

최신 글로벌 자금관리 트렌드와 기업 금융 시사점

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

목차

1. 글로벌 금융환경 변화와 이해
2. 기업 자금관리의 세 가지 관점
3. 최신 글로벌 자금관리 트렌드 및 사례
4. 기업 금융 시사점

Executive Summary

- 최근 전 세계 기업 금융 분야의 최대 관심 이슈는 자금관리 체계 및 운영 프로세스 개선을 통한 자금운용 안정성 확보 및 관리 효율성 제고
 - 과거 대비 자본조달 용이성 감소, 주요국 환율 변동성 증대, 미국 금리인상 등으로 금융비용 부담이 점증되면서 기업 금융 안정성에 적신호가 켜지고 있음
 - 글로벌 금융 전문가들은 기업의 자금관리 체계 및 프로세스 개선을 통한 효율성 제고를 2017년 기업 금융의 최우선 검토 이슈로 손꼽음
- 기업의 자금관리는 활용 목적에 따라 세 가지 관점에서 살펴볼 수 있으며, 각 관점별 관리 목표, 주요 활용 기능, 관리 형태 등의 차이가 존재
 - 운영적 관점(Operating): 자금조달, 대금결제/수취 등 영업활동 관련 일반화된 일상 자금업무를 효율적으로 수행하고자 하며, 개별 법인 자금부서가 담당
 - 전략적 관점(Strategic): 유동성 공급, 대규모 프로젝트 자금조달, 타사 지분투자 등 미래 전략방향 설정 및 경영층 의사결정 지원을 위한 역할을 수행하며, 다양한 금융기능 수행이 가능한 런던·홍콩 등에 별도 금융법인을 설립하여 운영
 - 관리적 관점(Managerial): 환 헤지 등 리스크 최소화 및 자금흐름 모니터링을 주로 활용하며, GTC/RTC(Global/Regional Treasury Center) 또는 사무소 형태의 전담조직을 통해 본사 대신 지역단위 법인관리 및 자금관리 수행
- 최근 글로벌 자금관리 트렌드를 살펴보면 해외 금융 안정성 및 관리 효율화를 위해 비즈니스 단위로 자금관리 집중화 및 통합관리 체계 구축을 강조
 - 2016년 전 세계 금융기관 및 Analyst 조사 결과, 비용 절감, 운영 프로세스 효율화, 잠재부실 은폐 방지, 재무 리스크 모니터링 강화 등을 위해 글로벌 기업들의 국내외 자금관리 체계에 대한 구조적 개선 필요성을 제시
- 실제 글로벌 기업들의 사례를 종합해보면 업종, 규모, 자금 니즈 등에 따라 자금관리 체계와 운영 방식에 다소 차이가 나타남
 - 무역 상사: 자금운용 규모는 크지만 형태가 대금결제 등에 한정되어 해외 법인은 거래창구 역할을 담당하고 본사가 총괄하는 일원화된 관리채널로 운영
 - 일부 제조사: 글로벌 자금운영 및 관리 효율화를 위해 별도 금융법인을 설립하여 자금조달, 펀드조성, 환 헤지, 해외 IR 등 다양한 자금기능 지원 및 관리
 - 대규모 글로벌 기업: 진출 지역 내 전담조직을 활용하여 본사의 의사결정을 실행하고, 유동성 및 환율 변동성 대응에 집중하는 지역별 관리형태로 운영
- 전사/지역 단위 기준으로 자금관리 체계를 재점검하고 개선이 필요한 대상 지역을 선정, 비용-효익 분석, 관련 규제 등에 대한 사전 검토를 통해 중장기 관점의 안정적인 자금관리 및 금융지원 체계 구축 방안 수립을 고려할 시점
 - 우선적으로 통합관리 체계 구축 및 자금관리 기능 집중화가 가능한 지역을 선정
 - 조달비용 및 운영비용 절감액, 유동성/환 리스크 감소 기대 효과 등 실질적 개선 효과 분석과 함께 외국환 거래 규제 등 지역 내 관련 법규 검토 수반 필요
 - 해당 지역 자금창구 역할을 수행할 수 있는 법인의 자본금 확충 검토 병행

1. 글로벌 금융환경 변화와 이해

- 최근 전 세계 기업 금융 분야의 최대 관심 이슈는 기업의 자금관리 체계 및 운영 프로세스 개선을 통한 자금운용 안정성 확보 및 효율성 제고
 - 과거 대비 자본조달 용이성 감소, 주요국 환율 변동성 증대로 인한 리스크 확대, 미국 금리인상 가능성 점증으로 금융비용 부담 가시화 등 기업 금융 안정성에 적신호가 켜지고 있는 상황
 - 최근 경영 및 금융 불확실성 고조로 기업들은 수익성뿐 아니라 유동성 및 재무 건전성 확보에 더욱 집중
 - 자금조달 비용 감소, 현금흐름 관리 개선, 환 손실 최소화 등 기업 금융 안정성 확보를 위한 적극적인 노력이 필요한 시점
 - 특히, 글로벌 금융 전문가들은 기업의 자금관리 체계 및 운영 프로세스 개선을 통한 효율성 제고가 2017년 기업 금융 분야에서 최우선으로 고민해야 할 이슈로 판단하고 있음
 - 구체적으로 조달비용 및 관리비용을 절감할 수 있는 금융 기능 통합관리 체계 마련이 필요하다고 언급
 - 부정 예방/잠재 부실 은폐를 방지하기 위한 관리 부서의 모니터링 체계 효율화, 글로벌 자금관리 시스템 도입 등 기업 인프라 개선 등도 강조
 - 기업 관점에서 가장 우선적으로 검토해야 할 부분은 중장기 전략 실행 및 목표 달성을 위해 현재 운영 중인 국내외 자금관리 체계를 점검하여 운영 프로세스를 개선하고 효율적인 관리 시스템 구축 방향을 모색하는 것

2. 기업 자금관리의 세 가지 관점

- 기업의 자금관리는 활용 목적에 따라 세 가지 관점에서 살펴볼 수 있으며, 각 관점별로 관리 방식의 차이가 존재
- 운영(Operating) / 전략(Strategic) / 관리(Managerial) 관점별로 이를 통해 달성하고자 하는 핵심 목표가 다르며 자금관리의 주요 기능과 역할, 그리고 관리 형태 및 담당 주체에 차이가 나타남

[기업 자금관리의 관점별 주요 내용 및 특징 비교]

구분유형	운영적 관점 (Operating)	전략적 관점 (Strategic)	관리적 관점 (Managerial)
핵심목표	사전에 규정되어 있는 일상적인 영업활동 관련 자금업무의 효율적인 수행	경영층 의사결정 및 미래 전략방향 설정을 지원하기 위한 핵심도구 역할 수행	리스크를 최소화하고 자금흐름 모니터링을 통한 법인관리 역할 수행
주요기능	✓ 운영자금조달 (Funding) ✓ 대금결제/수취 (Payment/Collection) ✓ 거래상계 (Netting)	✓ 캐시풀링 (Cash Pooling) ✓ 프로젝트파이낸싱 (Project Financing) ✓ 직접재무투자 (Financial Investment)	✓ 환 헤지(F/X Hedge) ✓ 현금흐름관리 (Cash-Flow) ✓ 보유현금관리 (Cash Management) ✓ 재무리스크관리 (Financial Risk)
주요역할	법인운영 및 영업활동에 관련된 자금의 승인/집행/유보 기능 담당	장단기 유동성 공급, 대규모 프로젝트 자금조달, 지분투 자 등 경영전략 실행 지원	재무 불확실성 감소, 법인 성과관리 등 모니터링 및 리스크 관리 수행
관리형태	<u>개별 법인 자금부서가 담당.</u> 별도의 금융기능 전담 주체 미운영	금융이점 보유지역에 다양한 기능 수행 가능한 <u>별도 금융법인을 설립</u> 하여 본사 의사결정 지원	<u>GTC/RTC, 사무소 등</u> <u>전담조직 활용</u> 하여 본사 대신 지역단위 자금 통합관리

(1) 운영적 관점(Operating Perspective)

- 운영적 관점에서 기업 자금관리의 핵심 목표는 일상적 영업활동에 관한 자금 업무를 효율적으로 수행하는 것에 집중되어 있음
- 거래 형태가 표준화되어 있고 필요한 자금기능이 대금결제/수금, 거래상계, 필요시 법인 운영자금 조달 등에 한정
- 자금관리의 역할은 법인운영 및 영업활동에 관한 자금의 승인/집행/유보 기능을 담당하는 것이며, 법인 내 자금부서가 해당 업무를 담당하는 형태로 관리

(2) 전략적 관점(Strategic Perspective)

- 전략적 관점에서는 자금관리가 법인 운영을 위한 단순 기능을 넘어서 경영층 의사결정 및 기업의 미래 전략방향 설정을 지원하는 핵심도구 역할 수행
- 캐시풀링(Cash Pooling) 등 유동성 공급, 프로젝트 자금조달 및 투자펀드 구성

(Project Financing), 타사 지분투자, 금융상품 등 직접 재무적 투자(Financial Investment) 등 경영층 의사결정 및 실행을 지원하는 도구 역할 담당

- 글로벌 금융허브 지역에서 금융 이점을 활용하고 다양한 금융 기능을 수행할 수 있는 별도의 금융법인을 설립하여 운영하기도 함

(3) 관리적 관점(Managerial Perspective)

- 관리적 관점에서는 재무 불확실성 감소, 법인 성과관리 등 리스크 모니터링 및 법인 관리에 자금관리의 역할과 기능이 집중
- 환율 변동성 대응 강화, 법인 보유현금 및 현금흐름 창출 가능성 등을 고려한 재무 리스크 관리 및 모니터링 기능을 주로 수행
- GTC/RTC(Global/Regional Treasury Center) 또는 사무소 형태의 지역단위 자금관리 전담조직을 활용하여 본사 대신 자금관리 수행

3. 최신 글로벌 자금관리 트렌드 및 사례

□ 글로벌 선진 기업 및 금융 기관의 최고 경영층은 자금관리 체계 개선을 통한 자금관리 기능의 집중화 및 관리 효율화를 강조

- 2016 Global Payments Survey에 따르면, 비용절감 및 관리 프로세스 개선, 부실 은폐 방지, 리스크 모니터링 등을 최우선 과제로 평가

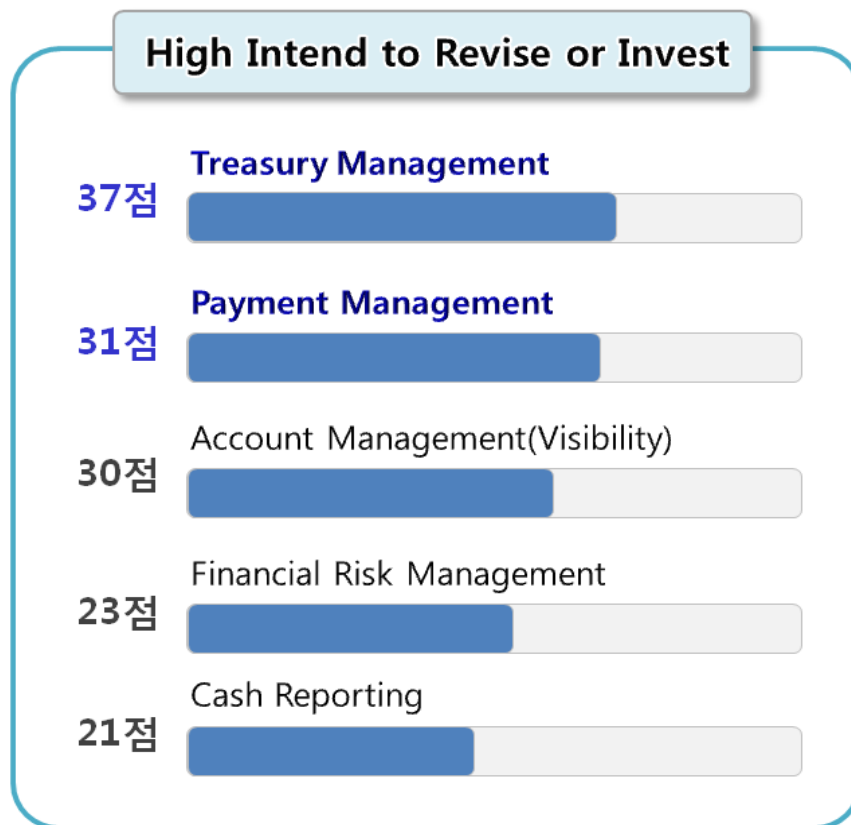


* 자료원: 2016 Global Payments Survey 및 POSRI 정리

- 구체적으로는 부실 은폐 등 부정 예방 및 리스크 관리를 위한 자금관리 개선이 가장 필요하다고 응답하였으며, 그 다음으로 자금관리 효율성 및 운영/관리 비용, 자금흐름 가시성 순으로 중요하게 고려되고 있음
- 해외 자금흐름 불확실성 개선 및 재무 리스크에 선제적으로 대응하기 위한 구조적 개선 노력의 일환으로 자금관리 체계 점검 및 개선 방향 모색이 필요

□ 전 세계 금융 Analyst들도 자금흐름을 통합관리 할 수 있는 관리 프로세스 및 모니터링 체계 개선 필요성을 강조

- 2016-2017 Analyst Report 조사에 따르면, 영업활동 관련 자금관리 프로세스 개선 및 자금 통합관리를 위한 인프라 투자가 시급하다고 언급



* 자료원: 2016-2017 TMS-TRMS Analyst Report 및 POSRI 정리

- 일부 투자 건을 제외한 기업들의 해외 일상 금융업무의 대부분은 운영자금 및 무역대금의 in-out을 관리하는 역할이라고 할 수 있는데, 본 조사에서는 이에 해당하는 Treasury 및 Payment 관리 개선 필요성을 가장 강조하고 있음
- 또한 자금조달, 대금결제, 해외 자금흐름 모니터링, 재무 리스크 관리 등 다양한 금융기능에 대한 관리체계 개선과 자금관리 시스템 고도화 등 금융 인프라 투자를 권고

□ 실제 글로벌 기업들의 사례를 살펴보면 업종, 규모, 자금 니즈 등에 따라 자금관리 체계와 운영 방식에 다소 차이가 나타남

○ 제조사, 상사 등 국내외 주요 글로벌 기업들의 자금관리 체계를 조사한 결과, 기업별로 자금관리 목적 및 니즈에 따라 다른 방식으로 운영 중

[주요 글로벌 기업들의 자금관리 운영 비교]

구분유형	무역 상사	일부 제조사	대규모 글로벌 기업
자금니즈	대금결제/수취 등에 한정	글로벌 유동성 공급, 대규모 펀딩, 직접투자 등 다양	지역 단위 자금기능 통합관리 중심
관리형태	본사가 직접 해외법인 금융지원 담당	별도 금융법인을 통한 다양한 금융지원	해외 거점지역 내 전담 조직, 사무소 운영
관리목적	관리채널 일원화	본사 전략실행 지원	지역별 관리통제 강화
장단점	✓ 별도 금융기능 수행 주체 없이 본사 중심의 중앙 집중형 관리로 자금 모니터링 및 통제 용이 ✓ 본사 관리부담이 높고, 의사결정 지연 시 신속 대응 곤란 ✓ 본사 협상력 및 신용도 등 저금리 자금조달 역량 필요	✓ 저금리조달, 금융안정성 등 금융거점지역의 이점 적극 활용 ✓ 해외 주요지역 유동성 공급 및 Risk 모니터링 ✓ 본사 대신 다양한 금융기능 수행으로 관리부담 낮으면서도 효율성 제고 ✓ 원활한 금융지원 수행을 위한 일정규모 이상 자본금 출자 및 법인 운영비용 발생	✓ 해당 지역별 주요 통화 중심의 유동성 관리로 환리스크 감소 ✓ 지역단위 통합관리 체계로 법인관리와 병행가능 (실적, 재무상태 등) ✓ 본사관리부담은 낮지만, 지역별 거점법인 관리통제 강화 필요

* 자료원: 글로벌 기업 자금관리 담당자 인터뷰 및 POSRI 정리

- 무역 상사들은 자금운용 규모는 크지만 자금 니즈가 대금결제 등에 한정되어 있기 때문에 해외 법인은 주로 거래 창구 역할을 담당하고 본사가 자금 운영 및 관리의 전반적인 부분을 통제하는 일원화된 관리채널 형태로 운영
- 일부 제조사들은 국내외 자금운영 및 관리 효율화를 위해 런던·홍콩 등 금융허브 지역에 별도 금융법인을 설립하여 운영, 이를 통해 자금조달, 프로젝트 펀딩, 환 헤지, 리스크 모니터링, 해외 IR 지원 등 다양한 기능을 본사 대신 수행
- 대규모 글로벌 기업들은 진출 지역별로 거점 법인의 전담조직이나 사무소를 통해 유동성 관리 및 환율 변동성 대응에 집중하는 지역별 관리통제 형태로 운영

4. 기업 금융 시사점

- 기업 자금관리 및 금융기능의 역할과 그 중요성은 더욱 확대되고 있으며, 기업의 수익 창출과 성장 지원을 위한 핵심 성공요인 중 한 가지임
 - 글로벌 장기 저성장 시대로 접어들면서 자금관리는 기업의 수익 창출을 지원하는 역할을 할 뿐 아니라 신사업의 안정적 시작을 가능하게 하는 근간
 - 저금리의 비즈니스 자금 조달, 법인 운영 및 관리비용 절감, 환 헤지를 통한 환 차손 최소화 등이 기업의 영업이익 및 당기 순이익을 지켜내는 경쟁력임
- 기업의 자금관리 체계는 자사의 자금 니즈와 관리 목적에 맞는 방향으로 개선되어야 하며, 전사 전략목표 달성을 원활히 지원할 수 있도록 다양한 금융기능을 수행할 수 있어야 함
 - 자본시장 전문가들이 제시하는 개선 방향을 종합해보면 자금조달 및 운용 최적화, 리스크 관리 강화를 위해 기업들이 비즈니스 단위로 자금기능을 집중시켜 통합관리 해야 한다는 것이 핵심 메시지임
 - 글로벌 기업의 비즈니스 단위는 주요 진출 지역으로 구분이 가능하며, 지역 단위로 관리하는 경우 해당 통화별 유동성 공급 및 환 헤지 등 실질적인 통합관리 효과가 예상됨
 - 우선적으로 통합관리 체계 구축이 가능한 대상 지역을 선정, 해당 지역 내 법인 운영 및 관리 현황, 기대 효과, 관련 법규 등 사전 검토가 필요함
 - 현지 법인들의 자금관리 현황을 조사하여 개선가능 영역을 확인하고, 조달 비용 및 운영비용 절감액 등 ‘비용-효익’ 분석을 통해 개선 필요성을 검증해야 함
 - 추가로 F/X, Cash Pooling 등 자금기능 추가·확대를 통해 유동성 및 환 리스크 감소 효과에 대한 잠재적 기대치 분석도 동시에 진행해야 함
 - 또한 각국 외국환 거래 규제 등 해당 지역 법인 간 자금흐름 규제 여부와 채무 보증 제한 등 관련 법규에 대한 사전 검토가 수반되어야 할 것임
 - 자금관리 체계 개선 검토과정에서 중장기 안정적 자금조달 및 지원을 위한 금융기능 수행 법인의 자본금 확충도 고려할 필요가 있음
 - 향후 해외법인들의 자금 니즈 및 운용 규모를 고려하여 해외 자금창구 역할을 담당할 수 있는 지역 거점법인 또는 금융법인의 증자 필요성과 그에 따른 기대효과도 병행해서 검토할 필요가 있음

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서]

Craig Jeffery, “2016 Global Payments Survey”, Strategic Treasurer, 2017.2

Craig Jeffery, “2016-2017 TMS-TRMS Analyst Report”, Strategic Treasurer, 2016.6

Jerome Brun 외 2인, “Treasury Management System Overview”, Ernst&Young, 2013

조주현, “기업금융, 글로벌 통합관리가 필요한 시점”, POSRI이슈리포트, 포스코경영연구원, 2015.10

[언론, 기사 등]

Craig Martin, “Treasury & Finance Execs Must Incorporate Sustainability”, AFP, 2016.12

Tom Hunt, “What Will Treasurers Be Working On in 2017?”, Association for Financial Professionals, 2016.12

[홈페이지]

Association for Financial Professionals (<http://www.afponline.org>)

Strategic Treasurer (<http://strategictreasurer.com>)