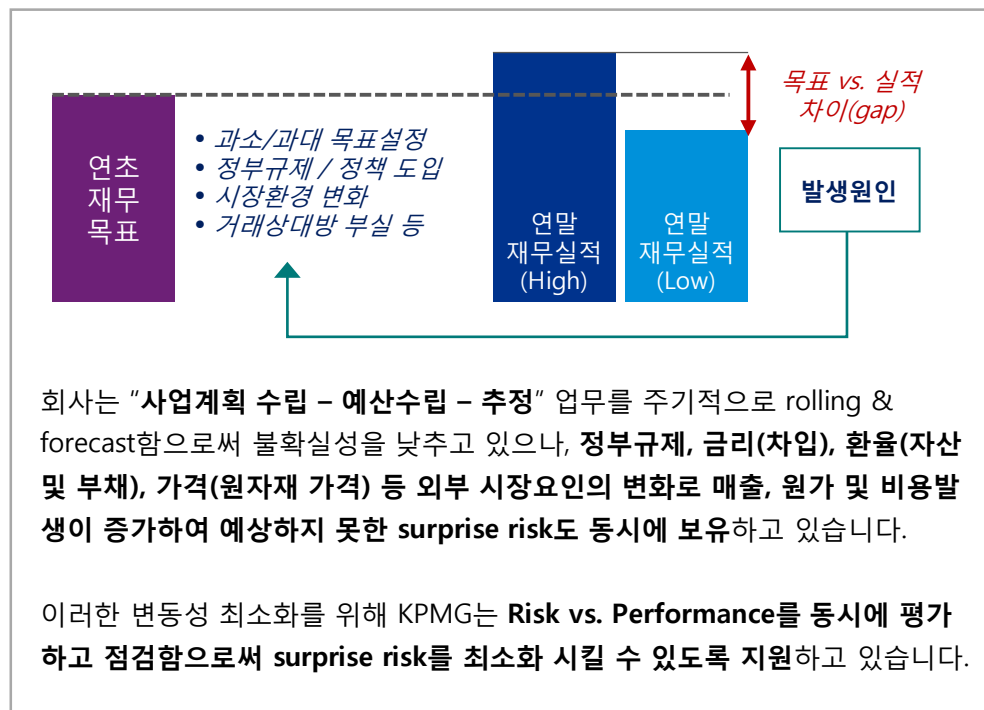
KPMG의 Industry landscape는 signal of change, risk movement, 내부 프로세스, value를 연계하여 Risk를 도출시킬 수 있는 tool 입니다. (산업별 정리)

[Risk based Strategy Approach]

Phase One		Phase Two		Phase Three	
A. 사회적 변화 식별	B. 산업 변화 인지	E. 회사성과 진단	F. 현 리스크 감내수준 평가	I. 핵심 관리지표 개발	J. 리스크 감내방안 도출
C. 중요성 판단	D. 핵심 리스크 프로파일링	G. 리스크 수용 수준 평가	H. 시나리오 설정	K. 기업요건 확정	L. 유관부서 역할정립 및 실행

07 재무 리스크 관리 (Financial Risk Management)

KPMG의 비 금융산업 재무 리스크 관리 (Financial Risk Management) 서비스는 매년 회사의 재무(사업)목표와 매년 회계연도 말 재무(사업)실적 차이(gap)가 발생 할 수 있는 리스크를 감내 가능한 수준 이내로 관리 할 수 있도록 지원하는 서비스를 의미합니다.



[재무 리스크 관리 서비스 종류]

- 재무 리스크 관리 정책 및 프로세스 정립
- 재무 리스크 측정 모델개발
- 내부 및 외부 Risk factor 상관관계 분석
- 재무 리스크 - 성과지표 상관관계 수립
- 사업계획 - 추정 재무제표 Risk simulation 알고리즘 개발
- 재무리스크 dashboard 개발

[비 금융산업 재무 리스크 관리 필요성]

❖ 외부 환경적 측면

1) 외부시장 지표의 급격한 변동성 존재

- 원자재 가격 상승 → 구매단가 상승 → 원가상승 → 당기 순이익 하락
- 에너지 가격 변동 → 제조, 물류 및 유통비 상승 → 당기 순이익 하락
- 금리, 환율 상승/하락 → 조달비용 / 환차 손실 → 당기 순이익 하락

2) 거래상대방 부실

- 경기침체 → 협력업체 부실 → 적기 및 고 품질 조달 영향 → 납품영향
- 경기침체 → 거래처 부실 → 매출채권 부실 → 순 손실 발생

❖ 내부 환경적 측면

1) 경영진의 전략적 의사결정 지원

- 의사결정 전 전사 재무제표 시뮬레이션을 통한 연말 재무실적 추정
- ※ 사업계획 항목 사례: 구매단가, 판매단가, 제조원가 변동 등

- 유동성 및 시제 리스크 관리

2) 선제적 리스크 감지

- 각 사업부문별 목표기반 조기경보 체제
- 시장 지표변화에 따른 실적지표 전망

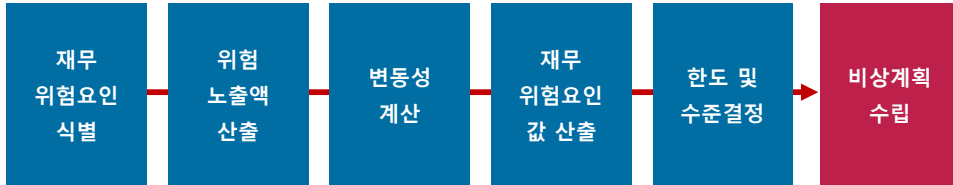
[재무 리스크 관련 경영진 주요 관심사항]

- 외부 및 내부 위험요인 변동시 연말 손익 및 재무상태 영향 [하락/상승]은 ?
- 사업계획 변경 의사결정시 손익 및 재무상태 영향은 ?
- 목표달성이 가능한 적정시제 및 투자규모는 ?
- 목표달성이 가능한 원자재 가격, 환율, 구매단가 등 위험요인 변동성 감내 수준은 ?

07 재무 리스크 관리 (Financial Risk Management) Case Study

재무 리스크 관리를 통해 경영진은 단기 미래 변동성에 대한 영향을 파악할 수 있으며 실무진은 action plan을 수립하고 사전 대비할 수 있습니다.

[재무 리스크 관리 추진절차]



※ 비 금융산업 재무 리스크 관리의 한도 및 감내수준 초과 예상시 action plan이 중요
예) 자산매각 부터 제품 / 서비스 가격정책, 조직재편 등

[금융산업 vs. 비 금융산업 재무 리스크 비교]

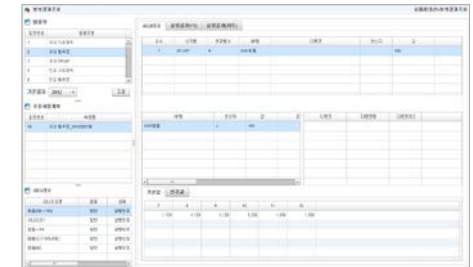
	금융산업	비 금융산업
정의	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 신용, 유동성, 시장 위험 위주 기간: 단기, 중장기 포괄 관심지표: BIS비율, 위험자본량, VaR, 유동성 갭 등 	<ul style="list-style-type: none"> 대상: 사업 및 시장위험 위주 기간: 단기위주 (1년 내) 관심지표: 매출액, 이익, 유동비율, 현금흐름, EaR, CFaR, 보유지재 등
배경관점	<ul style="list-style-type: none"> 규제 	<ul style="list-style-type: none"> 비 규제
재무위험 정의	<ul style="list-style-type: none"> 금융거래활동 중 지급불능 위험 	<ul style="list-style-type: none"> 사업활동 중 년간 재무목표 달성에 부정적 영향을 끼칠 수 있는 모든 위험 [주로 사업위험]
주요 서비스 내역	<ul style="list-style-type: none"> 신용, 시장, 통합위험관리 시스템 구축, Risk Data Mart 구축 등 측정 값 산출 및 산출을 위한 엔진개발 위주 	<ul style="list-style-type: none"> 사업계획을 활용한 추정 재무제표 산출, 시뮬레이션 예상 재무상태 산출 및 산출을 위한 알고리즘 개발 위주 (시장위험 일부)

[결과물 예시]

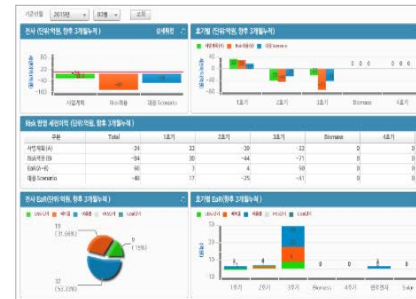
리스크 vs. 성과 Dashboard



미래 추정 시나리오 설정



미래 추정 시뮬레이션 결과



사업 부문별, 재무지표별 영향분석



[KPMG의 서비스 경험]

- 글로벌 철강회사 재무 리스크 관리 시스템 구축
- 국내 에너지 기업 재무 리스크 관리 시스템 구축
- 국내 최대 공기업 재무 리스크 관리 시스템 구축
- 재무 리스크 손익변동위험 측정모델 개발
- 재무 리스크 한도 설정
- 재무 리스크 보고서 작성 템플릿 개발 등 다수

재무 리스크 관리 IT 시스템을 개발한다면 담당자는 매일 매일 재무 리스크 변화를 감지하고 모니터링 할 수 있으며, 경영진은 Dashboard를 통해 요약된 정보를 제공 받을 수 있습니다.

[재무 리스크 관리 시스템 구현시 메뉴 예시]

종합	재무현황	사업계획	리스크	시뮬레이션	조기경보
<ul style="list-style-type: none"> 연말추정 요약 재무현황 요약 경영지표 요약 리스크 요약 	<ul style="list-style-type: none"> 분기 재무현황 <ul style="list-style-type: none"> 분기 전사재무현황 요약 분기 전사BS상세 분기 전사PL상세 분기 전사주요지표 상세 월 재무현황 <ul style="list-style-type: none"> 월 전사재무현황 요약 월 전사BS상세 월 전사PL상세 월 전사주요지표 상세 일일 매출량 일일 매출액 	<ul style="list-style-type: none"> 월별 추정실적 <ul style="list-style-type: none"> 추정요약 월별 PL추정실적 <ul style="list-style-type: none"> 전사 제품군 영업팀 월별 BS추정실적 연말 추정 <ul style="list-style-type: none"> 연말 PL추정요약 연말 BS추정요약 연말 CF추정요약 년초 사업계획 <ul style="list-style-type: none"> 요약 사업계획 추정FS 	<ul style="list-style-type: none"> 종합 <ul style="list-style-type: none"> 리스크 중심 재무제표 중심 시장리스크 <ul style="list-style-type: none"> 종합 <ul style="list-style-type: none"> EaR CFaR LaR 리스크 팩터추세 환 포지션 외화환산손익 외화환차손익 금리포지션 리스크량 <ul style="list-style-type: none"> VaR EaR CFaR LaR 단가 리스크 <ul style="list-style-type: none"> EaR CFaR VaR <ul style="list-style-type: none"> 구매단가 판매단가 금리 리스크 	<ul style="list-style-type: none"> 영향분석 <ul style="list-style-type: none"> 시나리오 과거위기상황 분석결과 조회 <ul style="list-style-type: none"> 시나리오 실행결과 값 실행결과 차트 위기상황정의 유동성 리스크 <ul style="list-style-type: none"> 종합 유동성 현금흐름 유동성 커버비율 신용 리스크 	<ul style="list-style-type: none"> 종합 B/S 경보 <ul style="list-style-type: none"> 금리 VaR 환 VaR P/L 경보 <ul style="list-style-type: none"> 환 EaR 금리 EaR 가격 EaR C/F 경보 <ul style="list-style-type: none"> 환 CFaR 금리 CFaR 단가 CFaR 외부지표 경보 신용위험경보

재무 리스크 담당 경영진이 해야 할 CFO KPI map은 "CFO 및 조직이 추구해야 하는 6가지 가치"를 기초로 정의 되었습니다. CFO KPI map을 활용하여 회사의 CFO조직에 대한 진단수행과 혁신을 이루고자 합니다.

[CFO의 도전과제]

통제

업무효율성 향상

지속적인 성과향상

실행력 강화

변화관리 강화

6 Value Drivers

조직 내에서 CFO 및
재무조직이 가치 창출을
위해 전형적으로
추구하여야 하는
6가지의 기능

전략 수립 및 실행관리

리스크, 통제 및 자본관리

성과관리 및 의사결정

결산 및 보고관리

재무 프로세스 관리

규제관리

- 기업 전략의 수립
- 기업재무전략의 실행

- 전략적 계획, 전략개발,
수정&사후 점검

- 기업의 위험을 규정 및 운영
- 자본에 대한 접근성 확보

- 자본 구조의 최적화
- 위험관리, 자산운용 등

- 기업전반의 성과평가 측정을
감시 및 규정

- 예산편성, 예측, 기업분석,
비용관리

- 재무적 결과 및 공시사항을
수집, 요약, 분석 및 보고

- 마감, 연결, 운영상의 공시,
경영진 공시, 외부공시

- 효과적, 효율적 방법으로
재무거래 처리

- 채권/채무관리, 고정자산, 급여,
세금, 자금운용관리, 원장관리

- 규제감시, 준법 보장
- 내부회계관리제도 운영

- 정책, 투자자관리, 준법절차

4 Enablers

재무기능인
6 Value Drivers가
수행되기 위해
필요한 요소

시스템 및 정보관리

정책 및 프로세스

재무조직

인력

- 회사전반에 걸친 재무적
응용시스템 업그레이드 지원

- 시스템 실행/통합, 보안&통제,
적용관리 등

- 프로세스 개발 및 운영, 실행
- 정책 적용 촉진

- 절차구조 및 향상(예:six sigma,
lean) 등

- 조직구조계획을 규정 및 실행

- 비즈니스 협력관계 구축,
아웃소싱 & offshoring 등

- 교육, 배치, 실적 운영을 통해
인력감시, 규정

- 역량, 훈련&개발, 인센티브,
신규채용 등

CFO map은 총 6가지 대 분류로 구성되며 각 영역별 업무수준을 진단하고 조직, 전략/방향, 프로세스 및 인식 수준 관점으로 개선방향을 수립합니다.

전략수립 & 실행관리	전략기획	기업전략 방향성 수립		전략계획 개발		전략계획 실행		
	전략수행	전략 및 사업계획 목표 검토		가치창출인자와 KPI 식별 및 정의		핵심성과 목표 수립		
규제관리	이해당사자 관리	금융기관, 채무자, 신용평가기관 관계 및 기대 관리		규제준수기관, 감사 이해관계자 관계 및 기대 관리		기타 이해관계자 관계 및 기대 관리		
	감시 및 보증	내부감사 수행			외부감사 지원			
	규제준수 지속	사내 절차와 방침 개발 및 유지		감사지적 사항 보고		규제준수 및 공시사항 승인과정 검토		
	기업구조	이사회 및 CEO와 기업경영구조 관리						
리스크, 통제 및 자본 관리	위험 평가	위험환경 정의 및 검토		위험요소 인과관계 및 결과 식별		위험요소 평가 및 우선순위 설정		
	내부 통제 & 위기 관리	위기관리전략과 지침서 유지 및 검토			위기관리전략 수행			
	위험 감시 및 보증	위기관리전략 유효성 측정 및 보고			이사회와 감사위원회를 위한 내부통제 및 공시사항 유효성 평가 및 보고			
	운전자본 최적화	재무 전략과 전술 수립 및 검토		현금 필요 예상액 예측		투자 / 신용 위험도 수준 관리		
	장기 자본 최적화	최적자본 전략 식별 및 검토		배당정책 관리		자본구성 감시		
	투자(자본금) 관리	필요 자본량 결정		M&A 활동의 필요 자본량 결정		자금제공 금융상품 획득		
성과관리 및 의사결정	예산 계획	운영예산 사업계획 개발	자본예산 사업계획 개발		예산구성 검토		사업예산계획 승인 획득	
	사업 재무분석	사업성과 평가 및 지원			경영진에 사업성과 개선여부 제공			
	예측	향후 예측방법 개발		예측치 수집 및 통합		예측 검토 및 승인		
	원가관리	간접비용 배분 수행			제품원가계산 지원			
재무 프로세스 관리	외상 매출금	고객 마스터 데이터 유지	고객 신용위험도 관리	송장 처리	지급 처리	매출채권 회수 관리	기말 처리 및 보고	
	외상 매입금	공급자 마스터 데이터 유지		송장 처리		지급 수행		기말 처리 및 보고
	급여	직원 마스터 데이터 유지		급여 관리			지급 승인 & 처리	
	현금관리	은행업무 & 현금관리 활동 수행			외화거래 관리			
	일반 회계	총 계정원장 마스터 데이터 유지		분개 처리		회사간 거래 처리		
	프로젝트 회계	프로젝트 회계 수행						
	출장 & 비용 처리	배상 요청 수령 & 편집		경비 보고서 감사 & 문서화		지급 승인 & 처리		
	세무 회계	세무 회계 수행						
	고정자산 회계	고정자산 회계 수행			기말 회계처리 및 보고			
	결산 및 보고관리	장부 마감	장부마감 수행					
법률 및 외부 보고		규제기관을 위한 법률 및 외부보고 수행 (그룹 & 관계사)						
경영진보고서		내부 이해관계자를 위한 경영진보고 수행						
합병		합병 수행						

투자사업 리스크 관리 (Investment Business Risk Management)

해외 또는 국내에서 신 사업 수행시 발생할 수 있는 투자사업 리스크란 투자 가치 또는 효과¹⁾가 최초 투자자의 기대보다 낮을 수 있는 리스크를 의미 합니다. KPMG는 다수의 투자사업 리스크 관리 경험으로 회사의 투자사업 리스크에 최적화된 기법을 제시합니다.

주¹⁾ 투자가치 또는 효과는 투자자마다 다를 수 있음 (예: 수익, 매출, 전략적 기지확보, 지역사회 기여를 통한 회사 이미지 기여 등 재무 및 비 재무적 가치 또는 효과를 모두 포함한다).

❖ 서비스 세부 유형

- 투자사업 리스크 관리 진단
- 투자사업 리스크 관리체계 수립
- 적정 투자규모 가이드라인 설정
- 투자 우선순위 결정 Logic 설정
- 투자 심의 위원회 운영방안 수립
- 투자사업 관리를 위한 IT 시스템 구축 등

❖ 예상되는 기대효과

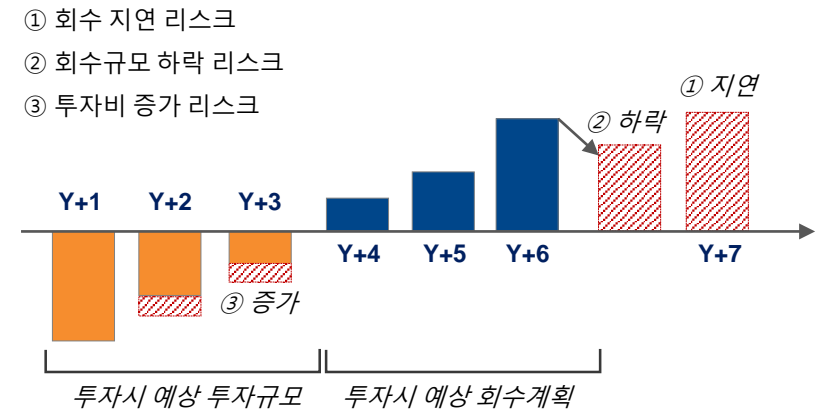
- 적정 투자규모 운영을 통한 재무 건전성 확보
- 사전 투자사업 리스크 검토를 통한 손실기회 제거

❖ KPMG의 서비스 경험

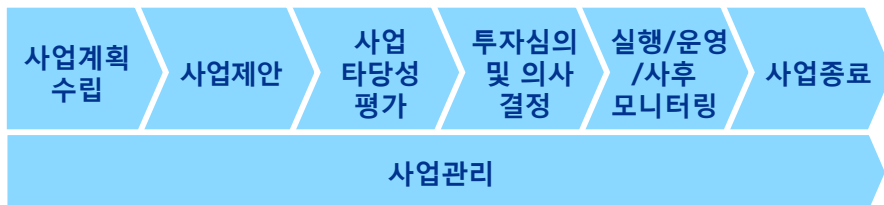
- 글로벌 철강회사 투자사업 리스크 관리체계 수립
- 국내 자원개발 회사에 대한 투자사업 리스크 검토
- 국내 에너지 공급회사에 대한 투자사업 리스크 관리방안 정립 등

[투자사업 리스크 발생구조]

- 투자사업 특징은 先 투자 後 회수 구조로서 최초 계획된 투자규모 보다 커지는 경우, 사업주 및 시장영향 등으로 종료가 지연되거나 예상수익이 하락되는 위험 등이 존재



[일반적 투자사업 프로세스]



[일반적 투자사업 리스크 분류 예시]



[투자사업 리스크 관리 프레임워크]



[투자사업 리스크 관리를 위한 기본업무]

1 투자 포트폴리오 수립 및 관리	8 투자사업 Exit 기준 및 방법
2 총 투자한도 설정	9 투자사업 성과평가 기준 및 방법
3 신규 투자사업 발굴 및 선정	10 투자사업 contingency plan
4 투자사업 우선순위 평가 및 조정	11 투자사업 현황관리
5 투자사업 타당성평가 기준 및 방법	12 투자사업관리 시스템
6 투자심의위원회 구성 및 결정방법	13 투자사업관리 거버넌스
7 투자사업 모니터링 기준 및 방법	14 투자사업 리스크관리 규정 및 매뉴얼

KPMG의 투자사업 리스크 관리 프레임워크는 투자사업 정책과 전략, 관리제도, 조직 및 역할정의, 프로세스, IT 시스템 및 교육훈련으로 구성되어 있습니다.

• 정책 및 전략

투자사업 정책 및 전략이란 투자심사 및 투자 후 사후관리를 위한 정책과 투자전략을 정립하는 것입니다. 투자전략은 성장, 수익성, 리스크 등을 고려하여 수립하게 되며 일반적으로 투자 포트폴리오 전략을 의미하며 회사가 성장하고자 하는 장기 로드맵과 비교하여 수립해야 합니다.

특히 투자사업 규모, 투자우선 순위 및 신 성장동력 발굴 등은 회사의 미래 성장과 직결되는 이슈로서 매우 중요하게 고려되어야 할 것입니다.

이외에도 가장 잘 할 수 있는 사업과 미래 먹거리로서 발전시켜야 하는 사업은 포트폴리오 상으로 미래 비전과 일치해야 합니다.

• 관리제도

투자사업 관리제도란 규정, 지침 및 매뉴얼 등을 개발하는 것입니다. 투자사업 정책 및 전략에는 투자 유형 및 대상, 투자규모 허용가이드, 표준 투자 수익률 등을 포함합니다.

• 조직 및 역할

투자사업 거버넌스를 의미하며 필요 조직과 기능, 역할 등에 대해 정의하고, 거버넌스 체계 정립시 중요한 사업부서 KPI 설정을 지원합니다.

투자사업을 실행하는 조직은 사업부서에서 수행하게 되며, 투자사업을 기획하고 모니터링 하는 팀은 별도의 조직으로 두는 것을 권장합니다.

특히 사업부서의 경우 투자 후 책임이 없어 시장상황이 나빠져 exit하는 시점을 놓치는 경우도 빈번하므로 KPI 조정을 통해 이를 예방할 수 있도록 해야 합니다.

• 프로세스

투자사업 프로세스 즉, 투자사업 계획수립 - 신규 투자사업 발굴 - 해당 사업에 대한 타당성 검토 - 투자심의와 의사결정 - 투자 실행/운영/사후 모니터링/성과평가 - 목표달성 또는 미달시 Exit 정책 등 일련의 활동을 정의합니다.

프로세스 중 투자 의사결정단계, 투자 후 성과 확인단계 및 Exit 단계의 관리지표는 모두 align되어야 합리적인 의사결정을 수행할 수 있습니다.

• IT 시스템

투자사업 관리를 위한 IT시스템 설계 및 구현 등을 의미하며, 전자결재, Business Process Management, Valuation 등의 기법을 적용할 수 있도록 합니다. 주로 모니터링 목적으로 많이 사용되고 있지만 투자사업 경험을 DB화 하는 목적으로라도 시스템 구현은 필요합니다.

• 교육 및 훈련

투자사업 프로세스와 리스크 관리 프로세스 등을 이해할 수 있는 교육 커리큘럼을 개발하고 실행할 수 있도록 돕습니다.

실무적으로 valuation 방법, 투자의사결정시 핵심 고려사항 및 리스크 관리 기법에 대한 내용을 기본적으로 포함시킵니다.

[투자사업 속성별 리스크 체크 리스트 예시]

투자사업의 유형, 투자시 사업단계, 참여형태, 계약형태, 투자유형 등에 따라 점검해야 되는 점검항목을 차별화하여 준비한 사례

사업속성				주요 리스크 현황			
사업유형	탐사 PNG	개발/생산 물류 EPC	LNG O&M	FLNG 기타설비/장비	구분	리스크명	리스크 평가등급
중 수명 사업단계	사업종류	사업종류	투자자산	입찰/계약	1	발주국가의 행정/시장 가치에서 비롯되는 Commission을 요구	발주국/진출국리스크
	Upstream	탐사	EPC	생산	2	연료공급에 대해서 시장상 불이익을 주는 연료/제조업체 등이 존재	발주국/진출국리스크
	Midstream	역회로/물류	역회	수송	3	정치, 경제, 또는 기타 사유로 인해 수역에 대한 본국송금이 제한될	발주국/진출국리스크
	Downstream	제거설비/장비	제거설비	판매	4	불완전 국적자인 이력 부족으로 행정당국자 비효율이 발생하여 가치에 남기가 지연될 위험	발주국/진출국리스크
참여형태	운영사	비운영사			5	사업에서 통제 가능한 물류 프로세스 지연으로 인해 자재납기가 지연될 위험	프로젝트관리리스크
계약형태	서비스계약	생산물분배계약	BOO	BOT	6	사업에서 통제 가능한 물류 프로세스 지연으로 인해 자재납기가 지연될 위험	프로젝트관리리스크
자금유형	현금	현금			7	진출국에서 중산 관리규정 이동 및 복잡한 송금부서로 인해 송금지연	발주국/진출국리스크
투자유형	자기자본	자기자본+차입	PF		8	Vendor 계약 장비 및 설비와 운영사 측 Module 사이의 Interface 문제로 인한 공기 지연이 발생할 위험	이해관계자리스크
요구변형	규제	비규제					
에너지원	전력	비전력	Oil				
장구위치	육상	해상					

[투자사업 속성 점검항목 예시]

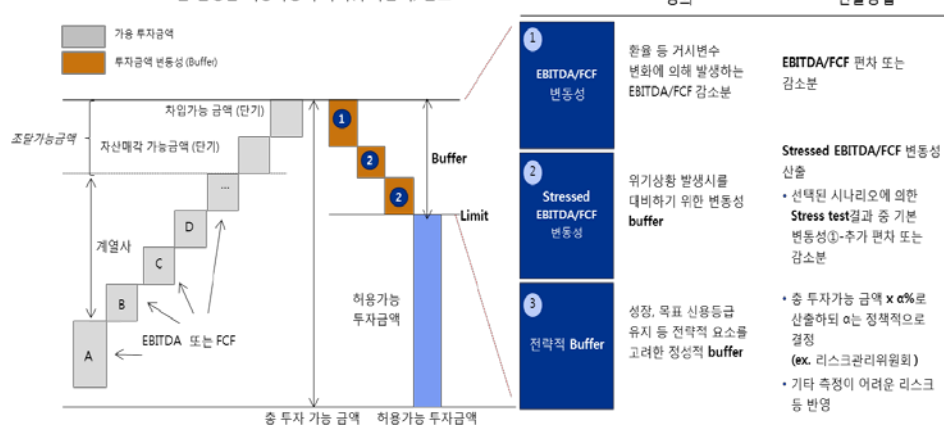
투자시 산업에 따라 점검항목을 차별화 한 사례

본원적 사업여부	Value chain 위치	계약형태	해외사업목적
<ul style="list-style-type: none"> 본원적 사업 확장적 사업 신규사업 	<ul style="list-style-type: none"> Up stream <ul style="list-style-type: none"> 탐사 개발 / 생산 Mid stream <ul style="list-style-type: none"> 플랜트 수송 Down stream <ul style="list-style-type: none"> 제거설비/플랜트 재 판매 기타설비/장비 	<ul style="list-style-type: none"> 서비스계약 생산물분배계약 보수계약 배당계약 도입연계 계약 BOO BOT Tax & Royalty 계약 	<ul style="list-style-type: none"> 포트폴리오 다각화 수익추구 사업/경영관리 계약사항 탈출 시장확장 정부지시 등 기타
사업검토 단계	참여형태	자금조달 유형	해외진출 형태
<ul style="list-style-type: none"> 검토단계 사업타당성평가 단계 투자/사결정 단계 입찰/계약 단계 참여/운영 단계 Exit 단계 	<ul style="list-style-type: none"> 운영참여 단순 지분참여 운영 및 지분참여 	<ul style="list-style-type: none"> 자기자본 자기자본+차입 PF 컨소시엄 	<ul style="list-style-type: none"> 단독투자 신규설립 M&A 설립 합작투자 신규설립 M&A 설립
대상사업 유형	투자비 지급유형	원가반영 여부	해외법인 설립형태
<ul style="list-style-type: none"> 탐사 개발 생산 LNG O&M 기타 설비 	<ul style="list-style-type: none"> 현금지급 현물지급 	<ul style="list-style-type: none"> 당사부담 고객사 부담 제3자 부담 	<ul style="list-style-type: none"> 자회사 (중)자회사 (1% 이상) 사무소 (연락소) 미 설립

[적정 투자규모 한도 설정 예시]

기업 규모 및 성격에 따라 적절한 투자규모를 산정해야 함. 이때 고려해야 할 관점과 산출방식을 정리한 사례

Risk를 반영한 허용가능 투자비(투자금액) 한도



[사업타당성 평가시 평가기준 예시]

사업타당성 검토 수행시 고려해야 할 항목과 평가 기준을 정리한 사례

전략 정합성	투자구조	Value 관점 평가기준
예상 수익성	생산 및 기술성	
시급성	시장성	
투자규모	경제성 (상세)	
사업기간	경쟁상황	
수행경험	리스크 (국가, 파트너, 재무, 계약, 세무, 법률, 이슈)	
자금조달	사업일정 (가동일)	
	기대효과	
	인력	
	성과평가	

평가항목	정의	평가 항목	평가 기준	가중 치
자주개발을 이수	특수 자주개발을 (8% 이상, 1% 이상, 미한)	0	0	5 (1/3/5)
형성개발 사업 수행	가수 > 석유 > 열광사업	0	0	5
관리화 보수	유도/유출 > 지분 10-50% > 지분 10% 이하	0	0	5
사업일정 준수	추가사업, Value Chain, 네트워크 = V/C, N/W, N/W, N/W	0	0	5
유망성	영향력/수익/물류/기술 (가중 영향력 20% > 50% > 70% > 50% > 50% 이상)	0	0	5
영향 ROI (총 자본 수익률)	현재 사업비 (상위 20% > 50% > 50% 이상)	0	0	3
영향 ROI (자 본 수익률)	현재 사업비 (상위 20% > 50% > 50% 이상)	0	0	2
영향 운영자가 지급 받음	영향평가: 0점과 현재사업비 비교	0	0	6
영향 내부 수익 률	영향평가: 0점과 현재사업비 비교	0	0	3
영향 회수기간	영향평가	0	0	2
기술개발 결과 (합사)	기술개발률: 90% 이상, 7 명 이상, 8명 이상	0	0	5
기술개발 결과 (개발/생산)	기술개발률: 90% 이상, 7 명 이상, 8명 이상	0	0	5

09 컴플라이언스 리스크 관리 (Compliance Risk Management)

Industry의 Technology 및 IT 진화는 새로운 규제와 법규를 양성함으로써 컴플라이언스 리스크를 증가 시키고 있습니다. 오늘날 CCO(Chief Compliance Officer)는 단순히 준법요건이나 산업표준만 이해하고 있는 것이 아니라 규제 법 우선순위와 emerging risk까지 이해하고 있어야 합니다.

컴플라이언스 오피서(임원)이 알아야 하는 지식영역

법규 및 요구사항

산업표준

Emerging Risk

기술 및 산업동향
(법 변화 감지)

KPMG는 이런 환경변화를 인식하고 과거 Regulatory based compliance 체계를 포함한 새로운 시대에 적합한 "Compliance Transformation"을 발표하였습니다. 특히 컴플라이언스 임원 100일내 할일, 투명성 분석 보고서 대시보드 등은 실질적인 컴플라이언스 리스크를 관리하기 위해 도움이 될 것 이며, 기본적인 프레임은 prevent – detect – respond 입니다.

[미숙한 컴플라이언스 리스크 관리로 인한 예상 영향]

비 윤리 및 비리 행위 적발시

- 언론노출 등으로 인한 기업 이미지 훼손 등으로 인해 비즈니스 영향 심각성 초래 가능 (최고 경영진까지 위협)

신 국가 / 사업진출로 컴플라이언스 미 준수 문제발생시

- 현지 기업 및 직원, 고객으로 부터 소송 및 민원이 제기되어 배상책임 발생 가능

법 및 규제환경 변화 미 인지시

- 행정비용 및 과태료, 영업 및 생산영향 발생 가능

이해관계자 니즈 미 충족시

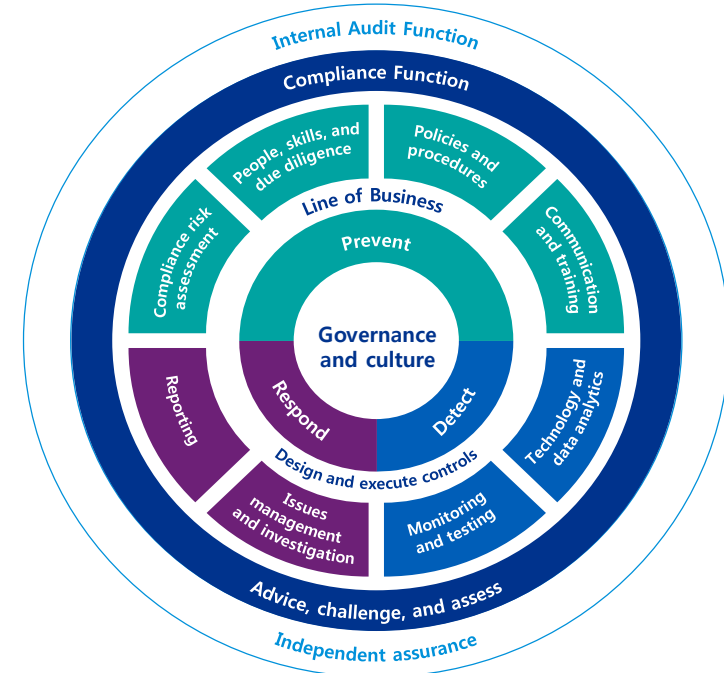
- 불필요 업무수행에 필요한 비용 및 인력낭비 가능

집단소송 금전적 손실

- 언론노출 등으로 인한 기업 이미지 훼손 등으로 인해 비즈니스 영향 심각성 초래 가능 (최고 경영진까지 위협)

[KPMG의 컴플라이언스 리스크 관리 프레임워크]

KPMG의 Compliance Risk Management 프레임워크는 ①거버넌스 및 문화 ②예방 – 감지 – 대응 프로세스 ③ 1선 부서 – 컴플라이언스 부서 – 내부감사 기능 역할로 구성되어 있습니다. 또한 컴플라이언스 리스크 관리 (CRM)뿐만 아니라 부정위험관리 (Fraud Risk Management) 에도 효과적 입니다.

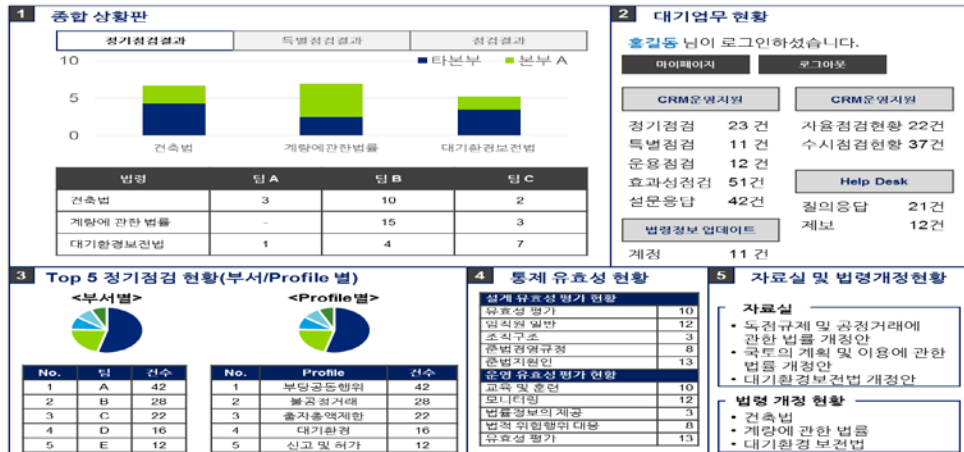


[컴플라이언스 리스크 관리 서비스 종류]

- CCO's first 100 days (컴플라이언스 임원 100일 동안 할일 지원)
- Transparency Reporting Analytics Dashboard (투명성 분석 보고서 대시보드)
- Compliance Program Assessment (컴플라이언스 프로그램 평가)
- Compliance Risk Maturity Assessment (컴플라이언스 리스크 성숙도 평가)
- Compliance Monitoring and Testing (컴플라이언스 모니터링 및 테스트)

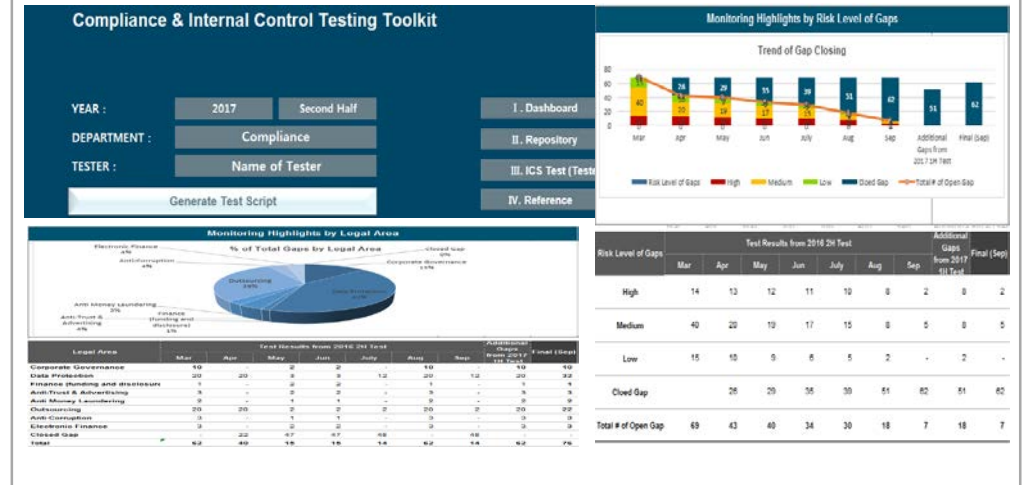
[컴플라이언스 리스크 관리 IT 시스템 설계 예시]

▶ 컴플라이언스 업무 효율화를 위해 IT 시스템 도입하여 운영



[Compliance Risk Excel Toolkit]

▶ 엑셀로 만든 컴플라이언스 관리 toolkit 예시



[컴플라이언스 리스크 관리가 우선 필요한 산업]

컴플라이언스 리스크 관리가 필요한 주요 산업은 법규제도가 다수 존재하거나 해외에서 비즈니스를 수행하는 기업, 신규로 부담한 컴플라이언스 임원 (준법감시인 등)에게 필요합니다.

해외에서 비즈니스 하는 기업
예) 외국계기업의 한국법인 / 지사

새로 부담한 컴플라이언스 오피서

금융산업
(전형적인 다수 규제산업)

방송 및 통신 산업

Healthcare / Life Science 산업

방위산업

[KPMG의 컴플라이언스 리스크 관리 경험]

▶ 국내진출 글로벌 회사

- 국내에 진출한 외국계 회사로서 국내 regulatory risk library와 통제 장치 확인
- 최고 경영자의 의지가 매우 강했으며 실질적 컴플라이언스 테스트까지 지원
- 국내 법규동향에 민첩한 대응역량 보유하고자 하였음

▶ 선진 제조사

- 이사회 주주가 미국에 있는 회사로서 내부통제 기반 컴플라이언스 테스트 요청
- 비용 및 원가절감 차원 준법준수 현황을 점검하였으며 금액적 효과가 있었음

▶ 국내 카드 금융사

- 국내 신용카드 회사로서 운영 리스크와 컴플라이언스 리스크 통합체계 원함
- Comprehensive 컴플라이언스 체계 설계를 지원하였음

▶ 국내 은행 금융사

- 컴플라이언스 리스크 관리체계와 상시 모니터링과 연계를 요청하였음
- 내부감사와 연관성을 고려해 준법과 legal적 요소 고려하여 설계 지원

[Process – regulatory library]

회사의 조직, 프로세스 및 법규 요구사항 DB 정리

[illegible]

[Chief Compliance Officer's First 100 days]

취임 후 회사
컴플라이언스
프로그램 이해

회사의 컴플라이언스 프로그램 평가

투명한
CP계획수립과
관계정착

Plan 진행상황 확인 및 개선

- 조직문화 이해와 regulatory 이해, 감사요건 등 이해를 위해 팀장급 대화실시
 - 회사 컴플라이언스 이니셔티브를 법규 및 내부감사 요건과 align 할 것인지 검토
 - 회사가 갖춰야 할 컴플라이언스 및 리스크 obligation matrix 수준 설정
 - 회사규모, 운영 및 사업전략에 기초하여 적절한 컴플라이언스 프로그램 평가
 - 거버넌스 및 문화, 정책 및 절차, 교육 및 커뮤니케이션, 모니터링 및 테스트, 보고, 기술 및 데이터 분석, 위험 평가 및 인력, 스킬 및 실사, 위험 요소 및 위험 요소에 대한 예방, 탐지 및 대응에 대해 포괄적 평가
 - 기술 및 데이터 향상, 거버넌스 구조 및 문화에 대한 잠재적 조정이라는 세 가지 중요한 방어선에 대해 컴플라이언스 목표 및 목적을 포함 우선 순위 계획 수립
 - 전체 포괄적인 진행상황을 볼 수 있도록 대시보드를 만들고 로드맵을 개발
 - 관련 부서와 감사부서와 협업하여 로드맵 착수
 - 리스크 및 컴플라이언스 관점에서 평가 대시보드를 개발
 - 잠재적 고 위험 리스크 영역을 구분하여 표시
 - 컴플라이언스 팀의 효율적 업무방법 정립
 - 단기과제 위주 실행
 - 진행상황을 핵심 이해관계자 부서 및 임원, 외부와 소통실행

[KPMG 지원]

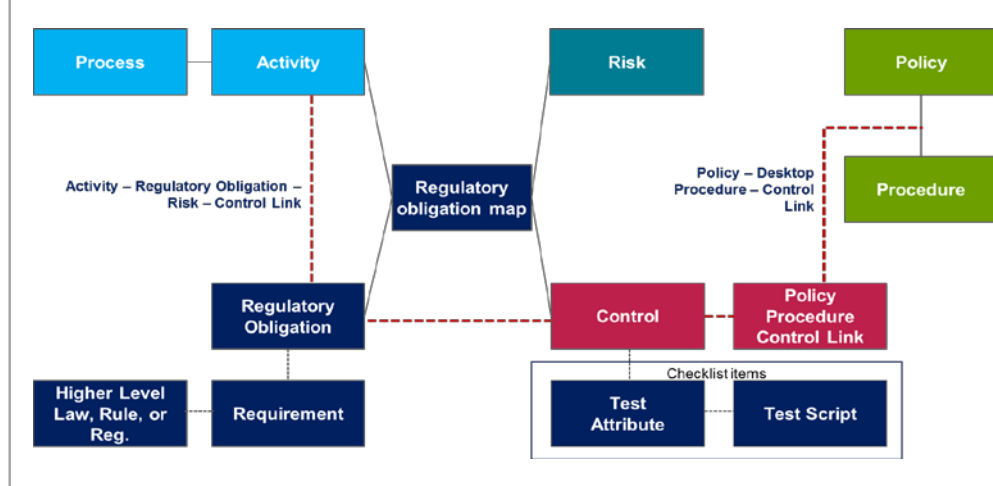
유사산업 벤치마크
지원

현황분석 및 평가

상세 로드맵 구현
지원

관리지표 개발

[컴플라이언스 - 리스크 맵 구조]



[컴플라이언스 임원 100일 동안 할일 로드맵 예시]

	60—90 days	90—120 days	120—150 days	Over 150 days
거버넌스 및 문화	Task 1 Task 2	Task 3	Task 4	Task 5
사람, 스킬 및 Due diligence	Task 6	Task 7	Task 8	Task 9
모니터링 및 테스트	Task 10	Task 11	Task 12	
정책 및 절차	Task 13		Task 14	
이슈 관리 및 조사	Task 15		Task 16	
Technology & Data Analytics	Task 17			Task 18

10 해외진출 리스크 관리 (Globalization Risk Management)

신규 해외진출 리스크 관리 서비스는 회사가 새로운 국가에 사업을 진출하는데 있어 발생 가능한 리스크를 사전에 검토하여 소송 및 분쟁, 규제대응 실패 등의 대응방안을 마련하는데 초점을 두고 있습니다. 특히 소비재 산업의 경우 신규국가 진출 후 해당 국가의 법적 규제나 문화 등을 인식하지 못해 발생하는 문제가 빈번히 발생하게 됩니다.

❖ 서비스 세부 유형

- 해외진출 리스크 체크리스트 개발 (업무 절차별 담당자별 점검해야 할 업무)
- 해당국가 진출한 직영 또는 가맹점 진단 실시
- 본사 차원의 리스크 모니터링 체계 수립
- 글로벌 리스크 모니터링 시스템 개발
- Regulatory Risk 진단
- 국가 리스크 리포트 작성 지원 등

❖ 예상되는 기대효과

- 리스크 사전 검토를 통한 손실발생 방지 (소송 및 규제 미 준수 예방)
- 업무별 역할과 책임 명확화를 통해 업무 누락 방지

❖ KPMG의 서비스 경험

- 소비재 기업의 해외법인 리스크 평가
- 물산기업의 현지 국가 리스크 리포트 작성 지원
- 해외사업 진출 전 - 중 - 후 점검항목 개발과 업무 방법서 작성 지원

[신규 해외진출 리스크 관리가 필요한 기업]

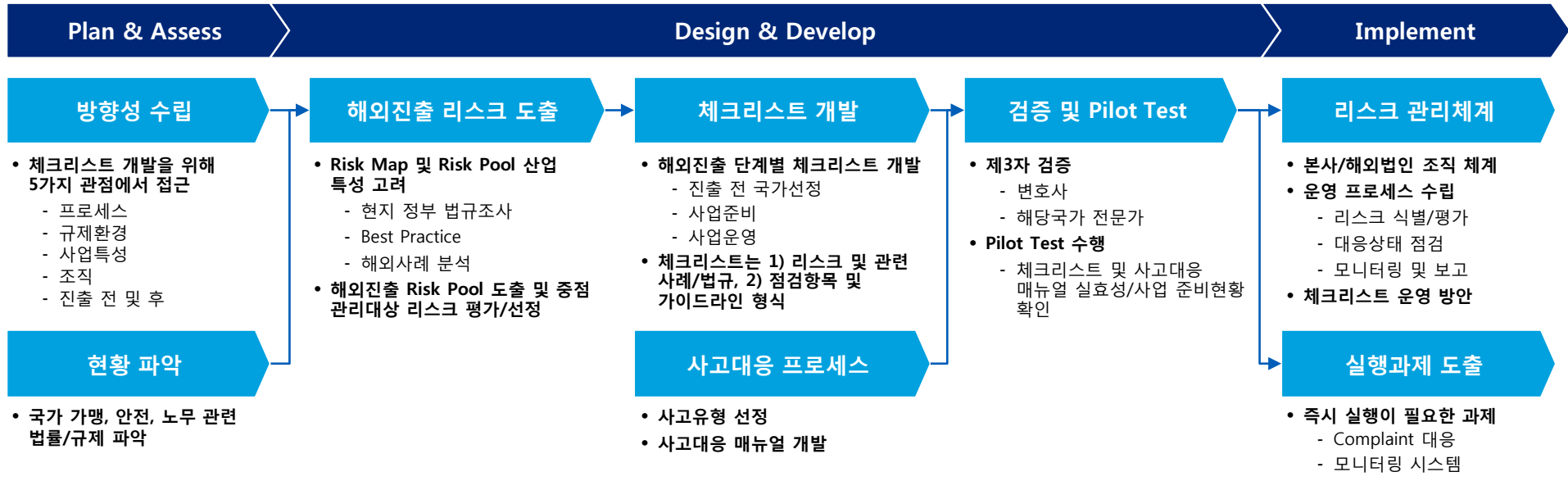
- 해외진출 경험이 없는 기업이 진출하고자 하는 경우 (투자 아닌 진출을 의미)
- 진출 후 1~2년 되었으나 현지에서 소송 및 분쟁 등이 발생하는 경우
- 신규 국가에 진출을 계획하고 있으며 관련 인력이 부족한 경우
- 진출 후 사업방식을 변경하고자 하는 경우 (직영 사업 → 가맹 사업)
- 현지 국가의 리스크를 모니터링 하고 싶은 경우

[해외 진출시 고려사항]

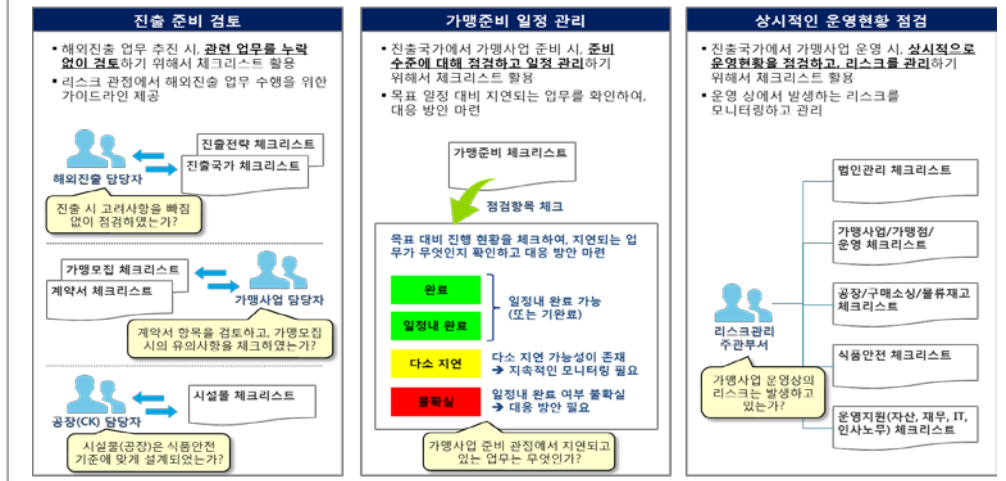
프로세스 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 사업개발 프로세스를 반영하였는가? - 예시: 프랜차이즈 프로세스 (진출/입점 결정, 가맹모집 및 계약, 점포시공, 운영, 해지) - 예시: 제조 및 운영 프로세스 (상품개발, 구매/소싱, 생산, 물류, 점포가공, 판매촉진)
규제환경 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 규제환경 관점을 반영하였는가? - 예시: 식품 및 점포운영 관련 법규 (식품위생법, 공정거래법 등) - 예시: 고객관련 법규 (소비자보호법 등)
사업특성 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 업 특성을 반영하였는가? - 예시: 직영, 직접 프랜차이즈, 마스터 프랜차이즈, 합작투자 - 예시: 가맹본사, 가맹점, 식품안전 및 위생
조직관점	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 조직을 반영하였는가? - 국내조직 - 해외조직
진출 전 및 후 관점	<ul style="list-style-type: none"> • 진출 전 및 후를 고려 하였는가? - 진출 전 검토사항 - 진출 후 검토사항 등

[신규 해외진출 리스크 관리 Approach]

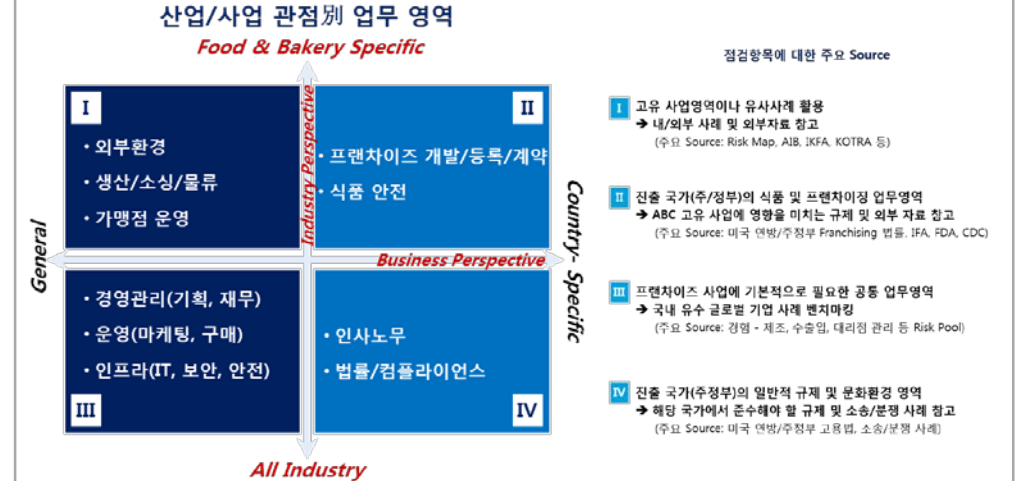
- 신규 해외진출 리스크관리 체계는 계획수립, 설계 및 개발, 구현 순으로 진행되며 3~4개월 내 완료합니다.



[사업 진출 전 - 중 - 후 점검내용 예시]



[Regulatory Risk 분석관점 예시]



11 부정 리스크 관리 (Fraud Risk Management)

자본시장에서 회사의 부정(Fraud)과 위법행위(Misconduct)는 대중적(public) 신뢰와 믿음을 위협하는 리스크 입니다. 회사는 이러한 리스크를 예방, 감지 및 대응하기 위해 광범위한 대책을 마련하고 있습니다. 부정과 위법행위는 일반적으로 부패, 자산횡령, 허위보고의 3가지 category 유형으로 분류하게 되며 각 내용에 따라 특화 시킵니다.

KPMG는 회사의 부정 리스크를 식별 및 평가하고 대응방안 수립을 지원하고 있습니다.

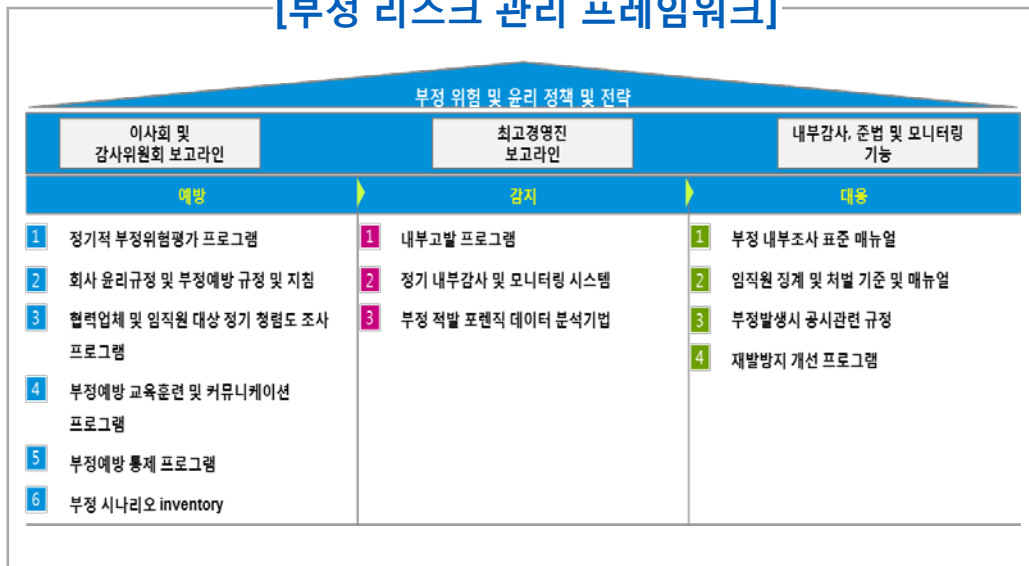
❖ 서비스 세부 유형

- 부정 리스크 관리체계 진단 (부정위험 식별과 평가 등)
- 부정 리스크 모니터링 및 내부통제 체계 수립
- 내부고발 프로그램 서비스
- 반 부패 경영관리 체계 (ISO 37001) 인증 지원 컨설팅
- 내부감사 업무지원
- 특정업무 (구매, 비용, 급여 및 인건비, 가공매출, 수익인식 등) 영역 진단

❖ 예상되는 기대효과

- 부정 리스크 감지
- 평판 리스크 관리
- 임직원 인식확산

[부정 리스크 관리 프레임워크]



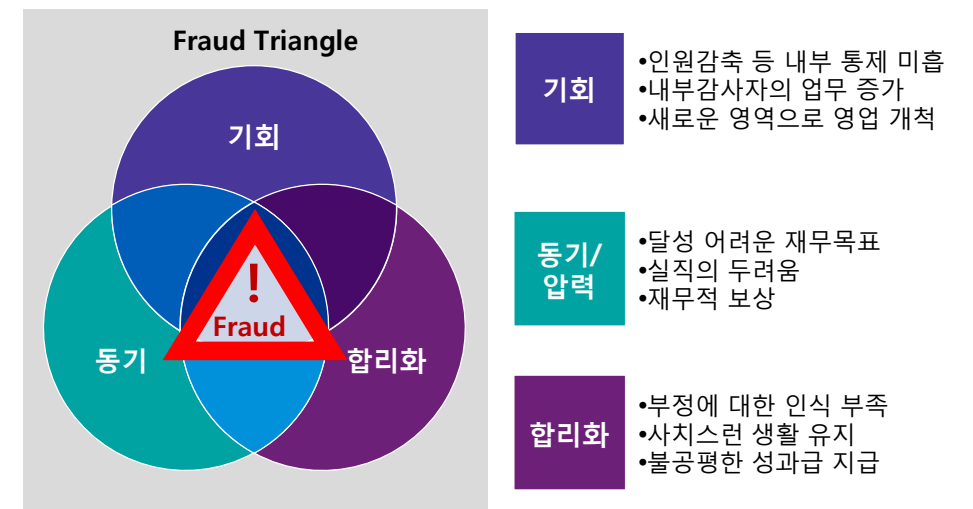
[ACFE's Fraud정의]

- Definition:
- 부정(Occupational Fraud)이란 '조직의 자원 또는 자산을 의도적으로 오용 또는 유용하여 사적인 부를 도모하기 위해 자신의 업무를 이용하는 것'으로 정의한다

(*) ACFE (Association of Certified Fraud Examiner): Fraud 조사인 협회, 미국

[부정발생 3대 요인]

Fraud를 행하는데 영향을 미치는 요소로는 기회, 동기, 합리화가 있으며 각각의 예는 다음과 같습니다. 이 중 개인이 부정을 저지르는 동기나 합리화에 대해서는 정확히 파악하기 어렵지만, 부정을 저지르는 '기회'는 내부통제를 충분히 이해하는 경우 식별이 가능할 것입니다.



KPMG의 Fraud Risk Management 서비스 특징은 과거 발생한 부정사례를 활용하고 있으며, Forensic 및 데이터 전문 분석팀이 참여하여 진행됩니다.

[KPMG의 산업별 부정위험 database]

KPMG의 부정 리스크 관리 서비스는 과거 발생한 부정위험 사고 DB를 활용함으로써 리스크 식별에 대한 완전성을 확보할 수 있습니다.
부정위험 DB는 해외와 국내 사례를 포함하고 있으며 약 300여건을 자료를 기초로 진행됩니다.

Toolkit | Industry Fraud Risk eDatabase (IFReD)

IFReD is an internal database that assists Forensic practitioners in understanding industry-specific risks associated with fraudulent financial reporting, asset misappropriation, and other fraudulent, illegal and unethical acts.

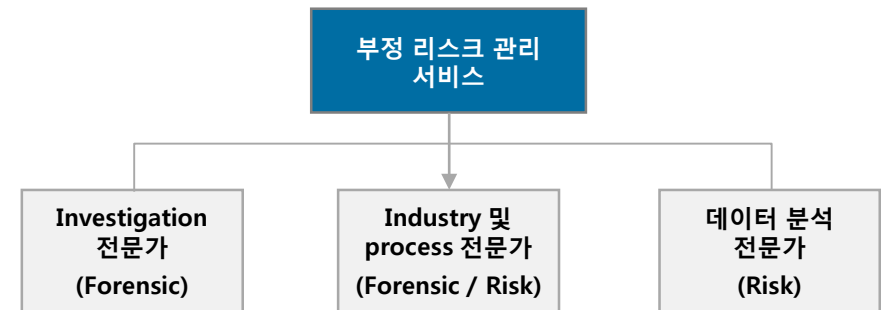
Access to the contents in IFReD is restricted to partners and professionals of KPMG Forensic. This material is intended for internal use only and is not for distribution.

▶ Click here to access the IFReD Restricted Content

Re	Fraud Schemes	Particulars	Contents
1	Bill & Hold	Description	A bill and hold transaction takes place when products have been booked as a sale but delivery and transfer of ownership has not occurred as of the date the sale is recorded. The transaction may involve a legitimate sales or purchase order, however, the customer is not ready, willing, or able to accept delivery of the product at the time the sale is recorded. The seller however, recognizes revenue immediately upon shipment or upon receipt of the purchase order, despite the fact that the sale does not meet the requirements of a proper bill and hold transaction.
1	Bill & Hold	Red Flags	Bills of lading signed by an employee of the entity rather than shipping company.
1	Bill & Hold	Red Flags	Excessive shipments made to warehouses rather than to a customer's regular address.
1	Bill & Hold	Red Flags	Shipping information missing on invoices.
1	Bill & Hold	Red Flags	High shipping costs incurred near the end of the accounting period.
1	Bill & Hold	Red Flags	Large, numerous or unusual sales transactions occurring shortly before the end of the period.
1	Bill & Hold	Red Flags	Decrease in current year monthly sales from the prior year that may indicate the reversal of fraudulent bill and hold transactions in a subsequent period.
1	Bill & Hold	Red Flags	Terms of delivery are FOB destination.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Inquire of sales, finance, inventory and warehouse personnel if they have ever been asked to falsify or alter shipping documents.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Inquire as to whether shipments are sent earlier than normal to any customers.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Inquire if there is customer's inventory being held on the premises, in a third party warehouse, or shipped to another entity's facility.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Compare shipping costs to prior periods for reasonableness.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Confirm known special bill and hold terms with customers directly including transfer of risk of loss.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Plan unannounced visits to certain warehouses even if recorded inventory at such locations are relatively small.
1	Bill & Hold	Audit Responses	Examine supporting documentation for each adjustment to inventory selected to determine whether the adjustment is valid.
1	Channel Stuffing	Description	Channel Stuffing is used by entities whose main customers are distributors in order to inappropriately increase revenues in a given period to meet targets. Channel Stuffing refers to a situation where distributors of an entity's products are induced by deep discounts offered in a limited time period, to purchase products in the current period, when such products would not have been otherwise sold by the distributor until later periods, if at all. Often accompanied by side agreements granting distributors liberal rights of return & concessions.
2	Channel Stuffing	Red Flags	Deep discounts, extended payment terms or other concessions to customers.
2	Channel Stuffing	Red Flags	Increase in quantity of products shipped / sold at or near the end of the reporting period.
2	Channel Stuffing	Red Flags	Increased shipping costs at or near the end of the current reporting period.
2	Channel Stuffing	Red Flags	Significant returns after the close of the current reporting period.
2	Channel Stuffing	Red Flags	A culture of forcing product out to distributors to meet the numbers.
2	Channel Stuffing	Audit Responses	Compare current period sales volume, margins and product mix to prior periods to identify unusual trends or patterns.
2	Channel Stuffing	Audit Responses	Consider designating relevant potential errors related to sales as specific identified risks.
2	Channel Stuffing	Audit Responses	Make a selection of sales transactions throughout the period to significant customers. For each selection, prepare and send a confirmation of the terms of the sales.

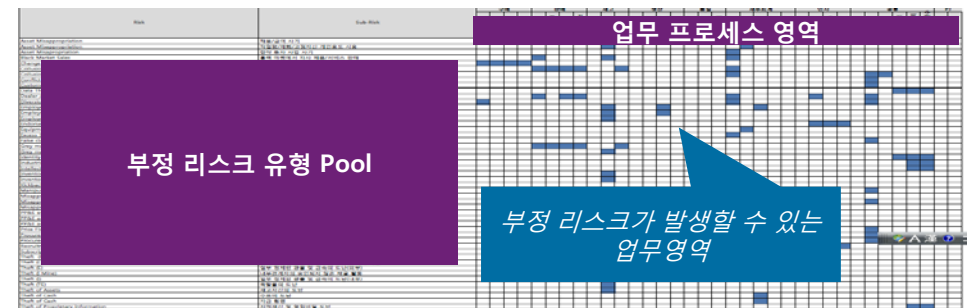
[Forensic 및 Risk 전문가 팀 빌딩 수행]

KPMG의 부정 리스크 관리 서비스는 과거 발생한 부정위험 사고 DB를 활용함으로써 리스크 식별에 대한 완전성을 확보할 수 있습니다.
부정위험 DB는 해외와 국내 사례를 포함하고 있으며 약 300여건을 자료를 기초로 진행됩니다.



부정 리스크 Library 활용 및 업무 map 사용

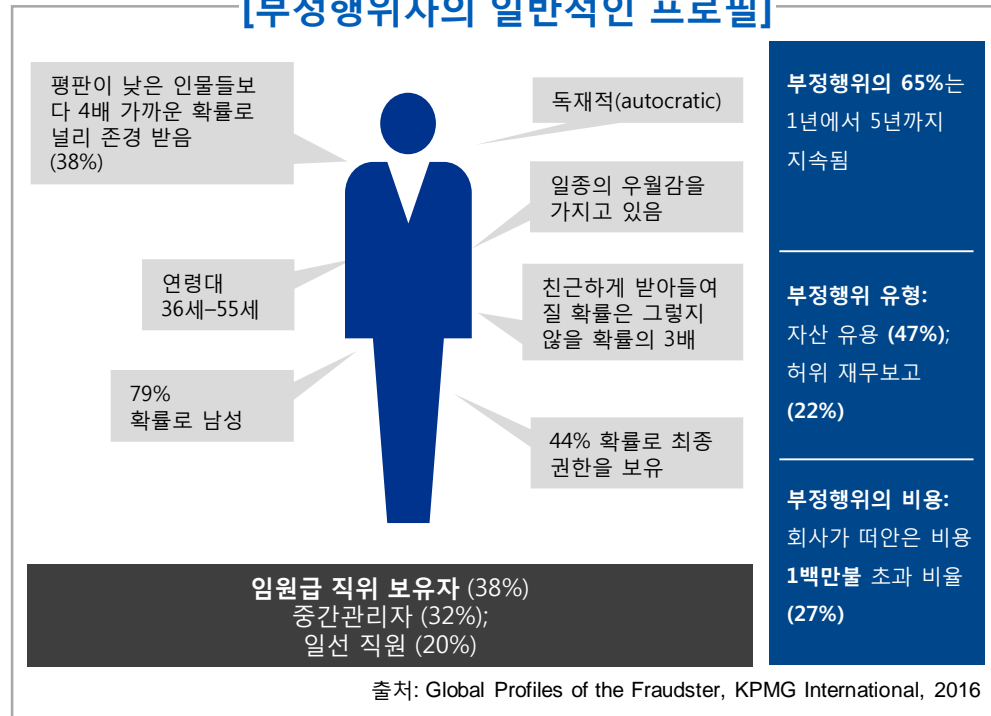
KPMG의 부정 리스크 관리 서비스는 과거 발생한 부정위험 사고 DB를 활용함으로써 리스크 식별에 대한 완전성을 확보할 수 있습니다.
부정위험 DB는 해외와 국내 사례를 포함하고 있으며 약 300여건을 자료를 기초로 진행됩니다.



11 부정 리스크 관리 (Fraud Risk Management) Research

KPMG 글로벌의 부정행위자에 대한 프로파일을 조사결과 일반적으로 중간 관리자 이상의 남성인 경우가 확률이 상대적으로 부정위험이 높은 것으로 파악되었음

[부정행위자의 일반적인 프로필]



[부정행위자의 성별 일반적인 프로필]



[부정 유형]

부정발생 유형은 부패, 자산횡령 및 허위보고 유형으로 구분하는 것이 일반적입니다. 부정패턴은 임직원, 거래처와 공모, 고객과 공모 등의 관계로 발생하며 부정은 신뢰받는 사람으로부터 발생하는 것이 일반적입니다.

Fraud 유형	Fraud Scheme 예시
부패 (Corruption)	이해상충
	뇌물수수
	거래선 폐해
	협력업체 특혜
자산 횡령 (Asset Misappropriation)	현금은닉
	자산유용
	자산절도
	허위송장
	허위급여
	허위비용
	수표위조
	허위지급기재
허위보고 (Financial Statement Fraud)	재무적 허위보고
	비재무적 허위보고

12 공기업 부채 리스크 관리 (Public Sector Asset-Liability Risk Management)

2000년 후반 부터 국내 공기업의 부채관리 이슈는 본격화 되기 시작하였으며 부채관리를 위한 다양한 자구노력을 수행하였습니다. 기획재정부의 공기업 경영평가제도에서는 부채관리 지표가 평가항목 중 하나로 반영되어 있습니다.

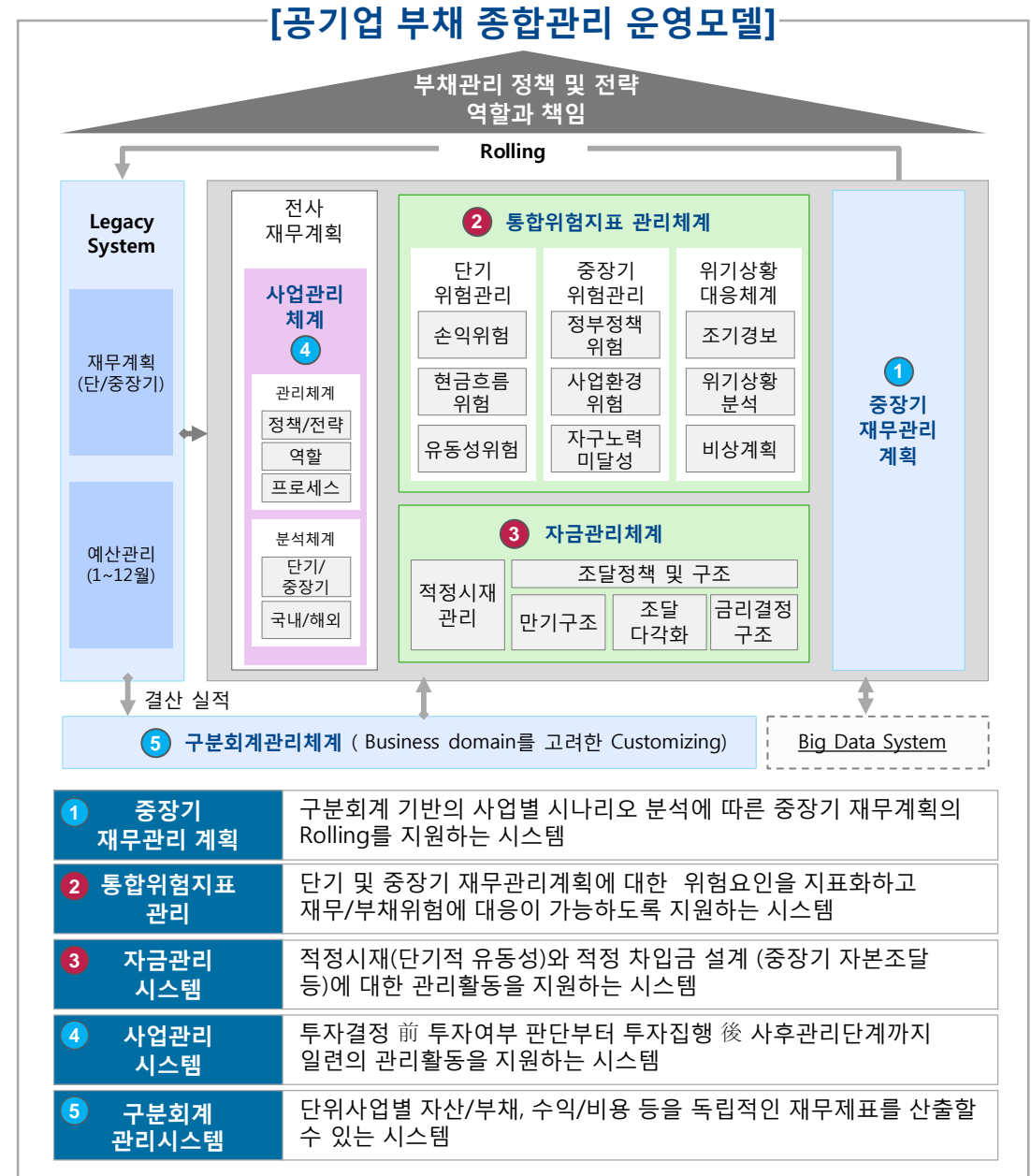
KPMG의 통합 부채관리 서비스는 중장기 재무계획 - 예산관리 - 재무위험관리 - 자금관리와 상호 연계되어 있으며 통합적으로 관리할 수 있는 틀을 제시합니다. 다수 경험을 통해 엑셀로 관리할 수 있는 toolkit을 활용할 수 있습니다.

❖ 서비스 세부 유형

- 통합 부채관리 수준 현황진단
- 자금관리체계 수립 (조달 적절성 및 다각화)
- 단기 및 중장기 재무위험 관리 체계 수립
- 위기상황 대응체계 수립
- 중장기 재무관리 모델 개발
- 통합 부채종합관리 IT 시스템 구축 등

❖ KPMG의 서비스 경험

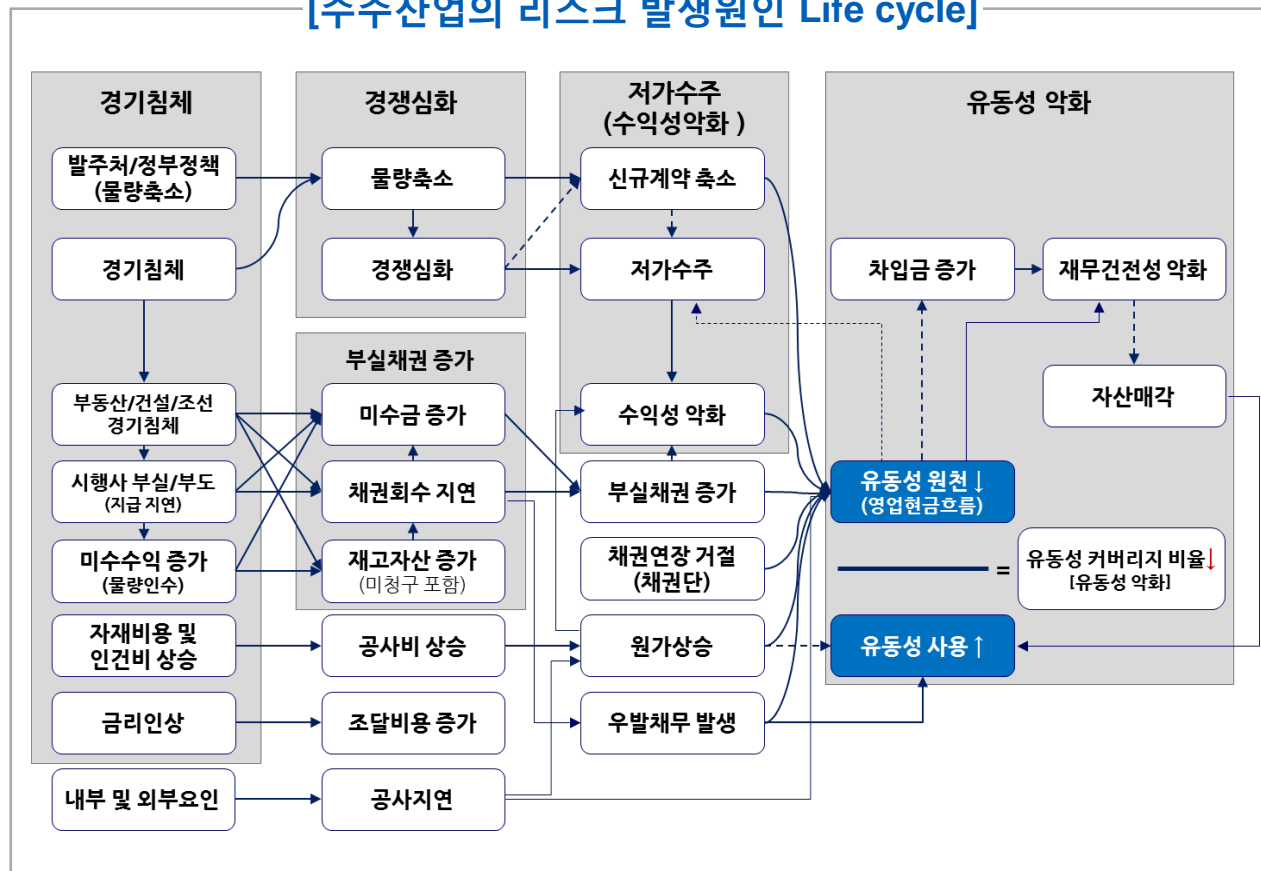
- 국내 굴지의 대규모 공기업 대상 부채 리스크 관리 다수 실행
- 경영평가 대비 지원업무 다수 실행



13

KPMG는 이러한 수주산업 특징에 대한 이해를 바탕으로 회사의 리스크 관리를 지원하고 있습니다.

[수주산업의 리스크 발생원인 Life cycle]



[수주산업에서 주의해야 할 핵심 리스크]

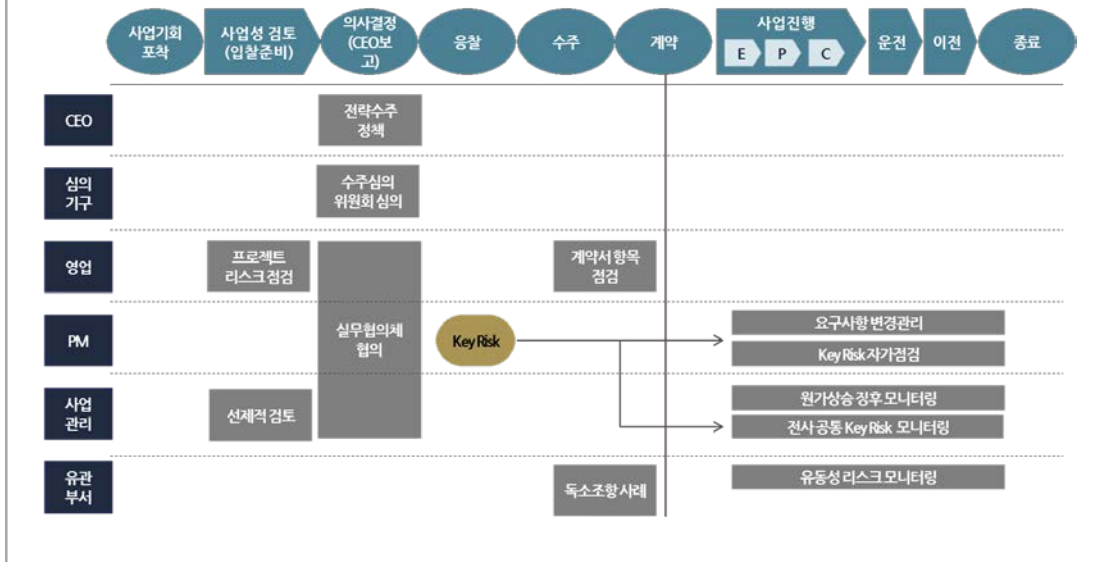
저가수주 리스크	계약 리스크	이해관계자 리스크
원가 리스크	기술력 리스크	국가 리스크
Big bath 리스크	인력 리스크	발주자 리스크
PF/자금조달 리스크	공정합의 리스크	3rd party 리스크

- ① **저가수주 리스크**
 - 경쟁 또는 경험확보 이유로 목표 수익률 보다 낮게 수주
- ② **원가상승 리스크**
 - 수주심의회 통과시 승인된 원가보다 증가
- ③ **Big bath 리스크**
 - 현장의 원가 또는 비용을 연말 또는 특정시점에 공개하여 시점상 surprise가 발생할 수 있음
- ④ **PF/자금조달 리스크**
 - 수주시 발주자의 PF/자금조달 가능성
- ⑤ **계약 리스크**
 - 계약서 독소조항으로 인해 재 수행 및 추가 원가 부담
- ⑥ **기술력 리스크**
 - 수행경험을 쌓기 위해 기술력이 없는 사업을 수주
- ⑦ **인력 리스크**
 - Engineer 및 인력수급이 잘못되거나 부족
- ⑧ **공정합의 리스크**
 - 공사진행율에 대해 발주자와 합의가 안되거나 연기됨
- ⑨ **이해관계자 리스크**
 - 공익단체, 지역사회 주민 및 NGO 등 이해관계 발생
- ⑩ **국가 리스크**
 - 사업국가 정치 및 경제 불안으로 인해 사업차질 발생
- ⑪ **발주자 리스크**
 - 사업 발주자의 변심 또는 상황으로 사업차질 발생
- ⑫ **3rd party 리스크**
 - 사업에 참여하는 벤더 및 거래처로 인해 문제발생

13 수주 리스크 관리 (EPC Risk Management) Case Study

수주 산업에서의 리스크는 사업 입찰단계부터 준공 완료 후 사후관리 하는 단계까지 end to end로 관리되어야 합니다. 이외에도 발주방식(설계시공 분리방식 DBB, 설계시공 일괄방식 DB, 시공 책임형 CM at Risk 등), 계약방식(총액, 총액단가, 실비정산 방식 등)수주형태(단독, 합작, 하도급 등), 수주범위(E, P, C, O&M) 및 사업유형(토목, 건축, 주택 및 플랜트 등) 등을 고려해야 실질적 리스크 관리가 가능합니다.

[수주산업 리스크 관리를 위한 표준 프로세스]



[수주산업 리스크 관리 경험]

➤ 건설사

- 전략수주 한도관리 정책
- 적절 PF규모 산정
- 현금흐름 변동성 모델 개발
- 해외사업 리스크 검토항목 개발
- 계약서 독소조항 체크리스트 개발 등

➤ 방위산업

- 수주 리스크 관리 프로세스
- 표준원가 변동성 리스크 템플릿
- 수주심의 기구 운영방안
- 프로젝트 체크리스트 개발 등

➤ 유통산업

- 해외진출시 선제적 국가 리스크 보고서 작성 지원

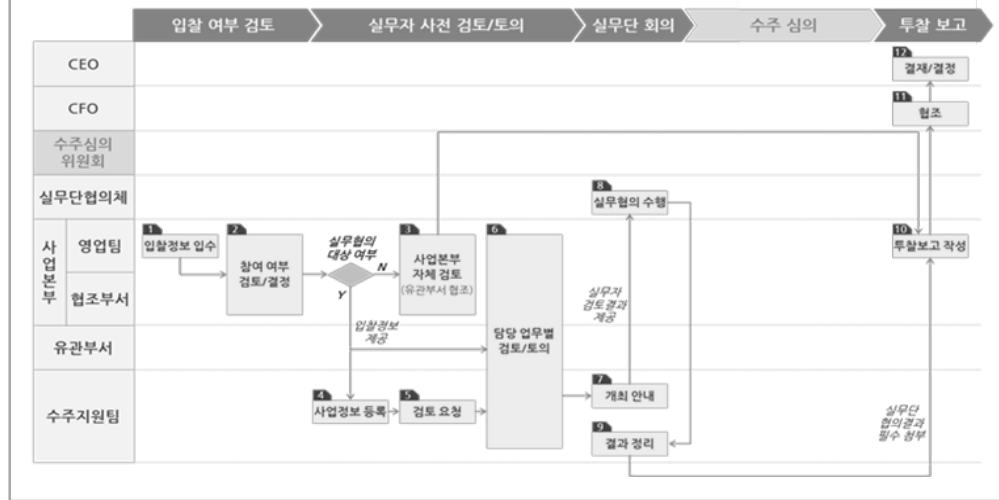
[수주산업 리스크 관리 서비스 종류]

서비스 유형	내용
1)수주 프로세스 진단	- 수주 프로세스 진단 - 단기 및 중기 로드맵 지원
2)수주 심의기구 운영방안 수립	- 수주 리스크 관리 규정 및 매뉴얼 - 수주 심의기구 운영 방안
3)프로젝트 리스크 체크리스트 개발	- 프로젝트 리스크 체크리스트 (사업유형별 점검) - 국가 리스크 체크리스트
4)계약서 독소조항 체크리스트 개발	- 계약서 체크리스트 - 독소조항 사례화
5)전략수주 한도관리 정책수립	- 사업 유형별 적정 원가율 산정 - 전사 사업계획 시뮬레이션 tool 개발
6)원가상승 징후 모니터링체계 수립	- 원가상승 징후 지표정의 및 모니터링 방법 정의
7)유동성 리스크 관리체계 수립	- 프로젝트 예상 손실액 모델개발 (C/F 기준) - 보증금액 시나리오 분석모델 개발
8)고객 요구사항 변경관리 DB	- 요구사항 변경사례화 - 요구사항 변경관리 방안 수립 (관리절차 위주)
9)적정 예비비 비율 산출	- 수주시 예비비 비율 규모 산출식 정의
10)국가 리스크 보고서 작성 지원	- 신규 국가 진출시 국가위험 평가를 위한 보고서 작성 지원

13 수주 리스크 관리 (EPC Risk Management) Case Study

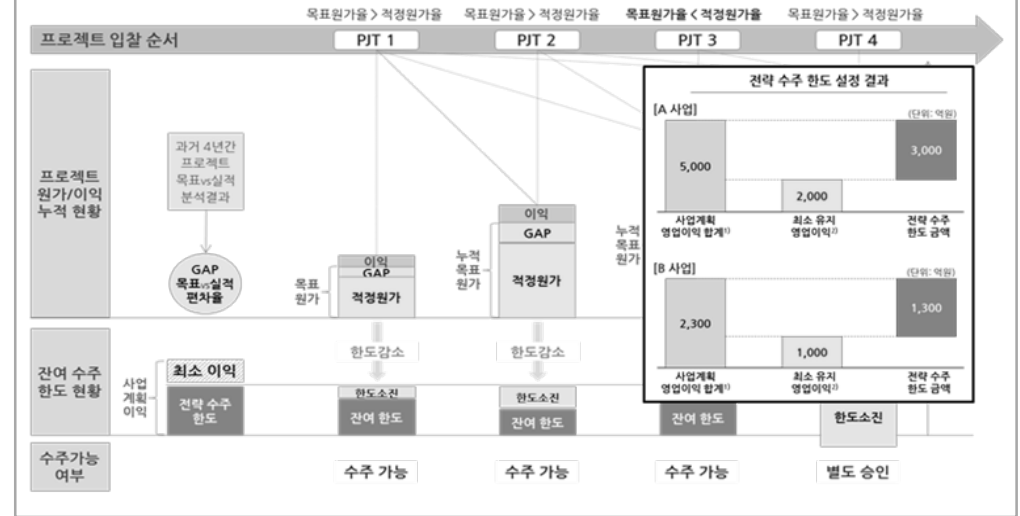
[수주심의 관리체계 수립]

- 수주심의 전 사업본부 및 유관부서간 역할 및 프로세스 정립



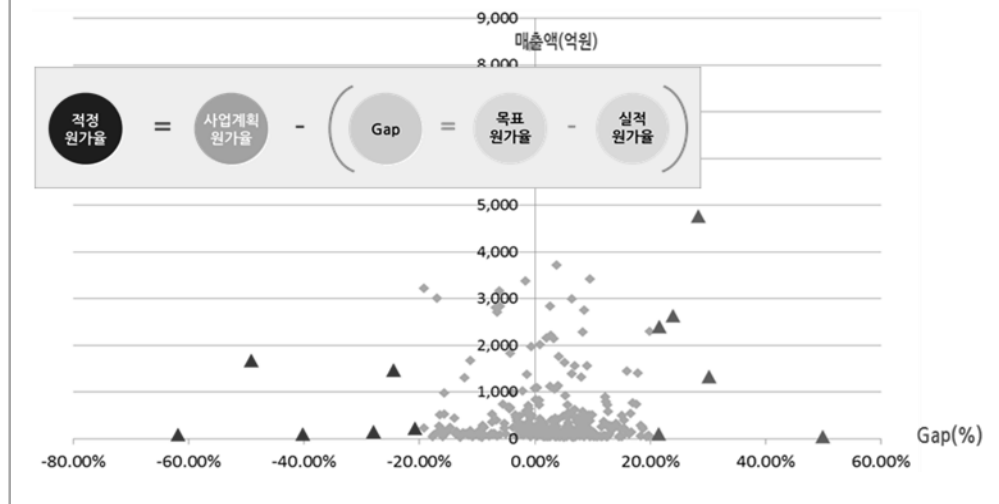
[전략수주 한도관리 프로세스]

- 전략적 수주(비 수익성) 적정 한도 설정 및 rolling 전략수립



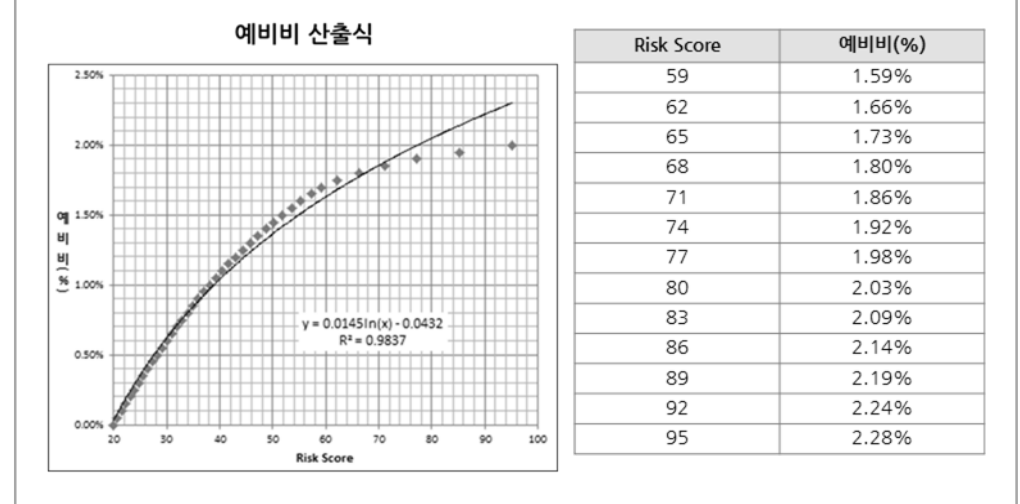
[계획 대비 누적 총 원가율 gap이 과도한 사업분석]

- 수주한 사업 중 목표 원가율 대비 실적 원가율 gap이 큰 사업 선별 후 예상 손실산정



[예비비 산출 지원]

- 리스크 점수에 따라 필요 / 최소 예비비를 산출 할 수 있는 모델



14

최고 경영진 의사결정 리스크 관리

(Top management Decision-making Risk Management in crisis)

최고 경영진 의사결정 관리 서비스는 “위기 상황에서 최고 경영진의 의사결정” 지원을 위한 분석과정과 의사결정 프로세스를 정립하는 것 입니다. 위기시 경영진은 과거 경험하지 못했던 상황(공포, 루머, 의심 및 잘못된 보고 등)에 소용되는 의사결정을 내려야 하며 경영기획팀이나 구성원의 잘못된 정보나 분석결과로 인해 바람직하지 못한 결정을 내릴 수 있습니다.

KPMG는 이런 상황에 대비하여 사전적으로 위기시 최고 경영진 의사결정을 체계적으로 내릴 수 있는 프로세스를 정립할 수 있도록 지원하고 있습니다.

❖ 서비스 세부 유형

- 위기 map 개발 및 위기영향분석 matrix 개발
- Top management (임원) 위기관리 역량 gap assessment
- Top management (임원)에 대한 위기시 의사결정 프로세스 정립
- 위기 리더십 트레이닝

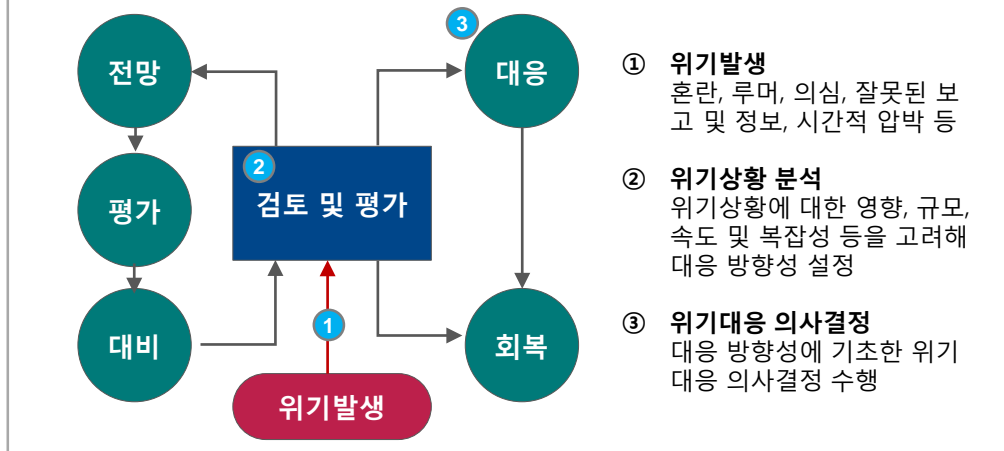
❖ 예상되는 기대효과

- 위기발생시 최고 경영진 의사결정 역량 함양
- 위기 상황에서 의사결정 프로세스 정립 (실무진 역량개발 및 매뉴얼 작성)
- 평상시 위기관리 리더십 개발

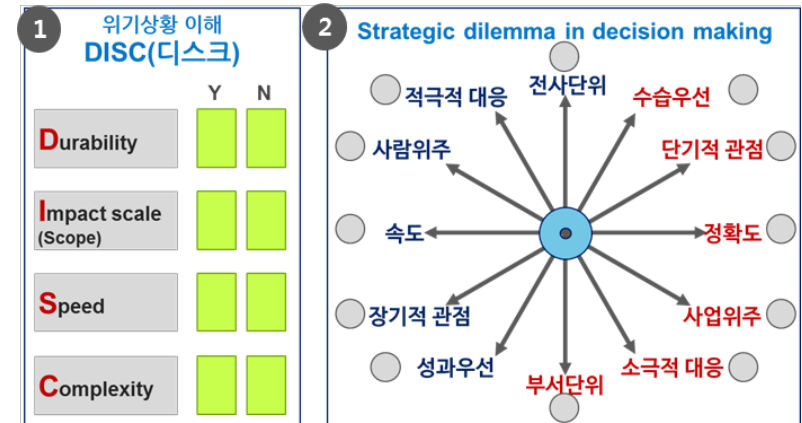
❖ KPMG의 서비스 경험

- 국내 그룹사 임원 위기관리 리더십
- 국내 에너지 그룹 위기관리 임원 워크샵 등

[최고 경영진 의사결정 리스크 프레임워크]



[위기상황에서 최고 경영진이 결정해야 할 대응 방향성]



[대응전략 수립시 최고 경영진이 고려해야 할 핵심요소]

의사결정시 핵심 고려사항 PESTEELO (페스틸로) Principle		Y	N
1	P olitical factors (정치적 영향 여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	E conomic or financial factors (극복가능한 예산 여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	S ocial factors (사회적/평판 이슈화 가능여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	T echnical factors (기술적 구현 가능여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	E nvironmental factors (환경적 이슈화 가능여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	E thical factors (윤리적 이슈화 가능여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	L egal or regulatory factors (법적 또는 규제적 이슈화 가능여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	O rganizational factors (조직 역량 및 소통 이슈화 가능여부)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15

프로세스 마이닝 (Process Mining)

프로세스 마이닝(Process Mining) 기법이란 회사가 보유하고 있는 각종 IT 시스템 data를 활용하여 process map으로 생성시키고, 이를 패턴화 및 유형화하여 insights를 얻는 방법입니다. 이러한 insights 발굴을 통해 회사는 개선기회를 찾을 수 있으며 궁극적으로 재무적 효과를 얻는 선진형 빅 데이터 분석 방법론입니다.

KPMG는 선진 빅 데이터 분석기법을 활용하여 프로세스에 존재하는 문제점을 발굴하여 개선시킬 수 있는 방향성을 제시하는 동시에 프로세스 개선 완료시 예상 가능한 기대효과도 함께 전망해 드립니다.

❖ 프로세스 진단 대상

- 판매 프로세스
- 구매 프로세스
- 고객 서비스 관리 프로세스
- 자재 관리 프로세스
- IT 서비스 프로세스
- 콜센터 아웃소싱 프로세스
- 물류 아웃소싱 프로세스
- 보안 아웃소싱 프로세스
- 은행의 수신, 여신, 신탁, 외환, 카드신청 프로세스
- 보험회사의 신규, 보험금 청구 및 지급 프로세스
- 증권회사의 신규, 지급 및 거래 프로세스 등

❖ KPMG의 서비스 경험

- 수신 및 펀드관리 프로세스
- 고객 Loan 프로세스
- 통신회사의 구매 및 부동산 관리 프로세스
- 제약회사의 구매 및 자금관리 프로세스
- 식음료 회사의 구매 프로세스
- 제조회사의 판매 프로세스

비즈니스 활동 중 IT시스템 log data

기업에는 과거 축적된 엄청난 양의 data를 보유하고 있으나 활용되고 있지 못한 것이 현실임

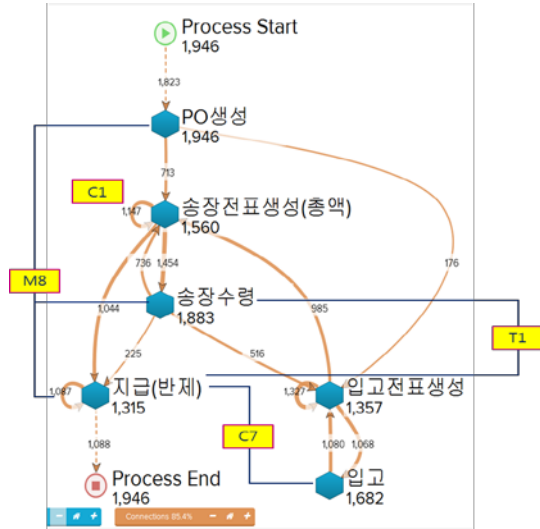


time	cid	username	s-username	s-computername	cid	ipport	is-method	is-url-item	is-url-query
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	80	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*	W39VC1	BOBOAT	127.0.0.1	00	GET	/f2ccopyent2000(*
22:25:54	127.0.0.1	*							

[구매 프로세스 프로세스 마이닝 예시]

프로세스 Map 분석 사례

프로세스 마이닝 기법을 활용하여 업무가 진행되고 있는 현상을 이해할 수 있음



맵 분석결과 이슈도출

업무진행 분석결과를 기초로 금전적 손실, 시간적 효과, 내부통제 이슈를 도출

Money hole	① 지불해야 하는 ② 받아야 하는 ③ 청구 가능한 ④ 배상책임 ⑤ 할인율 (높고 낮음) ⑥ 수수료 (높고 낮음) ⑦ 구매단가 ⑧ 판매단가 ⑨ 이자비용 ⑩ 이자수익
Time hole	① 너무 빠르게 (지불할 돈) ② 너무 느리게 (받을 돈) ③ 예상하지 못한
Control hole	① 변경 ② 취소 ③ 승인 ④ 철회 ⑤ 승인 ⑥ 승인 ⑦ 승인
E2 hole	① 빈번한 변경 ② 특정시간 병목 ③ 인원당 처리건수 ④ 정보수정

업무 프로세스 수행현황 상세분석 결과

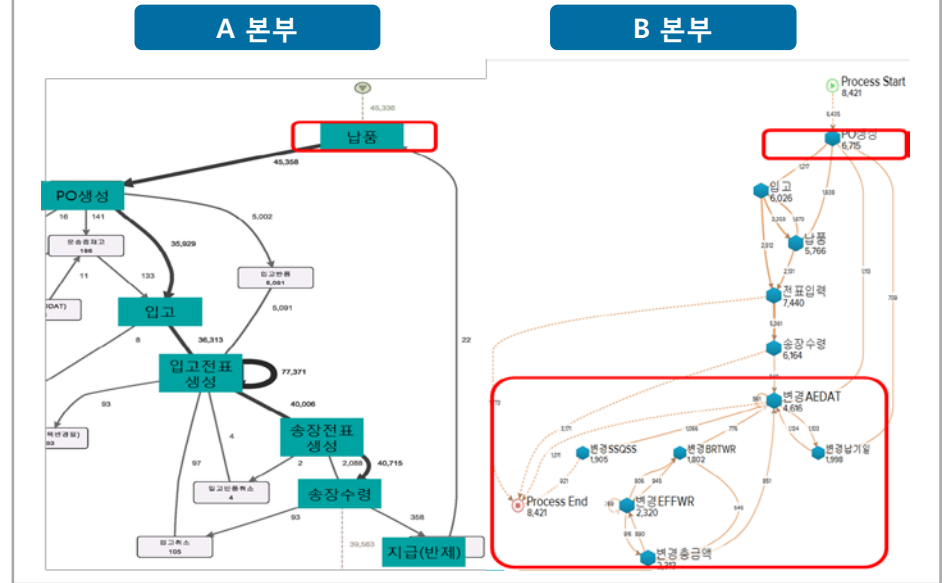
업무 프로세스별 상세 이슈분석 결과 내부통제 기준 미 준수 및 개선 포인트 분석수행 사례

P2P Process	주요 구분	건수 (건수)	건수 (%)	금액 (금액)	금액 (%)	건수 및 금액	Throughput times
Overview	2015 PO생성 현황 (이후 단계 생략)	1,946	100%	28,898,592,124	100%	1,946	250
	PO -> Payment (PO가 지급까지 간 건)	1,088	56%	14,024,611,345	54%	1,088	0
표준 activity	송 장금회	395	0.00%	28,587,635,000	-	-	-
	PO -> GR -> IR -> Payment (송서준수,한번)	252	12.95%	3,006,766,312	11.61%	252	0
표준 activity (송서 미준수)	PO -> GR -> IR (송서준수)	80	4.13%	1,239,047,300	4.78%	80	0
	PO -> GR (송서준수)	0	0.00%	0	0.00%	0	0
표준 activity (송서 미준수)	PO -> IR (송서준수)	44	2.26%	325,683,165	1.26%	44	0
	PO (송서준수)	31	0.57%	444,488,000	1.72%	31	0
표준 activity (송서 미준수)	Case	건수 (건수)	건수 (%)	금액 (금액)	금액 (%)	건수	1 Day
	PO -> IR -> GR -> Payment	834	42.86%	10,884,730,746	42.03%	834	0
표준 activity (송서 미준수)	PO -> GR -> Payment -> IR	165	8.48%	2,273,895,399	8.78%	165	0
	PO -> IR -> Payment -> GR	59	3.03%	566,937,019	2.13%	59	0
표준 activity (송서 미준수)	PO -> Payment -> GR -> IR	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	Case	건수 (건수)	건수 (%)	금액 (금액)	금액 (%)	건수	1 Day
표준 activity (송서 미준수)	GR -> IR -> Payment (PO생성)	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	GR -> IR -> Payment (GR생성)	3	0.15%	144,541,935	0.56%	3	0
표준 activity (송서 미준수)	Payment (PO, GR, IR생성)	3	0.15%	8,937,739	0.03%	3	0
	Payment (PO, GR, IR생성)	0	0.00%	0	0.00%	0	0
표준 activity (송서 미준수)	GR -> Payment (PO, GR생성)	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	GR -> Payment (PO, GR생성)	0	0.00%	0	0.00%	0	0
표준 activity (송서 미준수)	PO -> Payment (PO, GR생성)	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	Case	건수 (건수)	건수 (%)	금액 (금액)	금액 (%)	건수	1 Day
표준 activity (송서 미준수)	PR 변경	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	PO 수 변경	313	15.90%	4,023,826,387	15.00%	313	0
표준 activity (송서 미준수)	GR 수 변경	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	IR 수 변경	0	0.00%	0	0.00%	0	0
표준 activity (송서 미준수)	Payment 수 변경	0	0.00%	0	0.00%	0	0
	Case	건수 (건수)	건수 (%)	금액 (금액)	금액 (%)	건수	1 Day

[동일 업무 비교분석 사례]

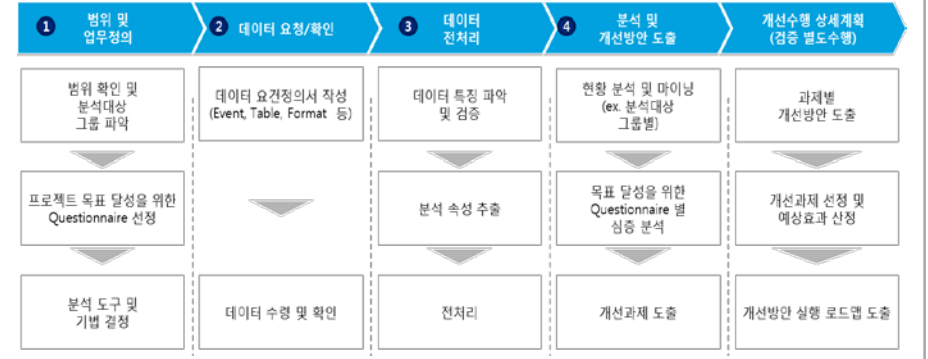
두 본부간 동일 업무 프로세스 비교 분석사례

동일한 업무를 수행하는 두 본부간 업무 방식 Gap 분석을 통해 효율성 분석수행



[업무 수행절차]

프로세스 마이닝 분석 수행은 범위선정과 데이터 전처리를 통해 개선점을 도출



위기 시뮬레이션 워크샵 (Crisis Simulation Workshop)

KPMG는 회사의 최고 경영진, 임원 또는 팀장급을 대상으로 위기 시뮬레이션 서비스를 제공하고 있습니다. 회사의 위기는 내부에서 직접 선정할 수도 있고 위기선정 워크샵 등을 통해 함께 선정할 수도 있습니다.

위기 시뮬레이션의 궁극적 목적은 예상하지 못한 상황이 발생하여 경영진이 의사결정을 내려야 할 때 어떤 판단기준과 관점을 지녀야 할 것인가?에 초점을 맞추고 있습니다. 이런 과정을 통해 실제상황이 발생하는 경우 대응역량을 극대화 시킬 수 있습니다.

< 임원대상 워크샵 유형 >

< 기본방향성 >

< 커리큘럼 >

(워크샵) Crisis Mgt. Mind Up형

- 경영환경 변화에 따른 임원 위기관리 인식전환 목적
- 담당임원 현안 다루기 힘들
- 4시간 ~ 8시간
- 준비기간: 최소 2주

- Trends
- Video
- Case study (Simulation)
- Simulation 일부 (적극적 참여는 한계존재)

(미니 프로젝트) Action Learning형

- 임원담당 조직의 이슈 및 해결방안 도출
- 담당임원 현안문제 위주
- 1박 2일 과정
- 준비기간: 최소 1개월 (Project 성)

- Mind up형
- 방법론, Case study
- Action learning
- Simulation (적극적 참여가능)

(시뮬레이션) Action Learning형

- 정규 커리큘럼에 반영하는 방안(예: 임원승진대상)
- 타 커리큘럼과 병행하여 수행
- 4~8시간

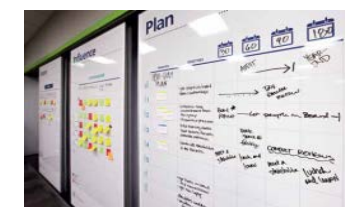
- Trends & case study
- 방법론
- 실습 일부 및 simulation 형

(교육/워크샵) Mind up형

- 정규 커리큘럼에 반영하는 방안(예: 타 과정)
- 타 커리큘럼과 병행하여 수행
- 4시간 이내

- Trends
- Video
- Case study

최고 경영진 위기 시뮬레이션 워크샵 이미지 예시





Section III

KPMG의 Risk Management 서비스 특징

KPMG 세분화된 Risk Management Service

KPMG의 Risk Management service는 담당부서와 해당 산업분야에 적합하게 제공됩니다.

Risk Management Service 명칭		관련부서					주요 관련산업
		전략/기획	재무/회계	PI	리스크	기타	
전사적 리스크 관리	ERM	○	○		○		All
비즈니스 연속성 관리	BCM	○		○	○	환경/안전	제조, 물류, 글로벌 기업, 공기업
영업 위기상황 분석 및 대응체계 수립	S-STRP	○	○		○	영업지원	자동차 판매, 소비재 산업
비즈니스 파트너(거래처) 리스크 관리	BPRM	○		○	○		유통, 프랜차이즈, 전자, 자동차
평판 리스크 관리	RRM	○			○		글로벌 기업
전략 리스크 관리	SRM	○			○		All
재무 리스크(유동성, 시장, 현금) 관리	FRM	○	○		○		금융, 제조, 공기업
투자사업(지분투자, 전략투자) 리스크 관리	IBRM	○	○		○		에너지/자원, 공기업, 글로벌 기업
컴플라이언스 리스크 관리	CRM		○		○		All, 외국계 기업
해외진출 리스크 관리	GRM	○		○	○		글로벌 기업
부정 리스크 관리	FCRM	○			○	감사	All
공기업 부채 리스크 관리	PS-ALRM		○		○		공기업
수주 리스크 관리	EPC RM		○		○		건설 및 조선, 해운, IT
최고 경영진 의사결정 리스크 관리	DRM	○		○			All
운영 리스크 관리	ORM	○	○	○	○		All
위기 시뮬레이션 워크샵	CSW	○			○	교육	All
리스크/위기 관리 워크샵	RMW	○			○	교육	All
공급망 리스크 관리	SCRM	○		○	○	구매전략	물류, 글로벌 기업
프로세스 마이닝	PM		○	○	○	IT	All
내부통제 및 컴플라이언스 자동화	ICCA		○		○		All

KPMG 비 금융산업 리스크 관리 서비스 특징

KPMG 비 금융산업 리스크 관리 서비스는 ① 리스크 속성별 관리기법 선택과 적용, ② 핵심성과지표와 연결한 리스크 관리 기법 적용, ③ 지속적 운영을 위한 데이터 기반 관리체계 수립이 차별화된 특징입니다.

KPMG 리스크 관리 서비스 3대 특징

Attributes

- 과거 ERM 접근외에 **Risk별 속성에 적합한 관리방법론** 선정
-재무위험, 수주위험, 재난위험, 준법위험 등 속성에 적합한 관리방법 선정

Performance

- 담당부서 **핵심 성과관리지표와 연계한 접근방법**
-기획부서 재무위험: 투자 및 조달/운용
-재무부서 재무위험: 유동성 및 자금집행

Data

- 계량적 관리가 가능한 data기반 접근방법** 개발
-비즈니스 파트너 위험: 거래물량, 신용도, 재무상태 등을 고려한 scoring 모델적용

Risk & Resilience 관리 틀

KPMG의 리스크 관리 서비스는 사전 예방 및 감지 차원에서 관리와 사후 대응 차원의 관리체계 수립으로 구성하여 구현함

Risk

Assess

리스크 이해

우선순위화

리스크 검증

Prepare

Attribute

Performance

Data

Resilience

Respond

지속성

스피드

영향력 규모

복잡성

Recovery

인력

재무

기술

인프라



이 희 정

상무이사
Risk Consulting – Internal Audit, Risk & Compliance Service

삼성회계법인

서울시 강남구 테헤란로 152
강남파이낸스센터 27층
우. 06236

Tel. 02 2112 7814
Fax. 02 2112 3680
Mobile. 010 5304 6494
hrhee1@kr.kpmg.com

Samjong Accounting Corp. is a Korea member firm of KPMG International Cooperative.

kpmg.com/kr

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



© 2017 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.