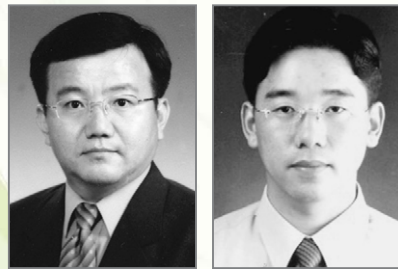


신용보증기금의 리스크 관리와 감사

황 인 덕 | 청주지점 차장 |
신 정 균 | 광교지점 대리 |



- I. 머리말
- II. 전사적 리스크 관리체계
- III. 기금의 상황 및 리스크 관리체계
- IV. 리스크 관리와 감사
- V. 맺는말

* 본 연구내용은 집필자 개인의견이며 신용보증기금의 공식견해와는 무관합니다.

I. 머리말

지금까지 리스크관리라고 하면, 일반적으로 재무활동의 한 부분 정도로 생각해 왔으며, 헤지(Hedge)거래 등을 통해 자금관리 및 투자활동에 있어 불확실성을 제거하고, 분산투자 및 여러 가지 금융상품 등을 이용하는 것이 주요 활동이었다.

하지만, 자본 및 시장의 자유화·글로벌화 등 경영환경이 급변하고 임직원의 부정 및 실수에 대한 내부통제의 중요성이 부각되면서 리스크관리에 대한 관심이 높아지고 있다. 과거 금융기관을 중심으로 발전해 온 리스크관리가 제조업으로 확대되어 가고 있으며, 리스크에 대해 체계적으로 대응할 수 있는 틀을 찾아가려는 노력들이 활발하게 진행되고 있다.

그러나, 우리는 아직까지 “리스크”에 대해 정확한 개념조차도 갖지 못하고 있다. 현재 “리스크”라는 표현이 다양한 형태의 의미로 광범위하게 사용되고 있는데, 이로 인해 리스크의 개념을 다르게 이해할 수도 있고, 정의 조차 일치하지 않은 상태에서 리스크 관리를 실행한다는 것은 많은 혼란을 초래할 수도 있을 것이다.

따라서, 리스크관리에 대한 논의를 하기에 앞서 리스크에 대해 좀 더 구체적으로 알아볼 필요가 있다. 왜냐하면 기업이 직면하고 있는 위험이 어떤 것인지 알고 나서야 구체적인 대응방안을 마련할 수 있기 때문이다.

1) 리스크의 정의

리스크(Risk)란 달성하고자 하는 목적을 달성하지 못하도록 하는 것(Anything)으로 정의할 수 있는데, 조직의 목표를 저해하는 모든 사건들로 궁극적으로 기업가치의 감소를 초래한다.

리스크는 크게 통제가능 리스크와 통제불능 리스크로 나눌 수 있다. 통제불능 리스크는 환경리스크라고도 하는데 자연재해, 전쟁, 급격한 국가정책 변화 등을 말하며 기업차원에서 관리할 수 없는 부분이므로 리스크관리의 범위에 포함하지 않는다. 우리가 논의하고자 하는 대상은 통제가능리스크인데, 일반적으로 위험요인에 따라 시장리스크, 신용리스크, 운영리스크, 유동성리스크의 4가지로 분류할 수 있다.

시장리스크(Market Risk)는 환율, 금리 등과 같은 금융지표들의 변화가 기업의 성과

및 가치에 부정적인 영향을 주는 위험을 의미한다. 환위험이나 금리위험 등이 여기에 해당되어, 수출이나 해외사업의 비중이 클수록, 금융거래의 규모가 클수록 시장위험에 노출되는 정도는 커지게 된다.

신용리스크(Credit Risk)는 경영상 관계를 맺고 있는 상대방이 의무를 이행하지 못하게 됨으로써 발생할 수 있는 위험을 말한다. 채무기업의 파산, 대손의 발생, 신용등급하락 등과 관련하여 발생하게 되며, 특히 여신거래가 많은 금융기관에서 주로 관리해야 할 위험의 유형이다.

운영리스크(Operational Risk)는 기업운영과정에서 발생하는 위험을 말한다. 이는 사람이나 기술적 요인에 의해 기업 내부적으로 발생하는 위험과 법률 소송 등의 외부위험으로 구분된다. 전산시스템의 중단과 같은 IT위험과 임직원의 비리에 의한 내부위험은 대표적인 운영위험이라 할 수 있다.

유동성리스크(Liquidity Risk)는 영업으로 인한 손실여부와 관계없이 자금계획상의 차질에 따른 유동자금 부족으로 인하여 채무를 지급할 수 없게 되는 위험을 말한다.

[표1] 리스크의 유형

유 형	리스크의 원천시장리스크
시장리스크 (Market Risk)	· 금리, 환율, 주가 등의 변동신용리스크
신용리스크 (Credit Risk)	· 거래상대방의 채무불이행, 신용등급 하락운영리스크
운영리스크 (Operational Risk)	· 금융기관 내부의 부적절하거나 잘못된 업무처리 절차, 인력, 시스템 및 외부사건 등 · 내부통제 결함, 횡령 등의 범죄행위, 시스템 오류 등유동성리스크
유동성리스크 (Liquidity Risk)	· 자산과 부채의 만기구조 차이, 자금조달원의 변동

이러한 리스크를 관리하기 위해서는 우선 경영전략에 맞게 리스크 수용정도(risk appetite) 또는 리스크 감내수준(risk tolerance)을 정하여야 한다.

또한, 각종 업무에서 발생하는 리스크를 정확히 인식·측정할 수 있어야 하며, 이를 리스크 수용정도 또는 감내수준 범위 내에서 유지할 수 있도록 감시·통제할 수 있는 관리 시스템을 구축해야 한다.

2) ERM의 등장

과거와는 달리 리스크의 개념 및 리스크관리의 역할이 변화함에 따라 재무적인 영역에 국한되었던 위험관리에서 이제는 전사적인 영역에서 기업 가치를 저해하는 모든 요인들을 관리하는 형태로 진화되고 있다. 이처럼 경영환경의 불확실성 증가, 개별 위험관리 방식의 효율성 미흡, 정부 및 기관의 규제 증가 등으로 인해 대응해야 할 위험의 범위와 빈도가 급속히 증가되면서 시장리스크, 신용리스크, 유동성리스크, 운영리스크를 통합관리하는 전사적 위험관리(ERM : Enterprise Risk Management)가 새로운 위험관리의 표준으로 급부상하고 있다.

최근, 이코노미스트에서 미국, 유럽 등지의 세계적인 선진 기업들을 대상으로 실시한 조사 결과에 따르면 이미 41%정도의 기업들이 ERM을 도입하였으며, ERM이 여러 가지 경영 위험들을 관리하는데 큰 도움이 되고 있는 것으로 조사되고 있다. GE, Microsoft, Dupont, Wal-Mart 같은 글로벌기업들은 우수 ERM이 도입되어 있는 대표적인 사례로 ERM을 새로 도입하고자 하는 기업의 표본이 되고 있다.

3) 기금의 리스크관리와 감사

현재 기금에서도 ERM도입을 위하여 많은 노력을 기울이고 있다. 전사적 리스크관리의 성공적 도입 및 정착을 위해서는 기금내부의 리스크 관리의 일부분을 담당하고 있는 감사의 역할에 있어서도 많은 변화가 필요할 것으로 예상된다.

과거 기금의 감사는 직원들에 대한 인적관리에 지나치게 의존해 왔다. 그러나 최근에는 고용구조의 변화 그리고 업무량의 증가 등으로 감사환경이 크게 달라지고 있다. 인적 통제도 물론 필요하지만 이제는 업무의 프로세스 통제가 중심이 되어야 한다. 전통적인 내부통제방식은 이제 상당부분 IT시스템에 대한 내부통제로 대체되어야 하며, 전산부문과 일반 업무부문을 포함하는 전 부분에 대한 감사활동을 통해 전사적 리스크관리와 상호보완적인 방향으로 추진해 나가야 할 것이다.

이러한 점에서, 먼저 'ERM' 이 경영환경의 시대적인 요구라는 사실을 인식하고, 이론적인 측면에서 ERM의 정의와 효용성에 대해 고찰해 보고자 한다. 그리고 기금이 처한

상황 및 리스크관리 현황, ERM 도입계획 등을 살펴본 후 감사적 관점에서 기금에 필요한 리스크 관리방안을 모색해 보기로 한다.

II. 전사적 리스크 관리체계(ERM:Enterprise Risk Management)

1. 국제적 논의

1) COSO ERM

1985년 미국에서 기업의 경영윤리, 내부통제, 지배구조 등에 대한 연구와 제도적인 장치 마련을 목적으로 COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)가 설립되었다. 미국의 비정부 기구로서 회계, 재무, 감사 분야의 전문가들로 구성된 COSO는 기업의 경영진, 회계전문가, 감독기관 등을 대상으로 내부감사 및 내부통제에 대한 권고 및 조언을 제공하고 있는데 내부통제(Internal Control)에 대해서는 세계적으로 가장 권위 있는 단체라 할 수 있다. COSO는 2004년 연구보고서 “Enterprise Risk Management Framework” 발표를 통해 ERM의 모범 기준을 마련하였는데 현재 전 세계적으로 ERM의 표준으로 활용되고 있다.

2) 신BIS협약

이제는 일반적인 상식이 된 “BIS비율”은 BIS¹⁾ 산하 바젤위원회(Basel Committee on Banking Supervision)에서 금융기관 보유자산의 신용리스크에 따라 일정수준의 자기자본 보유를 의무화하는 “자기자본규제에 관한 국제적 통일기준(The 1988 Basel Capital Accord)”으로 1988년 7월부터 적용되어 왔다.

1) BIS는 국제결제은행(The Bank for International Settlements)의 약자로 1930년 설립된 국제적인 통화·금융정책의 협의기구이다. 참고로 바젤은 스위스의 지명이며, 바젤위원회는 은행감독과 관련된 협력을 주목적으로 하는 BIS 산하 조직이다.

최초의 BIS비율은 신용리스크에 대해서만 적용되었고 금리, 파생상품, 국제자본의 자유화 등에 따른 시장리스크의 증가를 반영하지 못하고 있어 이를 보완한 "Basel I"을 1998년부터 시행하였다.

바젤위원회는 다시 "Basel I"을 추가로 보완하여 2004년에 새로운 자기자본에 관한 기준(The New Basel Capital Accord)을 발표하였는데, 이러한 신BIS협약을 일명 "Basel II"라고도 한다.

[표 2] 현행 협약과 신협약 주요차이점

항 목	현행 협약	신 협약
적용대상	국제업무를 영위하는 은행	국제업무를 영위하는 은행, 주요은행
신용리스크	표준모형 : 일률적인 위험가중치	표준방식 : 외부신용평가등급에 따라 위험가중치 차등 내부등급방식 : 차주별 위험가중치 산정
시장리스크	표준방법, 내부모형법	현행과 동일
운영리스크	없 음	· 기본지표방식 : 과거 3년간 총수입의 15%를 필요 자본으로 부과 · 표준방식 : 8개 영업부문별 총수입의 12~18%를 필요자본으로 산출 · 고급측정방식 : 은행자체적으로 운영리스크를 측정
감독당국점검	없 음	· 리스크관리체계 및 자기자본의 적정성 점검 · 은행계정의 금리리스크 산정, 스트레드 테스트 등 적정성 점검
시장규율	없 음	자본적정성, 리스크 수준 등 공시

자료 : 한국은행, 신바젤자기자본협약 도입이 국내 은행산업에 미치는 영향과 대응방안

신BIS협약이 현행협약과 다른 점은 운영리스크 도입, 은행자율성 확대, 신용리스크 측정방법 개선, 최소 필요 자기자본비율 도입 등인데 기존의 신용리스크(Credit Risk), 시장리스크(Market Risk)외에 운영리스크(Operational Risk)가 추가되는 것이 가장 큰 특징이다.

신BIS협약에서는 운영리스크를 "내부절차, 직원 또는 시스템이 부적절하거나 이들에 대한 관리실패 또는 외부사건으로 인해 발생할 수 있는 손실위험(the risk of losses resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems, or external events)"으로 정의하고 있는데, 금융기관의 내부규정, 임직원의 부정행위,

IT 시스템의 운영리스크 및 외부적 위험까지 포괄하는 매우 광범위한 업무상 운영리스크를 의미하고 있다.

그런데, 이러한 신BIS협약의 도입에 대해 많은 사람들은 은행 등 금융기관과 관련된 것이지, 기금과는 무관한 것이라고 생각하기 쉽다. 하지만, 기금의 경우 총보증 중 금융기관에 대한 보증비중이 90%에 달하고 있고, 신BIS협약의 주요 내용에는 중소기업여신에 대한 부분도 포함하고 있어 신용보증의 상품성을 비롯하여 기금에 직·간접적으로 영향을 미칠 것으로 전망된다.

중소기업 여신에 미치는 영향

- 신BIS협약 도입에 따라 대기업에 비해 상대적으로 신용도가 낮은 중소기업여신이 줄어들 것이라는 우려가 일부에서 제기됨에 따라 최종 내용에는 중소기업여신에 대하여 위험가중치를 낮추어 주는 각종 우대조치를 포함
 - ① 10억원 이하의 중소기업여신에 대한 위험가중치 하향조정(100% → 75%)
 - ② 중소기업여신간 상관계수를 최대 4%까지 하향조정 (위험가중치 20%이상 경감 효과)
 - ③ 중소기업의 범위에 매출액이 600억원 이하인 기업 외에 총자산이 600억원이하인 기업도 포함
 - ④ 신용보증기금이 보증한 대출에 대한 위험가중치 하향조정(10% → 0%)

2. 다른 금융기관의 동향

국내 은행들은 1997년 외환위기 이전까지 부동산담보대출 위주로 여신을 취급하였고, 부동산가격이 지속적으로 상승하였기 때문에 리스크관리에 대한 필요성을 느끼지 못했었다. 하지만 외환위기로 인한 기업의 도산, 부동산 가격하락으로 인해 은행들의 여신건전성은 급격히 나빠졌다. 또한 BIS비율이 금융기관의 절대적 평가기준으로 부각되면서 “Basel I”의 BIS비율을 지키지 못한 은행들은 시장에서 퇴출되기에 이르렀다. 결국 현재 남아있는 은행들은 “Basel I”의 적용을 받아 신용리스크와 시장리스크에 대해 기본적으로 관리를 하고 있는 상태라 할 수 있다. 하지만, 아직까지 운영리스크에 대한 상황은 그렇지 못한 편이다.

최근 들어 은행들이 사상 최대의 실적을 내고 있으나, 은행원들에 의한 수백억원대의 부정사건이 잇달아 언론에 보도되면서 금융권만이 아니라 사회 전체적으로도 충격을 주

고 있다. 실제로 2005년 7월까지 은행권에서 발생한 금융사고 액수는 1,983억원으로 2004년 금융사고 전체액수인 1,302억원을 넘어섰다. 이밖에 알려지지 않은 상당수의 금융사고를 감안할 때 신BIS협약이라는 외부적 규제가 아니더라도 운영리스크에 대한 대책이 절실히 필요한 상황이다.

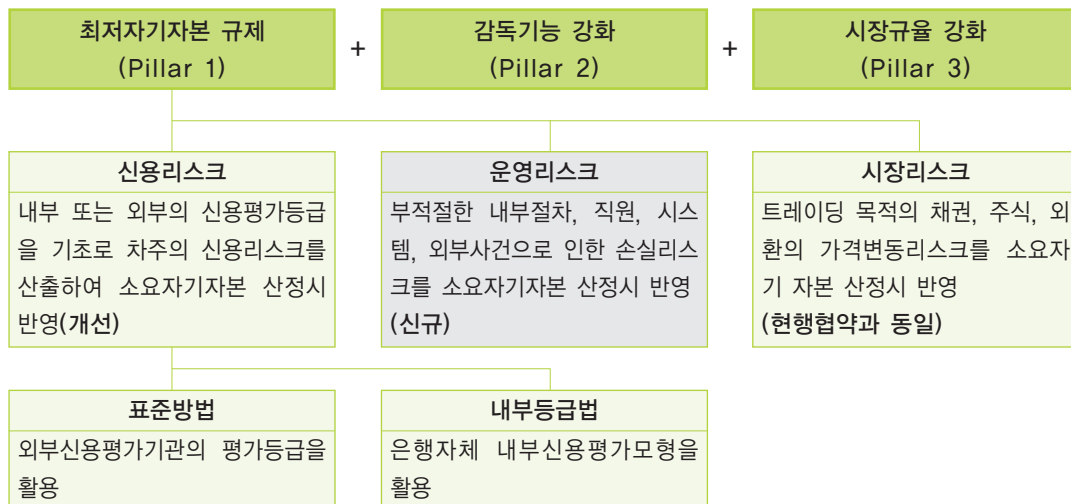
이러한 내부적 필요성과 신BIS협약이라는 외부적 규제로 인해 감독기관과 은행들은 리스크 관리를 위해 적극적으로 움직이고 있다.

우선, 감독기관에서는 신BIS협약의 도입 발표이후 금융감독원과 금융기관 실무자들의 T/F를 구성하여 신BIS협약 내용을 연구하고 도입에 따른 영향 평가를 실시하였으며, 2003년 10월 “신BIS협약 국내도입기준” 1차 공개초안을 마련하여 발표하였다.

또한, 시장의 폭넓은 의견 수렴을 위해 감독당국, 유관기관, 민간 전문가들로 구성된 「신BIS협약추진기획단」을 2004년 1월 금융감독위원회에 설치하였다. 이어 2004년 4 월에는 협약도입을 전담하여 기획·추진하는 「신BIS실」을 금융감독원내 신설하였으며 신BIS협약 국내도입기준인 「신BIS자기자본비율산출기준」을 마련하여 발표하였다.

감독기관 뿐만 아니라, 은행권 자체적으로도 리스크관리에 대해 매우 적극적으로 움직이고 있다. 우선 은행연합회 내에 신BIS협약 합동T/F를 설치하고 은행권이 공동으로 개

[표3] 신BIS협약의 구조



자료 : 금융감독원, 2005.4월 “신BIS 길라잡이”

별은행 내부의 사고 및 손실자료를 한곳에 모아 데이터베이스를 쌓는 「손실자료 컨소시엄」을 진행하고 있다. 이는 신BIS협약이 도입되면 운영리스크를 통계적으로 측정해야 하는데 개별은행의 자료만으로는 운영리스크를 측정하기 곤란해 은행간 자료를 공유하는 것이 필요하기 때문이다.

또한, 시중은행과 일부 특수은행은 감독당국의 승인을 받아 은행 자체적으로 리스크를 측정하는 “내부등급법”을 적용하기 위해 부도율, 부도시 손실률 등과 같이 위험요소 측정에 필요한 데이터를 확보하고 자체신용평가시스템을 개발·확충하고 있다.

현재 대부분의 은행에서 통합리스크관리 솔루션 구축에 들어갔으며 더 나아가 리스크 관리 솔루션을 개발하여 상품화에 성공한 경우도 있다. 하나은행의 경우 2003년부터 운영리스크 모델인 “하나리스크관리시스템(HORN)”을 독자 개발하여 2005년에는 시중은행 2곳에 판매하는 성과를 거두기도 하였다. 이는 과거와 달리 금융기관들이 리스크관리에 있어 진일보한 모습을 보여주고 있는 사례라 할 수 있다.

Ⅲ. 기금의 상황 및 리스크 관리체계

1. 기금의 대내외적 상황

현재 기금을 둘러싼 외부환경을 보면, 우선 보증지원에 대해 부정적인 의견들이 최근 들어 자주 대두되고 있다. ‘보증규모를 향후 5년간 매년 GDP의 1%씩 축소’ 하라는 IMF의 권고와 ‘한계기업에 대한 보증으로 중소기업 구조조정을 지연시키고 민간 금융시장 발전을 저해한다’는 KDI의 의견 등이 제시되면서 과도한 보증공급으로 인해 중소기업의 구조조정을 지연시키고, 금융기관간 공정한 경쟁을 저해하고 있다는 의견들이 제시되고 있다.

정부에서는 중소기업지원제도를 검토하는 과정에서 신용보증제도 전반에 대한 개편을 추진하고 있으며, 정부 재정여건 악화로 정부출연금의 규모 축소가 불가피한 상황이다.

또한, 금융시장 글로벌화의 급속한 진전으로 금융권에 대한 외국자본의 영향력이 확대되어 금융기관 출연제도에 대한 저항 분위기가 증가하고 있다. 아울러, 신BIS협약으

로 인해 은행 자체 신용평가리스크를 대폭 확충하고 있어 부분보증비율을 적용하고 있는 신용보증의 상품성이 급격히 떨어질 가능성이 높다. 이로 인해 우량기업은 은행의 직접 신용대출로 수요가 이동하고 있어 신용도가 낮은 기업들에 대한 보증수요가 증가할 전망이다.

기금 내부적으로도 그동안 안정적으로 유지되어 오던 보증사고율이 2003년부터 6%대로 높아졌다. 이러한 보증사고의 증가는 대위변제의 증가를 가져와 기본재산과 유동성을 급격하게 감소시키고 있다. 이런 가운데 벤처기업에 대해 P-CBO를 지원했던 기술신용보증기금(이하 “기보”라 한다)이 부실화되면서 그 여파로 2004년도부터 기금과 기보간 정부출연금 배분율의 역전현상²⁾이 발생하는 등 위기상황에 직면해 있다.

2. 기금의 리스크 관리체계 현황 및 개선방향

그럼에도 불구하고 아직까지 기금의 리스크에 대한 의식 및 관리수준은 매우 낮은 편이라고 할 수 있다.

이는, 다른 금융기관과는 달리 BIS비율 등 직접적인 외부규제를 받지 않았고, 정책 보증을 수행하면서 과거 정부 및 금융기관의 안정적인 출연과 보증공급위주의 경영방침 등으로 인해 리스크관리에 대한 관심이 상대적으로 적었던 것이 주요원인이다.

그로 인해, 이제까지 리스크관리에 대한 기금의 주요전략은 “신용보증의 안정적 지원과 대위변제이행 최소화”였다. 이를 달성하기 위해 출연금 확보 및 구상권회수 증대를 통한 기본재산 확충, 건전보증을 통한 사고율·대위변제율 감소 등을 추진해 왔다. 기금의 특성상 보증기업의 보증채무 불이행에 따른 신용위험이 기금이 보유한 위험의 대부분을 차지하고 있으며 이윤극대화를 추구하는 영리기업과 달리 공익법인으로서 안정성이 우선시 되었기 때문이다.

하지만, 최근 기금을 둘러싼 외부환경의 급격한 변화만 보더라도 이제까지의 리스크 관리방식으로는 기금의 존립자체가 위협받을 수 있는 상황임을 알 수 있다.

따라서, 현재 기금의 리스크 관리체계를 정확히 파악하고, 이를 토대로 전사적인 리스

2)기금배분율 : 62.5%('02년) → 63.3%('03년) → 45.7%('04년) → 46.2%('05년)

크 관리체계를 도입할 필요가 있다.

우선, 리스크관리에 대한 기금의 조직운영 측면부터 살펴보자. 2005년 하반기 직제개편 이전의 기준으로 보면 출연금 및 기본재산관리를 담당하는 종합기획부에서 리스크총괄을 담당하고, 신용정보부·신용보증부에서 보증기업에 대한 신용리스크를, 리스크관리팀에서 리스크에 대한 툴(Tool)개발을 담당해 왔다.

이러한 조직운영은 리스크관리에 대해 전담하는 조직이 없고, 리스크관련 업무에 대한 상위 의사결정조직이 없어 부서간 조율이 어려워 효과적인 통합 리스크관리가 이루어지기 어려운 구조라 할 수 있다.

리스크관리에 대한 조직운영 측면에 있어서는 은행들이 본부차원의 리스크관리부서 및 리스크 관리위원회를 구성하는 등 비교적 체계화 되어 있는데 비해 기금은 아직까지

[표 4] 신용평가시스템 개발현황

시 스템	개발시기	개 요
기업신용평가시스템 (CCRS : Corporate Credit Rating System)	2000. 9	· 기업의 신용에 영향을 미치는 재무·비재무 요소를 분석·평가하여 부실위험도와 종합적인 신용상태를 신용등급으로 표시하는 시스템 · 신용보증의 한도 및 전결권 결정, 신용보험 인수여부 결정 등에 활용
신용공여한도산출 시스템 (CLS : Credit Line System)	2002. 5	· 기업가치에 측정을 통하여 신용공여한도 (여신한도, 보증한도)를 산출하는 시스템 · 분석체크시스템, 재무추정시스템, 기업가치 산출시스템의 세부모형으로 구성
현금흐름분석시스템	2003. 7	· 현금흐름분석 결과를 종합판단등급으로 제공하여 업무의 참고자료로 활용
기업재무자동진단 시스템	2003. 7	· 기업의 재무분석 결과 및 미래 개선사항에 대한 분석의견을 문자정보로 자동제공
소기업신용평점모형 (K-Score)	2003. 9	· 소기업의 특수성을 반영하여 비재무요소를 중심으로 기업의 신용등급을 산출
부실징후예측시스템	2004. 3	· 기존 통계모형에서 설명하기 어려운 자금흐름의 이상변화를 포착하여 기업의 부실가능성을 예측 · CCRS와 결합하여 재무위험 평가요소로 활용
산업평가시스템 (산업전문가 제도)	2004. 7	· 기업경영에 미치는 산업위험을 등급으로 산출하여 CCRS에 반영 및 업무활용 · 시스템 운용 및 산업정보 제공을 위하여 30명의 산업전문가 선정·운용 중

미흡한 상황이다.

리스크관리에 있어 기금의 최대 강점은 신용리스크 부문이라 할 수 있다. 담보대출위주인 금융기관과 달리 기금은 기업체의 신용도에 대한 의존비율이 높아 이에 대한 시스템 구축을 위해 다각적인 노력을 지속적으로 기울여 왔다. 2000년 9월 기업신용평가시스템(CCRS)을 도입한데 이어 CLS, K-score, 부실징후예측시스템 등 다양한 평가시스템이 도입되어 현재 신용리스크 부문에 있어서는 다른 금융기관보다 앞서 나가고 있다.

운영리스크와 관련해서는 영업점의 자체 일일감사, 감사실에서 실시하는 정기감사, 사안발생에 따른 특별감사, 제도의 적정성여부를 점검하는 계통감사(성과감사), 사이버감사 등이 실시되어 왔고, 이러한 체계적인 감사로 인해 감사원에서 2003년 자체감사 우수기관으로 선정되기도 하였다. 이러한 업무감사 외에도 감사실과 인사부의 직무감찰 등을 통한 각종 부정예방활동을 실시하여 기금 임직원의 청렴도는 매우 높은 편이라 할 수 있다.

이외에도 고객의 민원예방을 위해 고객지원부의 고객만족도조사 및 서비스 개선을 위한 CS클리닉을 실시하고 있다.

IT운영위험에 대해서도 1대의 주전산기가 다운되더라도 다른 1대의 주전산기가 즉시 대체할 수 있는 주전산기 이중화시스템을 2002년 11월에 도입하는 등 다각적인 노력을 기울이고 있다.

[표 5] 기금관련 위험의 측정방법

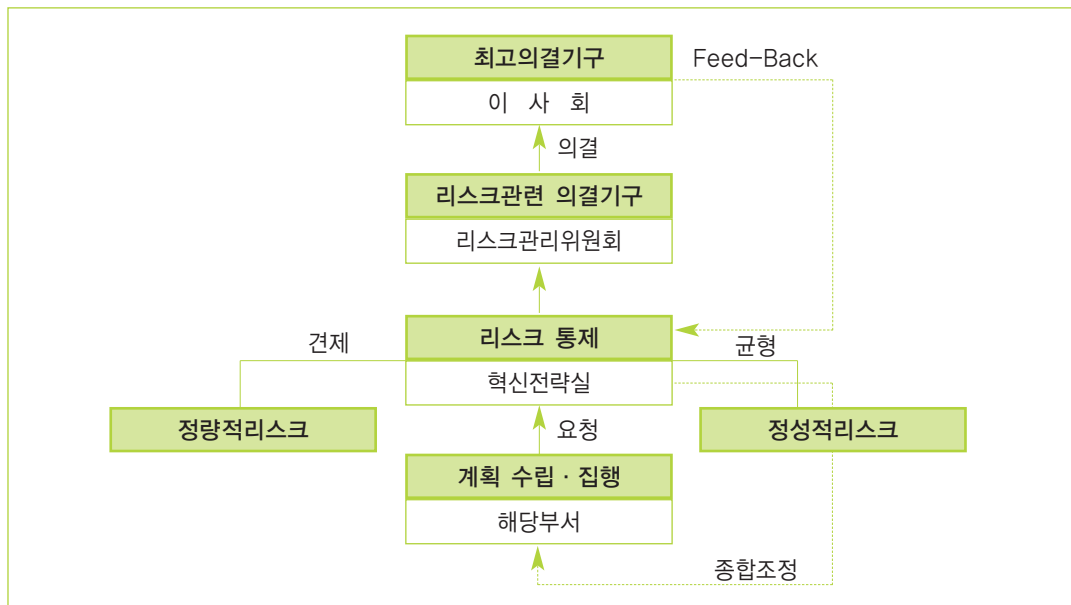
구 분	측 정 방 법
신용리스크	CCRS, CLS, Credit VaR 등
시장리스크 및 유동성리스크	ALM(자산부채종합관리), Market VaR 등
운영리스크	리스크통제 자기평가법(RCSA), 시나리오법 등

시장리스크(유동성위험 포함)의 경우에는 기금운용의 법적 제한으로 저위험·저수익의 형태를 띠고 있으며, 이제까지 상대적으로 관심이 적었던 운영리스크의 경우 민원이나 직원의 부정사건 등으로 인한 기금의 이미지 실추, 업무전산화에 따른 전산시스템의 비중증가 등으로 인해 그 중요도가 점차 증가하고 있다.

3. 희망기금(Hope-KCGF) 2008

이에 기금은 2005년 8월에 「희망기금(HOPE-KCGF) : 제2창업을 위한 경영혁신과 미래전략」을 발표하면서, 리스크 관련 정책조정기능 수행을 위해 혁신전략실을 신설하였다. 또한 리스크관련 중요의사결정을 위한 “리스크관리위원회” 신설을 추진하고 있으며 전사적 리스크관리시스템 조기 구축을 위해 인적·물적자원을 집중 투입하는 등 리스크관리에 대한 혁신을 도모하고 있다.

[그림 1]



통합리스크관리시스템에 대해서도 다른 금융기관에 비해 다소 늦은 감은 있으나 적극적인 대응책을 마련해 나가고 있다. 이를 위해 리스크 측정 및 평가방법 개선, 리스크 기반의 의사결정시스템 도입, 리스크 기반의 보증목표관리·성과평가를 주요내용으로 하는 통합리스크 관리 시스템을 2005년 12월 발주하였는데, Credit VaR, 시나리오 분석 시스템, 위험조정 경영평가 시스템 등을 개발하여 2006년도부터 단계적으로 시행할 계획으로 있다.

[표 6] 기금의 리스크 관리체계 도입일정

구 분	내 용
소기업 신용평가시스템 개발(2005년)	신용등급이 없는 소기업에 대한 평가시스템 구축으로 전체적인 기금 신용위험의 측정 및 관리 가능
기업신용평가시스템(CCRS) 리모델링(2006년 예정)	모든 신용위험측정의 근간인 현행 신용평가시스템을 바젤II에서 요구하는 평가시스템으로서의 요건을 충족할 수 있도록 재설계
Credit VaR(Value at Risk) System 리모델링 (2006년 예정)	바젤II에서 요구하는 수준의 보증포트폴리오(총보증잔액) 신용위험측정을 기금환경에 적합하고 신뢰성이 높도록 재설계 ☞ NBA방식에 의한 적정 보증운용배수 자동 산출 가능
위험조정 경영평가시스템 (RAPM ³⁾ , 2006년 예정)	각 영업점이 부담하는 위험을 감안한 목표배정 및 성과평가 시스템 구축 ☞ 경영자원의 효율적 배분과 성과평가의 공정성 도모
운영리스크 관련 추진 예정	· Credit Review 등 시스템 및 Data관리에 대한 지속적 보완 · Risk 관련 교육을 통한 Risk의식의 공유 및 확산

이러한 기금의 내부적 필요에 의한 리스크관리가 아니더라도 기금에 대한 외부적인 감독·규제도 점차 강화되고 있어 이에 대한 대비가 필요한 상황이다. 2005년 6월에는 국내기업의 회계투명성을 제고하기 위하여 외부감사에 관한 법률에 “내부회계관리제도의 실질적인 구축 및 운영”이 의무화 되었다. 또한, 기금관리기본법 시행령에서도 감사인에 의한 내부회계관리제도 검토를 의무화 함에 따라 기금에서도 2005년 11월부터 내부회계관리제도 및 내부통제시스템 개발에 착수하였는데, 내부회계관리제도 모범규준에서 제시하고 있는 내부통제 체제의 주요특징을 보면 다음과 같다.

[표 7] 내부회계관리제도 모범규준의 주요특징

주요 특징	내 용
경영진, 감사위원회 역할, 부정방지 통제 등 전사적 내부통제 강화	내부통제 중요성에 대한 조직문화 형성 등 전사적으로 영향을 미치는 통제의 문서화 및 실질적 운영 강조
프로세스, 통제, 평가방법, 결과 및 근거 등에 대한 상세하고 체계적인 문서화	기금의 준수절차 및 결과를 외부에 입증하기 위한 방대하고 체계적인 문서화 요구
재무제표의 신뢰성과 관련된 위험의 지속적인 인식 및 주기적인 평가	금감원의 리스크 감독방식 등 위험중심 분석을 통한 효율적 내부통제 접근 방법론
내부회계관리제도 설계 및 운영에 대한 경영진의 실질적인 자기평가	경영진 책임하의 자가평가 체제의 구축 및 실질적 운영을 정착시키기 위한 접근 방법론

3) RAPM : Risk Adjusted Performance Measuremen

IV. 리스크관리와 감사

지금까지 기금에서는 리스크관리를 위해 다양한 노력을 해 왔고 통합리스크관리시스템 도입을 추진하고 있어 향후에는 체계적인 전사적 리스크관리시스템을 갖추게 될 것으로 전망된다. 따라서, 현재 추진중인 통합리스크관리 시스템 도입과는 별개로 감사적 관점에서 기금에 필요한 리스크관리방안에 대해 살펴보고자 한다.

1. 운영리스크 통제 강화를 위한 CSA(Control Self-Assessment)의 도입

리스크의 측정 및 관리에 있어 가장 어려운 것이 운영리스크라 할 수 있다. 운영리스크는 개별기관의 손실자료만으로는 운영리스크를 측정하기 어렵다. 은행과 같이 운영리스크 측정을 위해 다수의 기관이 공동으로 내부의 사고 및 손실자료를 축적할 수 없는 기금의 입장에서는 운영리스크 관리를 위한 효과적인 대체수단이 필요한 상황이다. 그러한 대체수단 및 전 직원의 리스크 관리에 대한 인식의 전환을 위해서는 내부통제 자체평가(Control Self-Assessment:CSA)의 도입이 필요할 것으로 본다.

1980년대 후반부터 감사분야의 전문가와 감사실무종사자를 주축으로 내부통제시스템에 대한 새로운 관점과 접근으로 평가하고자 하는 연구 및 노력이 있어 왔는데, 이것이 바로 CSA를 활용한 감사기법이다. 현재 미국, 캐나다를 중심으로 지속적으로 확산 중에 있고 아시아 각국에서도 도입 중에 있다.

CSA를 활용한 감사기법은 규정에 따라 서류검토에 의존하는 과거의 감사방식만으로는 조직에 내재하는 근본적 위험요소(Risk Factor)를 찾아내는데 한계가 있다는데서 출발한 것으로, 직원들이 자체진단을 통해 위험요소를 찾아내고 이러한 위험요소를 사전에 제거하거나 대응방안을 도출해내는 예방감사적 감사기법이다.

CSA기법의 가장 큰 특징은 부정·위규사항을 대내외 감사부서에서 찾아내는 것이 아니라, 워크숍이나 토론을 통해서 자체적으로 문제점과 해결방안을 찾아내는 것으로 감사조직은 단지 이러한 자율적 자체감사를 지원하는 임무를 수행한다.

CSA는 현안에 대하여 회의 참석자끼리 토론을 하고 참석자들이 해결방안을 제안하도록 하는 것인데, 이는 회의 참석자들이 현재시점에서 개선이 필요한 문제들을 가장 잘

알고 있고, 그들 스스로의 논의를 통해 개선방안을 도출해 낼 수 있는 최적의 대상이기 때문이다.

CSA의 전제

- 진정한 전문가는 해당 업무를 항시 처리하고 있는 회의참석자, 즉 당사자다.
- 문제에 대한 진정한 이해는 당사자 모두가 함께 토의함으로써 가능하다.
- 회의를 통해 문제를 인식하게 되면, 보다 효율적이고 효과적으로 실행계획을 수립하고 이행할 수 있게 되어 능동적인 참여를 유도할 수 있다.

CSA기법은 내부통제를 통한 운영리스크관리 방안 뿐 아니라, 사업성과를 증진시키는 촉진컨설팅(facilitative consulting) 및 새로운 감사기법으로 자리 잡아가고 있다.

CSA의 주요내용⁴⁾을 보면,

- CSA는 문제의 도출과 그 해법에 초점을 맞추고 있다.
- CSA는 엄격하게 현재시점에 중심을 둔다. CSA는 장기적인 미래 해결방안만을 찾으려고 하는 것이 아니며, 업무의 방향을 변화시킬 수 있는 창의적인 전략들을 찾는 것이 아니다. 현존하는 문제의 개선을 통해 미래의 전략을 세워나가는 기법이다.
- CSA는 문제가 어디에 존재하는지, 적용가능한 해결방안이 무엇인지를 결정하기 위해 회의 참석자들과 토론을 한다.
- 집단토의형식으로 진행되기 때문에 제기되는 문제점에 대한 모든 참여자의 의견을 즉시 공유할 수 있다.
- CSA회의는 자연스럽게 문제점의 근원적인 원인을 분석하는 토의부터 시작한다.
- CSA는 항상 구조화된 체계를 기반으로 수행되는데 구조화된 체계라 함은 업무프로세스의 내용, 질문리스트 등을 말한다. 구조화된 체계가 없는 CSA기법은 효과적이지 못하다.

어떤 문제에 대한 해결방안을 수립하기 위해 조직구성원이 회의에 참석하게 되면 참석자들은 문제의 해결방안에 대한 공감대를 형성하게 되고, 문제해결을 위한 적극적인 동

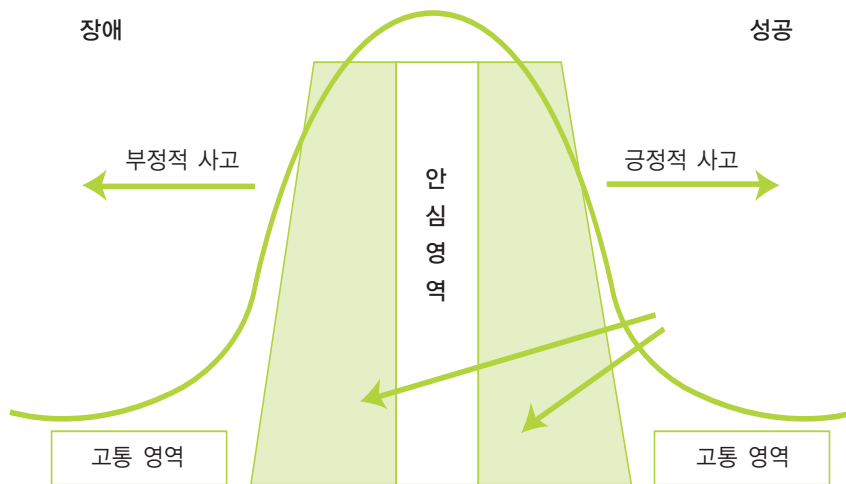
4) 금융연수원, 2005 Richard P. Tritter, 내부통제 자체평가 CSA,

참을 유도할 수 있으며 개선작업 실행시 변화의 주체로 활동하게 된다.

성공적인 CSA도입을 위해서는 철저한 준비가 필요하다. 준비없는 CSA의 도입은 과거의 시간낭비적, 형식적인 회의가 될 가능성이 매우 크므로, 사전에 회의형식, 회의운영방법, 주제선정, 질문리스트 선정 등 회의계획을 철저히 준비해야 한다.

무엇보다도 중요한 것은 회의주재자의 선정, 즉 회의주재자의 자질과 회의운영스킬이라 할 수 있다. Richart P. Tritter의 “내부통제 자체평가”에서는 회의주재자를 촉진자(facilitator)로 정의하였는데, 여기서 언급하는 퍼실리테이터가 갖추어야 할 기술, 자질 및 가치 중에서 우리가 눈여겨 보아야 할 부분은 “안심영역의 확대”이다.

[그림 2] 안심영역(Comfort Zone)



자료 : 금융연수원, 2005 Richart P. Tritter, 내부통제 자체평가 CSA,

- **안심영역(Comfort Zone)** : 참석자들은 제한적인 정보만을 제공하고자 한다.
- **불안영역(Discomfort Zone)** : 더 많은 정보가 제공되지만 참석자들이 불안해 한다.
- **고통영역(Pain Zone)** : 모든 정보가 제공되지만 극단적인 진술 때문에 극도의 불안감이나 심리적 고통이 유발된다.

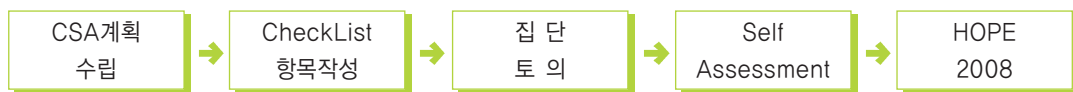
사람들은 어렵거나 곤란한 문제에 대해 논의하고 있을 때, 자신들의 안심영역(Comfort Zone)에 머물러 있고자 하는 경향이 있다. 이로 인해 대부분의 참석자들은 공개회의에서 반대의견을 내지 않으려 하는데, 이러한 반대의견이 표출되지 않는다면 회의의 효과가 없다.

여기서 중요한 것은 회의주재자가 안심영역은 벗어나지만 고통영역에까지는 이르지 않도록 회의를 이끄는 것이다. 불안영역에서의 회의 기여는 권장되나 고통영역에서의 회의진행은 토의에 지속적으로 기여하고자 하는 의지를 감소시키게 된다. 따라서 고통영역으로 가지 않도록 회의를 진행하는 것이 가장 중요하다.

보수적 색채를 띠는 기금의 조직문화로 인해 문제제기 자체에 소극적이고, 특히 선배가 제기한 문제에 대해서는 이의를 제기하지 않으려 하는 특성을 감안할 때, 각별히 관심을 가져야 할 부분이다.

CSA는 내부통제 및 운영리스크 개선에 매우 효과적인 수단으로 판단되어 감사실에서는 2005년 하반기부터 CSA 도입을 추진하고 있다. 영업점 단위의 자유로운 집단토의를 통해 윤리경영 및 리스크에 대한 공개적 토론 문화를 정착시키고, 직원들 스스로가 조직의 목표달성에 걸림돌이 되는 문제점을 발견하고, 처리방안 등을 모색함으로써 제2창업을 위한 경영혁신에 동참하여 『희망기금(HOPE-KCGF) 2008』실현에 적극 기여할 예정이다.

[표 8] CSA의 실행 단계



2. 부정방지대책(Anti-fraud Program) 수립

Basel II에서 새로 도입되는 운영리스크의 주요 내용에는 임직원의 부정(fraud)에 대한 내용도 담고 있다. 부정(fraud)은 Basel II가 아니더라도 각 금융기관이나, 기업 등 모든 조직에서 필요성에 대해 인식을 하고 있으며, 예방대책의 시급성을 느끼고 있다.

이러한 대책을 마련하기 위해서는 부정의 원인을 정확히 파악할 필요가 있는데

ACFE⁵⁾의 보고에 따르면, 부정의 발생원인을 기회, 압력, 합리화의 3가지로 보고 있다.

「기회(Perceived Opportunities)」는 취약한 승인절차, 취약한 업무분장, 부적절한 문서화, 과도한 신뢰, 긴급상황에 의한 조직운영 등 조직의 취약점에서 발생하는 것을 말한다.

「압력(Pressures)」은 직원개인의 행태에서 발생하는 것으로 수입보다 많은 지출, 과도한 부채, 도박이나 이성관계가 문란한 경우, 주식투자 등으로 인한 손실, 근무성적평정이 좋지 않거나 승진이 늦은 경우, 월급이 적다는 생각 등이다.

「합리화(Rationalization)」는 ‘조직보다 나에게 절실히 필요하다’, ‘임시로 빌리는 것 뿐이다’, ‘아무도 해치지 않는 것이다’, ‘어떤 방법이든 나는 성공을 해야 겠다’ 등으로 압력의 바탕 위에 기회가 제공될 경우 부정을 시도하게 되는 최종원인, 심리상태를 말한다.

부정방지에 있어 ‘압력’과 ‘합리화’는 개인의 생각과 사생활에 관한 부분으로 사실상 통제가 어렵다고 볼 수 있다. 그렇다면 부정방지대책은 기회제공을 차단하는 것으로 접근할 수 밖에 없다. ACFE에서는 부정방지대책으로 강력한 내부통제제도, 정기적인 감사, 부정방지정책, 윤리교육 등의 순이 효과적이라고 말한다.

기금의 경우, 강력한 내부통제는 업무의 비효율과 비례관계에 있기 때문에 한계가 있고, 정기적인 감사는 감사실 인력수급상 정기감사를 무한정 확대하기는 어려운 상황이다.

하지만, 윤리교육은 그동안 기금에서 지속적으로 실시해 왔고, 이로 인해 기금직원들의 윤리의식은 상당히 높은 편이다. 국가청렴위원회의 2005년도 공공기관에 대한 청렴도 측정결과 우수기관으로 선정된 것이 이를 말해주고 있다.

그러나, 여전히 소수의 직원은 부정행위를 할 가능성이 있고, 일단 부정행위가 발생하면 기관전체의 명예를 추락시키고 재정적 손실을 가져오는 등 파장이 크므로 대비를 철저히 할 필요가 있다.

감사의 기능이 업무적인 과실을 적발하는 것 뿐만 아니라 부정행위에 대한 대책으로서의 중요성이 증가되면서 감사실에서도 부정방지를 위해 지속적으로 노력하고 있다.

5) ACFE(Association of Certified Fraud Examiners)는 각종 fraud와 화이트칼라 관련 범죄를 예방, 적발, 조사하는 공인된 전문가(CFE)들의 협회로서 전세계 2만5천의 회원들이 있으며, 1988년 미국 텍사스주 (Texas) 의 수도인 오스틴 (Austin) 시에 기반을 두고 설립되어 북미와 유럽을 비롯한 세계 각국에 100여 지부가 있다.

이를 위해 부정의 방지를 위해 가장 중요한 모니터링 기능을 수행하는 조기경보시스템 및 행태분석시스템 구축을 추진하고 있다.

조기경보시스템을 통해 업무 취급시 실시간 자동으로 위규사항을 검색, 취급자에게 통보함으로써 업무프로세스상 발생할 수 있는 단순실수를 사전에 예방하고, 행태분석시스템을 통해서도 직원 개인의 업무행태를 분석하여 사고가능성이 높은 직원에 대해 집중 특별감사를 실시하여 운영리스크의 제로화를 위해 노력할 것이다.

3. 감사 기능의 제고를 통한 리스크관리 강화

지금부터는 이러한 리스크관리 강화를 위한 감사실의 역할에 대하여 살펴보도록 하자. 현재 감사실에서 정기감사를 2년에 한 번씩 실시함에 따라 영업점의 업무 긴장감 및 예방감사 효과가 미미하다는 지적이 있어 왔다. 이러한 단점을 보완하기 위해 2006년부터는 영업점에 대해 1년 단위로 정기감사를 실시할 예정이다. 다만, 감사를 받는 영업점의 부담, 한정된 감사인력을 감안하고 사고감축의 유인책을 제공하는 인센티브 측면에서 감사생략 영업점을 전 영업점의 30%수준으로 대폭 확대하는 방법도 아울러 검토 중이다.

정기감사 업무 중에서 사무정비 전반을 점검하는 초일감사는 감사항목을 대폭 정비한 후 사전에 영업점 감리담당직원을 통해 위임감사를 실시토록 할 예정이며, 일반감사시 감사실 직원은 체크리스트에 의거 확인한다. 감사항목 일부를 샘플링 방식으로 점검함으로써, 위임감사의 적정성 여부를 감사하고, 영업점 감리담당직원을 적극 활용함으로써 감사업무의 효율성을 높일 수 있다.

지금까지의 감사방식은 감사실 직원이 서류상의 검토를 통해 문제점을 찾아내는 감사 방식이었다. 이러한 방식은 사람의 손과 눈에 의존하기 때문에 모든 문제점을 발견하는데 한계가 있고, 인적·물적 자원이 많이 소모되게 된다. ERM을 위해서는 모든 문제점과 리스크를 찾아내야 하는데 이에 적합한 것이 사이버감사이다.

기금에서는 2000년부터 사이버감사를 도입하여 여러 가지 성과를 거두었다. 하지만 아직까지는 위탁보증, 전결권 위반 등 특정사안 위주로 운영되는 과도기적인 단계에 있고, 모든 업무를 전면 사이버감사로 대체하기에는 한계도 있다. 영업점 사고보증 등 특정업무에서 정상보증 등 전체 업무를 사이버감사를 통해 사전에 검증해 나갈 수 있도록

시스템을 단계적으로 개선해야 한다. 뿐만 아니라 개인의 행태 부문에 대하여도 상시적으로 사이버감사를 실시하는 등 업무영역을 확대하여야 한다. 현재까지는 사이버감사가 감사의 보조수단이었지만, 향후에는 사이버감사가 감사업무의 주축이 되고 일반·특별감사는 사후 현장확인 등 감사방법상의 보조적 수단으로 활용될 것이다.

또한, 감사실의 컨설팅기능 확대 또한 중요한 부분이다. 본부부서의 주요 문서에 대해 사전, 사후에 실시하는 일상감사를 강화하기 위해서는 일상감사 담당 외에 전 검사역이 분야별로 전문지식을 갖추고 담당분야별 검사역의 보다 세밀한 검토가 이루어져야 한다.

V. 맺음말

지금까지 ERM에 대하여 논의 했는데 ERM이 급속히 확산되면서 일부에서는 이를 그동안 술하게 진행되어 왔던 기업혁신 활동의 하나로 이벤트성 경영방식이 아닌가하는 부정적인 시각을 보이기도 한다. 하지만, 많은 기업이 처한 경영환경 변화 수준이 개별 부서의 수준에서 대응하기가 어려워짐에 따라 리스크를 통합하여 관리하는 전사적 리스크 관리의 도입 필요성에 대한 공감대가 점차 높아지고 있다.

기금의 경우에도 ERM에 대해서 2005년 8월에 발표한 '희망기금 2008'의 주요 내용으로 포함시키는 등 적극적인 관심과 노력을 기울이고 있다. 하지만, 구축·실행·정착 등 구체적인 실행방안에 대한 논의는 그리 활발하게 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다. ERM이 기금에 성공적으로 정착하기 위해서는 구성원 모두의 사고를 전략적으로 바꾸는 것이 선행되어야 할 것이다.

(1) 기금인의 의식 전환

ERM의 도입이 적극적으로 추진되고 있지만, 여전히 리스크를 관리하는 역할이 현업 부서나 영업점보다는 감사기능의 일부로 보는 경향이 아직도 강하게 남아있다. 이런 생각들로 인해 현업부점에서는 여전히 ERM활동에 대하여 피동적인 자세를 보이고 있으며, 사전적인 예방활동 보다는 주로 사후적인 관리에 치중하고 있다. 이러한 미온적인

태도로 인해 리스크 발견시마다 사후적이고 형식적인 대처로 인해 일정기간 문제없이 시간이 지나면 다시 원래로 돌아가는 악순환을 반복한다.

그러나, 현재 논의되고 있는 ERM의 관점에서는 실제 운영을 담당하고 있는 현업부서를 통해서 리스크관리가 이루어져야 한다. 실무자는 자신의 업무에 존재하는 리스크를 사전에 파악하고 이에 대한 적절한 통제방안을 수립하고 실행해야 할 책임이 있다. 실무자가 목표달성에만 집착하고 리스크에 대한 평가나 감시활동을 내부감사기능에만 맡긴다면 ERM은 제 기능을 다할 수 없을 것이다. 즉, ERM이 일상적인 업무프로세스의 일부로 내재화되는 것이 가장 중요한 것이다. 지금까지 기금도 리스크관리를 위해서 다양한 선진제도를 도입하고, 리스트 관리시스템을 구축하는데 상당한 투자를 하였다. 그러나, 이러한 투자가 형식적 통제 혹은 과학적인 통계모형의 도입에 그치게 된 가장 큰 이유는 실무자들의 ERM에 대한 의식 부족에 크게 기인한다고 할 수 있을 것이다.

(2) 모니터링 기능의 강화

조기경보시스템이란 이상징후가 발생하면 이를 관리자에게 자동적으로 보고하여 징후가 발생하는 시점부터 해결시점까지 계속해서 모니터링하고 관리하는 시스템을 말한다. 현재는 적절한 리스크 관리대상이 선정되지 않아 실제로 리스크가 발생하는 경우에도 이를 감지하지 못하고 있다. 이로 인해, 대처에 상당한 시간이 소요되어 손실이 크게 발생되기도 한다.

현재, 감사실에서는 조기 경보시스템의 조기 개발 및 정착을 위해서 최선의 노력을 다하고 있으며, 2006년부터 본격적인 가동을 통해 기금의 운영리스크 관리에 적극적으로 활용할 예정이다. 조기경보시스템의 성공적인 운용을 위해서는 모니터링을 통한 적시성이 가장 중요하며, 시스템에서 관리해야 할 리스크를 사전에 찾아내는 것이다. 리스크를

GE의 모니터링 시스템(Digital Cockpit)

전세계 GE의 주요 비즈니스 활동을 매 15분마다 모니터링 하여, 실시간으로 각 프로젝트의 상태를 검토하고 위험 신호가 뜨면 각 사업부장 및 담당자에게 E-mail 등으로 자동 통보함. 이를 통해 GE는 시장 변화에 대응하는 주기를 단축하고 위험관리기능도 향상시킴

파악할 수 있는 지표들을 모두 도출하여, 시스템의 활용성을 높이고 지표 관리의 지속성을 확보해야 한다.

ERM은 처음부터 너무 거창하고 힘들게 시작할 필요는 없다. 실행하기 쉬운 방식으로 일상 업무에 자연스럽게 적용하는 것이 바람직하다. 기업내 모든 구성원이 리스크 관리 담당자 수준이 될 필요도 없다. 각 직급의 구성원들이 일상 업무에서 리스크를 인식하고 활용하면 충분하다.

ERM을 추진하는 과정에서 발생할 수 있는 내·외부적 문제들을 전사적으로 —기금의 모든 구성원들이 함께— 고민하고 해결하며, 『희망기금(HOPE-KCGF) 2008』의 큰 목표를 향해 나아간다면 기금의 ERM의 성공적 도입은 꿈이 아닌, 멀지 않은 현실이 될 것이다.

[참 고 자 료]

1. 「내부통제 자체평가」, Richard P. Tritter저, 변중석외 3 옮김 2005.10.20, 한국금융연수원
2. 「은행의 운영리스크 측정과 관리」, 금융리스크리뷰 2005년 가을, 이철규, 예금보험공사
3. 「CSA가 내부통제개선에 미치는 영향」, 허영균 2004. 2. 카톨릭대 석사논문
4. 「전사적 위험관리 : 개념과 사례」, 김종호, 2004. 1, LG경제연구원
5. 「ERM의 성공적 정착 비결」, 장강일, 2005. 5. 20, 주간경제 833호, LG경제연구원
6. 「국내은행의 리스크관리현황과 시사점」, 박현수, 2004. 7. 27, 삼성경제연구소
7. 「은행업 : BASEL II 시대를 향해」, 산업분석 2004-046호, LG투자증권
8. 「신BIS길라잡이」, 2005. 4, 금융감독원 신BIS실
9. 「신바젤자기자본협약 도입이 국내 은행산업에 미치는 영향과 대응방안」, 한국은행 은행국, 2003년 7월
10. 「제2창업을 위한 경영혁신과 미래전략」, 신용보증기금, 2005년 8월,