기업 Risk 관리의 필요성 및 성공과 실패 사례

November 2008

발표자: 김 재 식 (삼일회계법인 전무)

Agenda

1. **Risk 관리의 필요성**
2. **Risk 정의 및 유형**
3. **Risk 관리 성공 및 실패 사례**
4. **Risk 관리 방법론 (ERM)**

Section 1

1. Risk관리의 필요성

2. **Risk 정의 및 유형**
3. **Risk 관리 성공 및 실패 사례**
4. **Risk 관리 방법론 (ERM)**

Risk관리, 위기관리 능력은 생존의 필수조건

급격한 대내외 경기 불안과 다양한 정치/경제 이슈 등 많은 경영환경의 변화 속에서 기업 경영의 화두는 체계적인 위험관리와 침착한 위기관리 능력이라고 할 수 있음.

미국발 금융위기	국내 기업 이슈	정치,사회 이슈
• **Sub-Prime**모기지론 부실에서 출발된 국제 금융시장 혼란 • 국제경기의 공동화 현상 • 국내 주식시장 폭락 • 원달러 환율의 폭등	• 삼성 비자금 • 옥션 해킹 사건, **GS**칼텍스 고객정보 유출 • 조류독감, 멜라닌 사건 등 식품 안전 사고 • 키코 계약 **(**환헤지통화옵션상품**)**	• 고유가, 고물가 지속 • 실업률 증가 • 부동산 침체 • 대내외 정치불안 **(**금강산 피격, 광우병 파동, 촛불집회, **…)** • 지구 온난화

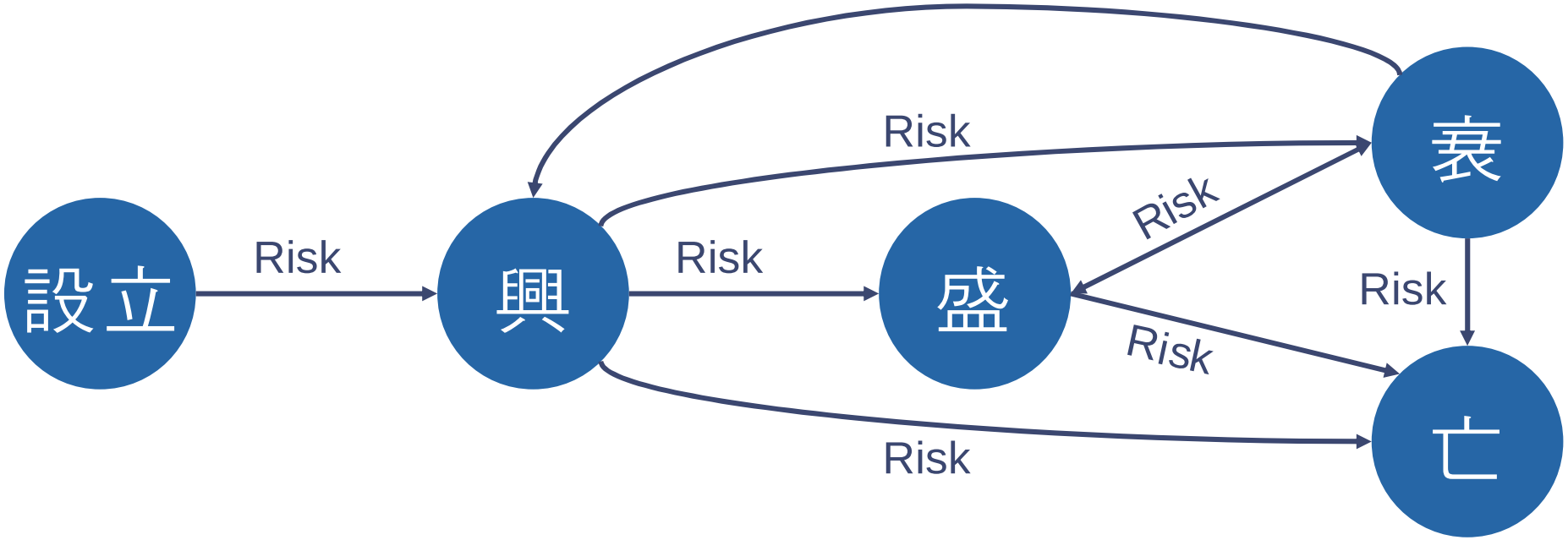
우리나라 10대 기업 변천사

우리나라 기업 수명은 약 30년 입니다.

	1930년대	1960년대	1990년대	2007년
1	경성방직	대한중석	현대	
2	화신	대성목재	삼성	
3	동아증권	삼성	LG	
4	태광적물	삼양	대우	그룹 해체
5	함흥택시	화신	선경	
6	영보합명	개풍	쌍용	자동차 부문 매각
7	태창광업	동아	기아	현대차로 합병
8	경남은행	LG	한진	
9	호남은행	대한	롯데	
10	동화산업	동양	한화	

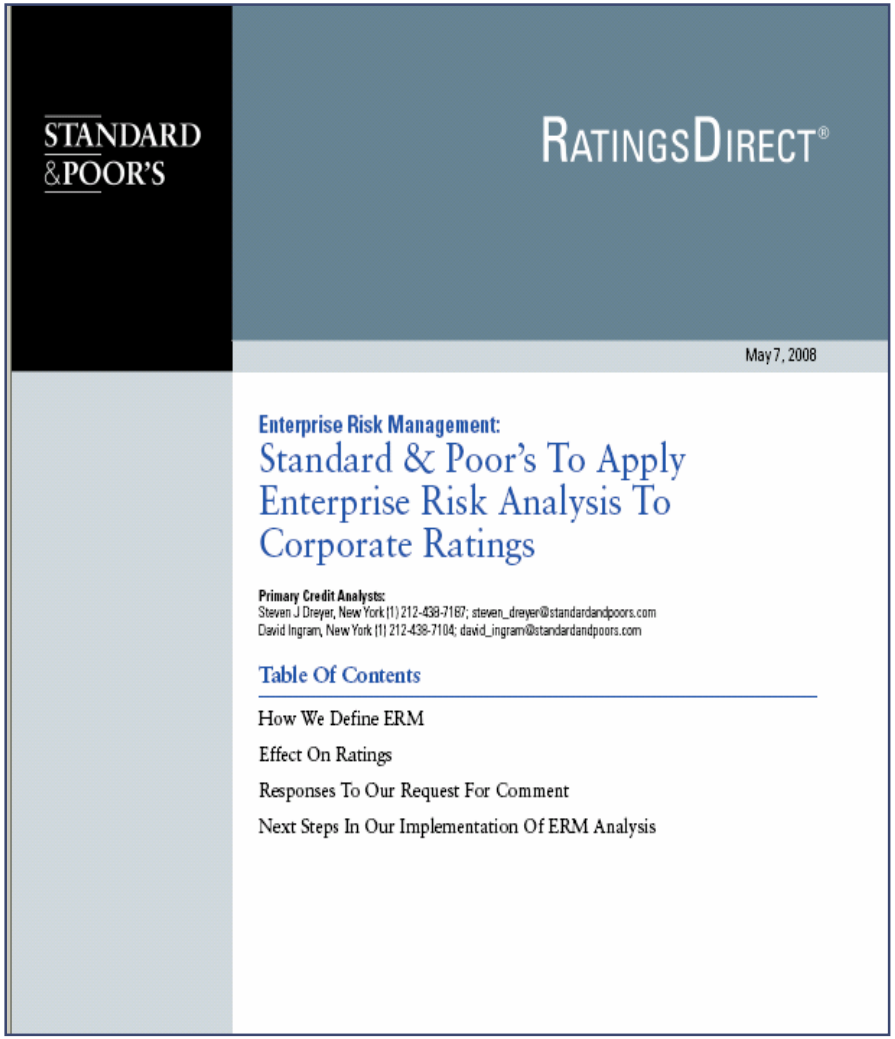
CEO the Risk taker

기업의 **CEO**들은 다양한 **Risk**들을 관리하여 기업이 성장을 지속할 책임을 가지고 있습니다.



미국 Fortune 500대 기업의 평균 수명은 40년
일본 100대 기업의 평균 수명은 30년

최근 동향 – 기업의 리스크 관리 수준에 대한 기대/요구수준 증가



STANDARD &POOR'S

RATINGSDIRECT®

May 7, 2008

Enterprise Risk Management:

Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings

Primary Credit Analysts:
Steven J Dreyer, New York (1) 212-438-7187; steven_dreyer@standardandpoors.com
David Ingram, New York (1) 212-438-7104; david_ingram@standardandpoors.com

Table Of Contents

How We Define ERM

Effect On Ratings

Responses To Our Request For Comment

Next Steps In Our Implementation Of ERM Analysis

- **S&P, Fitch** 사 등 글로벌 신용평가 기관에서는 올 하반기부터 **ERM(*)**의 도입과 구축을 기업가치와 신용평가 기준의 한 요소로 공표.

- 다우존스 지속가능경영 지수**(Dow Jones Sustainability Index)**의 평가 범주에서도 리스크/위기관리**(Risk & Crisis Management)**가 주요 평가항목 중 하나로 되어 있음.

Dow Jones Sustainability Indexes

Sustainability Assessment Indexes Data Reviews News Publications

CRITERIA AND WEIGHTINGS

Corporate Sustainability Assessment Criteria

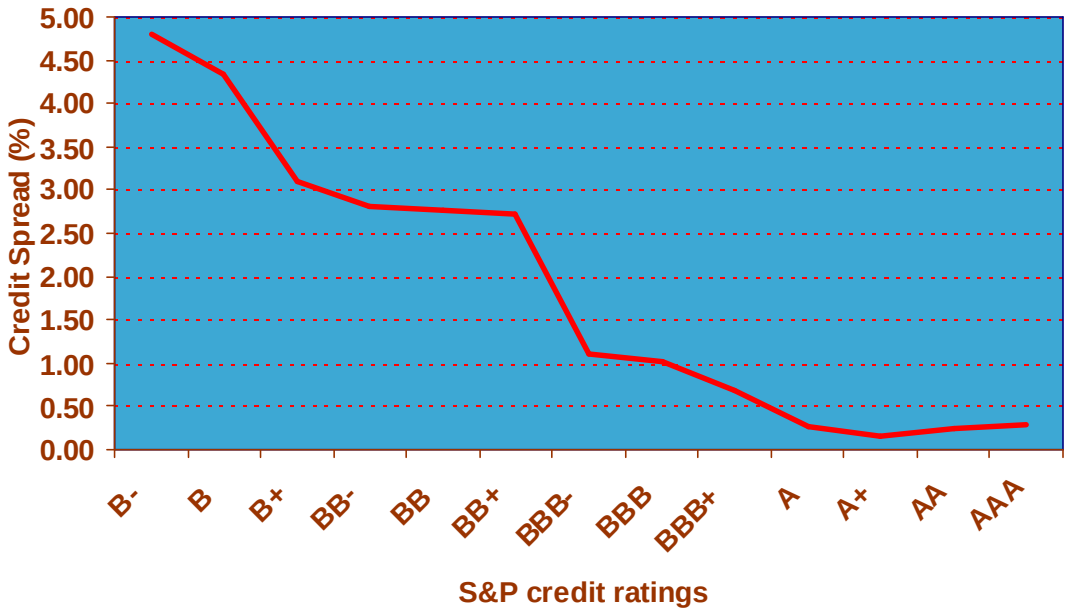
Dimension	Criteria	Weighting (%)
Economic	Codes of Conduct / Compliance / Corruption&Bribery	5.5
	Corporate Governance	6.0
	Risk & Crisis Management	6.0
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry

(*) Enterprise Risk Management 전사적 위험 관리

S&P ERM evaluations (Risk 관리의 Value)

better ERM assessments → better credit ratings → lower cost of capital
→ enhanced reputation

높은 신용평가는 곧 자본비용의 절감, 기업 평판 제고 !!!



S&P의 ERM에 대한 평가는 모든 Industry, sector로 확대 적용됨

- 가스, 원료 등 유틸리티
- 중공업
- 소비재 및 서비스업
- 기술 산업Technology
- 자동차Automotive
- 엔터테인먼트,미디어
- 금융기간
- 기타

S&P에 의하면, 과거 **2**년간 금융회사의 약 **10%**가 **ERM** 스코어 때문에 회사 전체의 신용평가등급이 조정**(**상향**/**하향**)** 되었음**.**

리스크 관리의 최근 경향

전통적인 관점	최근의 경향
• 리스크는 부정적인 것이고 통제되어야 함. • 리스크는 특정부서가 관리하는 것임. • 리스크 측정은 주관적이고 정성적임. • 리스크 관리 기능은 분리 되어 있음.	• 리스크는 기회이고, 따라서 적극적으로 관리될 필요가 있음. • 리스크는 전사적이고 통합적인 관점에서 관리되어야 함. • 리스크는 양적으로 측정 가능해야 함. • 리스크 관리활동은 경영 시스템에 통합되어 있어야 함.

➔경영층의 인식 부족, 내부역량의 결핍, 정형화된 위험측정 지표의 부재 등 본질적인 문제의 해결이 필요함.

Section 2

1. Risk 관리의 필요성
2. **Risk 정의 및 유형**
3. Risk 관리 성공 및 실패 사례
4. Risk 관리 방법론 (ERM)

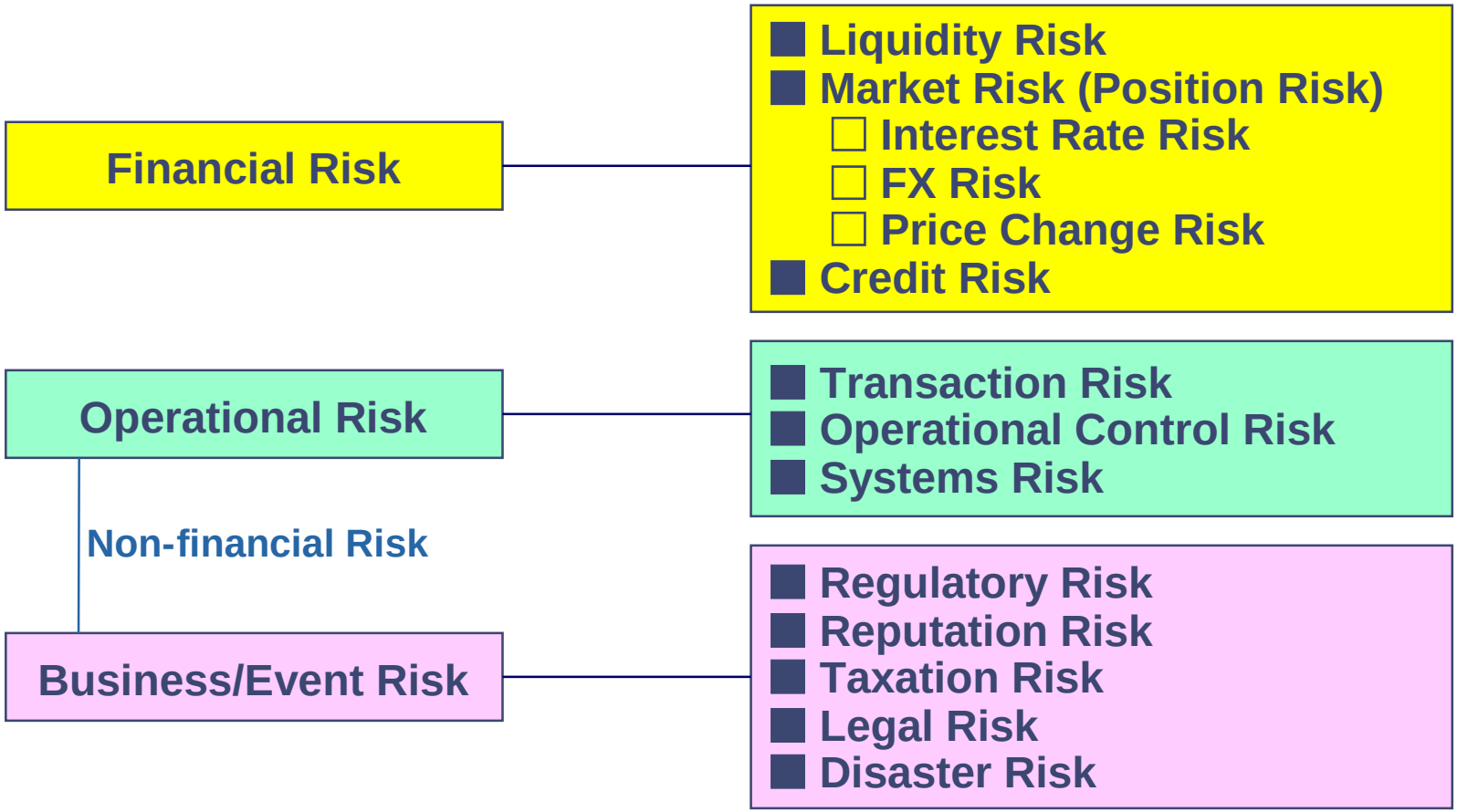
Risk의 정의

■ “주주가치에 감소를 초래하는 모든 사건들”
(Any occurrence that leads to a reduction in shareholder value)
- GARP(Generally Accepted Risk Principles: PricewaterhousCoopers)

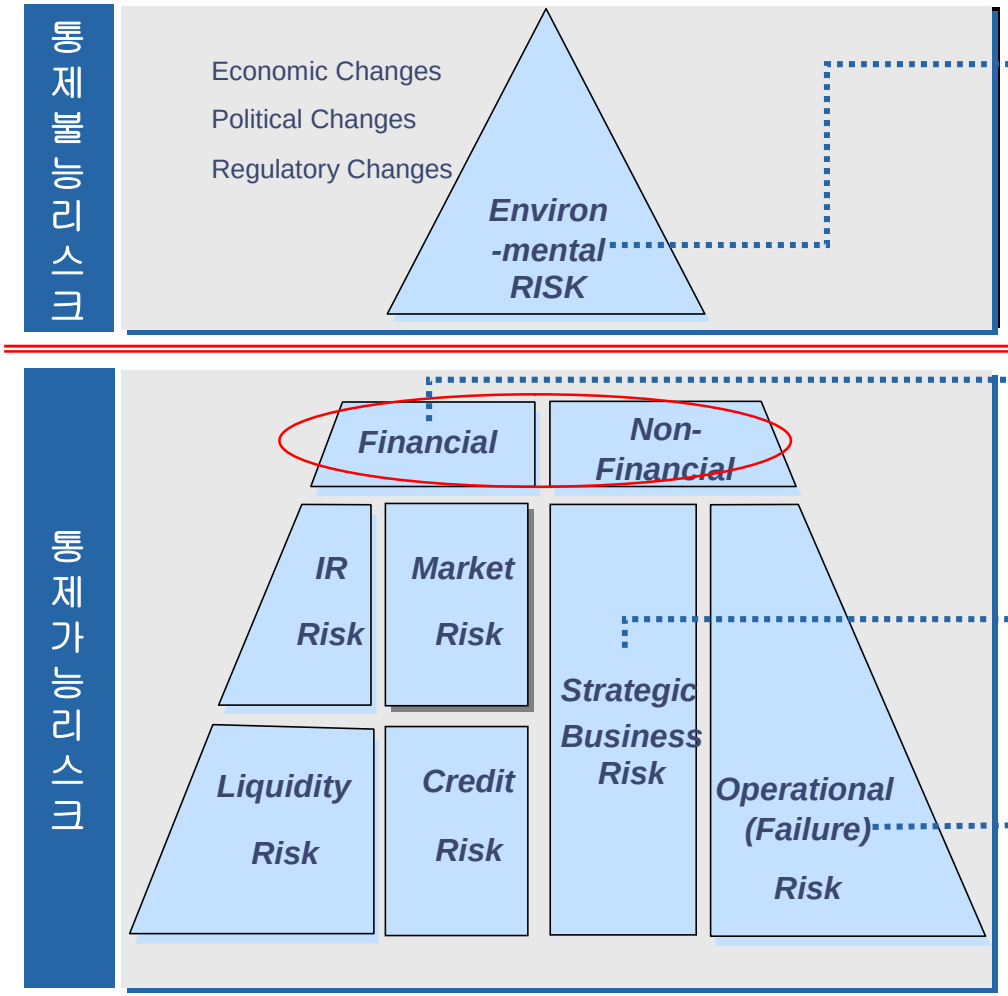
■ “조직의 전략적, 업무적, 또는 재무적 목표를 달성하는데 영향을 줄 수 있는 불확실한 미래의 사건들”
(Uncertain future events which could influence the achievement of the organization’s strategic, operational and financial objectives)
- Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk: IFAC)

➔ *위험관리 (RM) : 불확실성하의 위험을 사전에 예방, 회피하려는 사전적 대응활동*
(현실화된 위험에 대한 사후적인 대응 : 위기관리 (CM))

기업위험(Risk)의 유형 (목적에 따른 구분)



기업위험(Risk)의 유형 (통제 가능성에 따른 구분)



❑ 환경 리스크

조직을 둘러싼 거시환경 및 경쟁자, 고객, 정부 정책 및 규제 등의 변화로 인해 야기될 수 있는 경영의 불확실성 및 이로 인한 손실 발생 가능성

❑ 재무 리스크

금리, 주가, 이자율 등의 가격변동, 유동성 변동, 신용도 변동 등에 의해 발생하는 재무적 손실 발생
가능성

❑ 전략/사업 리스크

조직이 선택한 전략이 적절한 성과를 거두지 못하고 실패할 가능성에 따른 리스크

❑ 운영 리스크

조직 내부의 직원, 업무 프로세스 또는 시스템 상의 문제로 인해 발생하는 오류, 부정, 비효율성 등에 따른 손실 발생 가능성

금융권 Risk 유형 (BASEL 기준)

리스크 유형	
신용리스크 (Credit Risk)	채무자의 계약조건 불이행이나, 채무 불이행에 따라 금융기관의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크
시장리스크 (Price Risk)	상품계정 자산에 속한 유가증권/상품 가격 또는 환율의 불리한 변동에 따라 금융기관의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크
금리리스크 (Interest rate Risk)	이자율의 불리한 변동에 따라 금융기관의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크
환리스크 (FX Risk)	환율의 불리한 변동에 따라 금융기관의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크
유동성리스크 (Liquidity Risk)	추가적인 손실 발생 없이 은행채무를 상환할 수 없음에 따라 금융기관의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크
운영리스크 (Operational Risk)	**부적절하거나 잘못된 내부 프로세스 (internal processes), 인력(people), 시스템(systems) 및 외부사건 (external events)으로 인해 발생하는 손실**
전략리스크 (Strategic Risk)	**부적절한 경영의사결정 및 실행과 경영환경변화에 적절히 대응하지 못함에 따라 금융기관의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크**
평판리스크 (Reputation Risk)	**금융기관에 대한 고객/거래상대방/주주 및 규제당국의 부정적 인식에 따라 은행의 순익 또는 자본에 부정적 영향을 줄 수 있는 현재 또는 잠재적 리스크**

운영 Risk

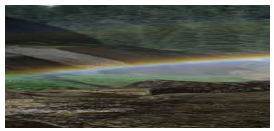
조직원, 프로세스, 시스템상의 문제로 업무에 오류, 부정, 비효율이 발생할 위험,
회사 내 주요 기능/프로세스 별로 리스크를 파악함.

구분	예시
구매 / 생산	➢ 과도한 물류비 ➢ 부정확한 생산기준 정보 ➢ 부실자재 입고 ➢ 불리한 구매계약 조건 ➢ 구매대금 지급 부정/오류 ➢ 협력업체와의 유착
영업/고객	➢ 고객 응대 불만에 따른 고객 불만족 ➢ 대형 클레임 발생 ➢ 사고 채권 및 대손 발생 ➢ 과당경쟁으로 인한 수익성 저하 ➢ 단기 실적주의

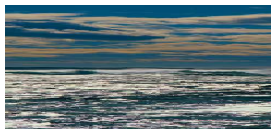
구분	예시
HR	➢ 노사 분류 ➢ 생산성 저하/인력 비효율 ➢ 성과평가의 불공정으로 인한 사기저하 ➢ 핵심인력의 이탈
R&D	➢ 사업전략과 연구방향의 불일치 ➢ 상품성 없는 비효율적 연구개발 ➢ 기밀 정보의 유출 ➢ 특허권 침해 또는 방어실패

Risk에 대한 새로운 시각 : Opportunity Perspective

Risk 관리는 위기(Hazard), 불확실성(Uncertainty)에 대한 대응의 차원을 너머 경쟁우위 확보, 전략적 대응 차원의 기회(Opportunity)의 개념으로 확대되고 있음.



기회



불확실성

위기

Opportunity

Uncertainty

Hazard

Risk 관리의 성숙도

Risk관리의
궁극적 목표

손실 혹은 나쁜 것이
일어날 위험

- Regulatory
- Ethics Violation
- Fraud
- Disaster Recovery

변동성 혹은 기대에
미치지 못할 불확실성

- Forecasting/Budgeting
- Performance vs. Goals
- Efficiency

기업가치 증대에 기여할
수 있는 기회의 제공

- Competitive advantage
- Market innovations
- Strategic flexibility
- Reputation

유형별 Risk 대응 전략

Minimize Hazard (위기의 최소)

Resolve Uncertainty (불확실성의 해소)

Maximize Opportunity (사업 기회의 극대화)

Control과 Risk의 관계

Control은 그 자체로의 **Value**보다는 상위 개념 (기업목표, 전략, 위험) 관리를 돕는 도구개념으로 인식됨. 즉 목표달성을 위한 **Enabler, Risk** 관리를 위한 수단 임.

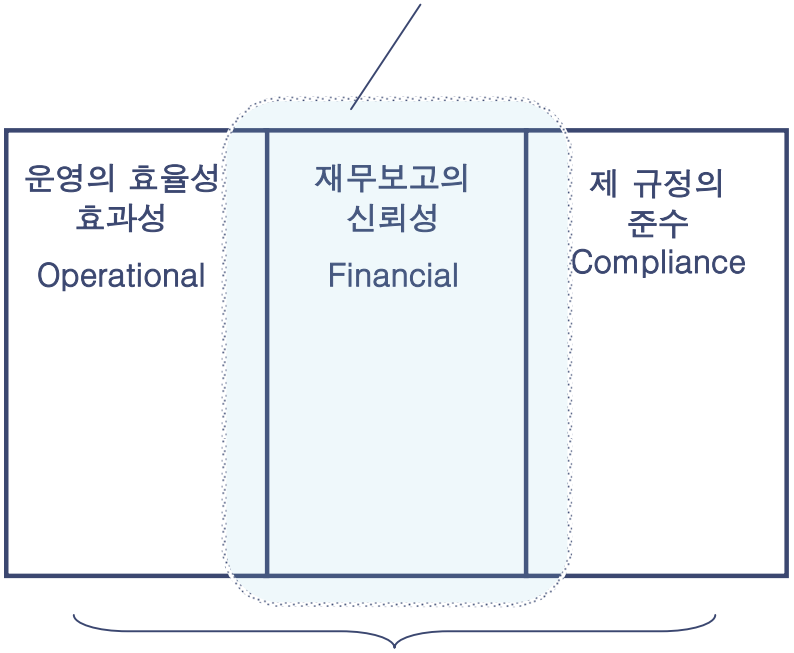
내부통제란 **Risk** 관리를 향상시키고 조직의 목적 및 목표 달성의 가능성을 제고하기 위하여 경영진 및 조직원이 선택한 일련의 활동/규정/절차이다. **- 국제 내부감사 협회 -**

"내부통제는 통제목표 달성을 위한 합리적 확신을 제공하기 위하여 조직의 이사회, 경영층 및 여타 구성원이 수행하는 제반 프로세스이다." **- COSO -**

내부회계관리제도의 범위와 한계 - ERM 도입의 필요성

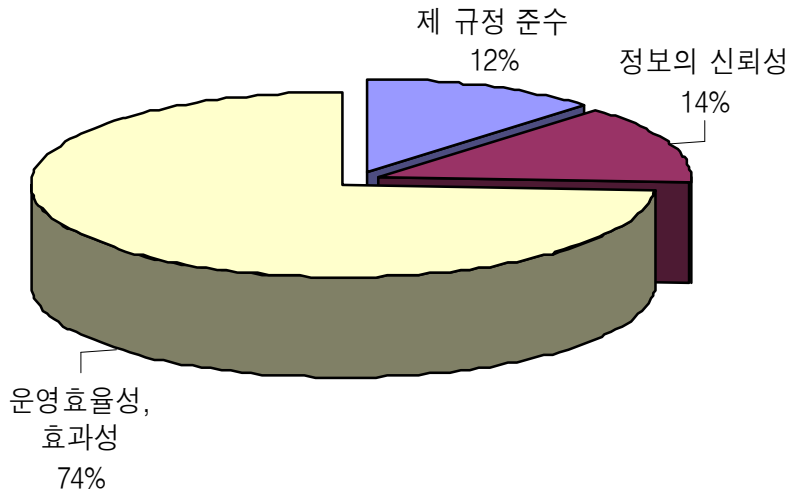
SOA 법의 재무보고통제 (Internal Control over Financial Reporting) 및 내부회계관리제도의 관리대상 통제의 범위는 COSO Framework의 일부 영역 (재무보고의 신뢰성) 에 Focus 되어 있음.

SOA 및 내부회계관리제도의 중점관리 영역은 재무보고 신뢰성 부문으로 제한적임.



COSO의 3대 통제 목표

그러나, 실제 정보의 신뢰성 관련 업무 프로세스/Risk Profile 이 기업 내 전체 업무에서 차지하는 비중은 14% 에 지나지 않음.

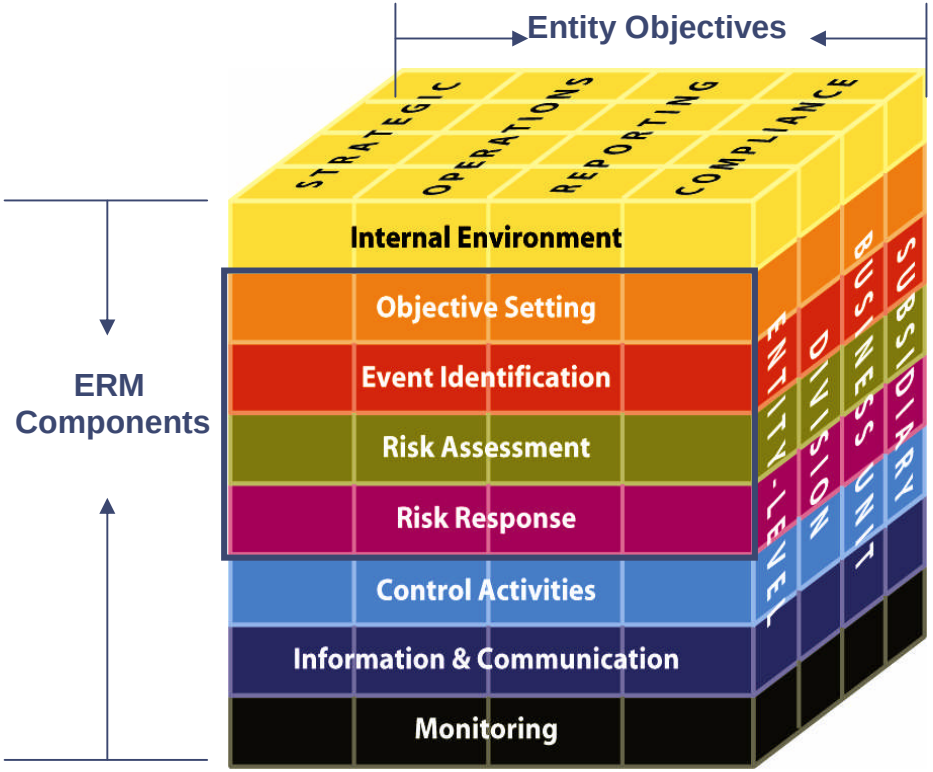


A사 분석 사례

COSO II – Enterprise Risk Management Framework

COSO는 2004년 기존 내부통제 모델을 수정하여 신 COSO 모형을 제시하였는데 1992년 COSO 내부통제 통합프레임워크상의 5요소에 3가지 구성요소를 추가하는 등 리스크 관리 프로세스를 보완하여 Enterprise Risk Management Framework으로 구체화 하였음.

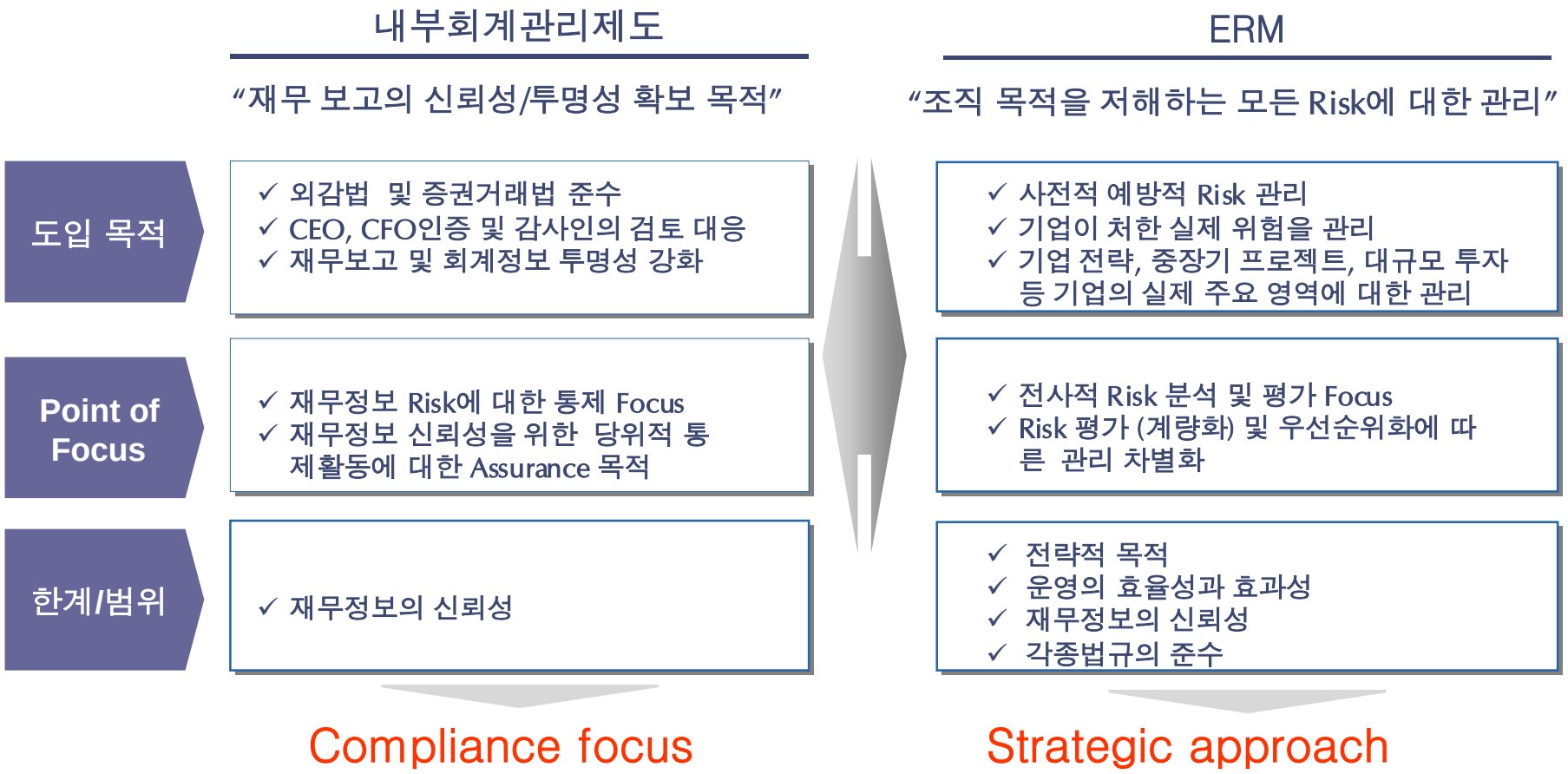
COSO II = COSO I + 리스크 관리 프로세스



- 내부통제 시스템을 전사적 리스크관리 프레임워크로 확대 발전시킴.
- 경영목표 – 92년 COSO 보고서의 3가지 측면의 통제 목적이 전략목표, 운영목표, 보고목표, 준법목표의 4가지로 확대 수정됨.
- 구성요소 – 92년 COSO 보고서의 통제 5요소가 리스크 관리를 위한 8가지 유기적 구성요소로 확대됨.

내부회계관리제도와 ERM

내부회계관리제도는 결국 법규 대응적인 Compliance적 성격이며, ERM은 경영진의 Needs에 따라 자발적으로 도입 하는 전략적 수단 임.



Section 3

1. Risk 관리의 필요성
2. Risk 정의 및 유형
3. **Risk 관리 성공 및 실패 사례**
4. Risk 관리 방법론 (ERM)

프랑스 소시에테제네랄(SG)은행 (2008)

운영 Risk 실패 (내부통제)

- 주식 선물 트레이더 한 명이 명의도용을 통한 사기거래로 72억달러에 달하는 사상 최악의 금융사고를 발생시킴.
- SG는 이미 서브프라임 모기지(비우량 주택담보대출) 부실 여파로 29억9000만달러의 손실을 낸 데 이어 이번 사고까지 합치면 손실 규모가 총 69억5000만유로(100억9000만달러)에 달하는 사상 최대의 금융사고. 이는 지난 1995년 외환 파생상품 거래에서 12억달러의 손실을 기록해 영국 베어링은행의 파산을 불러온 '닉 리슨 사건'을 능가하는 사상 최대 규모의 금융사고

- 1명의 트레이더가 수억유로의 선물거래를 하는 것을 SG의 금융 전산망에서 잡지 못함. → 취약한 내부통제에 그 원인이 있음.

AIG생명(2008)

재무 Risk (과도한 파생상품 거래 관련 유동성 Risk)

- 리먼브러더스 파산 및 메릴린츠 BOA합병 등 미국발 금융위기의 연쇄작용
- 자회사 자산 20조원의 유동성 활용 및 긴급자금 70조원 등이 지원됐지만 주가폭락
- 美AIG가 유동성위기를 겪으면서 고객들에 대한 AIG 브랜드 이미지가 크게 손상

- 과도한 파생상품 거래로 기초자산의 부실이 이른바 마켓 런(Market Run)과 맞물려 순식간에 부실로 연결되는 시스템 리스크에 노출됨

금호아시아나 (2008)

M&A 관련 과도한 차입금 + 풋백옵션 조건 제시로 인한 유동성 Risk

- **2006**년 대우건설 인수 당시 자금유치 위해 과도한 풋백옵션 조건 제시
- 풋백옵션 조건**-2009**년 **12**월말 현재 대우건설 주가가 **3**만 **4**천원을 밑돌 경우 투자자 보유주식 되사주기
- 대우건설 주가가 **11**월 현재 **8**천원대까지 추락
- 풋옵션에 의한 금호아시아나그룹이 부담해야 할 추정금액은 무려 **4**조원 이상으로 추정 **(**부채**)**

- 금호아시아나 그룹 유동성 위기설의 진앙
- 유동성 해결방안의 일환으로 금호생명 매각 작업 추진 등

Morgan Stanley (2004, 2006)

Legal/평판 Risk - 동일 Risk의 재발 Case

2004
쉬펠린 Case

- 앨리슨 슈펠린이 **300**여 명의 여성 직원들과 회사의 여성 진급 차별 및 남자 직원들에 의한 고객 향응 제공으로 집단 소송
- **2004.7**월 **5,400**만불 배상

2006
사이러스 메흐리 Case

- 사이러스 메흐리가 전직 주식 중개부문 여직원 **2,700**여명과 함께 성차별 집단 소송 제기
- **4,600**만불 배상
- 향후 **5**년간 여성 브로커 교육을 위해 **750**만불 지불
- 연봉 인상을 위해 **1,600**만불 지급

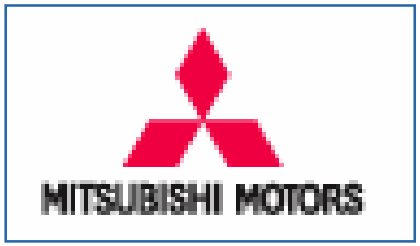
Ford, Fire Stone (2000)

위기 관리 능력, 평판 위험 관리 부재

- 파이어 스톤 타이어를 탑재한 포드의 익스플로러가 접지면 파열로 다수의 전복사고 발생
- 양사 모두 타이어의 결함을 알고도 은폐 시도
- 베네수엘라 포드 정비소 직원이 미국 자동차 전략 연구소 직원에게 **e-mail**을 보내고 전략연구소 직원이 연구소 홈페이지에 게재
- 전세계에 **web**을 통해 알려짐
- 파이어 스톤 타이어 **recall**

- 타이어 **650**만개 **–** 약 **3**억**5**천만불 손실 발생
- 모기업인 일본 브릿지스톤 당일 주가 **38%** 하락

Mitsubishi Motors (1996~)



- 여직원 성희롱(1996)
- 폭력단 이익공여(2000)
- 차량 결함 은폐 및 recall 늑장 대응(2000)
- 제동장치 결함 은폐(2004)

- 배상금 $3400만 지급
- 차량 60만대 이상 recall
- 2004년 – 전년대비 판매량 40%감소
- 3년간 3회의 사장 교체
- 막대한 벌금
- 주가 하락
- 다임러크라이슬러사의 투자 결정 철회

기타 사례

Emerging Risk
- IT/보안 관련

Mizuho은행의 전산 입력 오류
→ $225M 손해

America Online 트로이의 목마 바이러스
→ 고객 정보 유출

최근 국내 기업들의 고객 정보 유출로
인한 손해 배상 소송

Risk관리 성공 사례

위기관리에 집중하여 수행 됨

Johnson&Johnson

독극물 투입 사건

- **'82년 9월말 시카고에서 J&J의 대표상품인 타이레놀(캡슐형)에 정신질환자가 독극물을 투여하였는데 소비자들이 이를 인식하지 못하고 복용하여 사망**
- **정부가 지시한 시카고지역(사고지역)의 제품회수에 그치지 않고 미국전역의 제품을 회수(약1억$이상 손해감수)**
- **사건과 관련된 모든 정보는 실시간으로 완전공개 이행**
- **캡슐제품은 전량 수거하고, 사건이 정리될 때 까지 제품복용을 하지 말도록 소비자들에게 경고**

- 일년도 안되는 **'83년에 가서 잃어버린 시장을 완전히 찾고 오히려 소비자들로부터 더 큰 신뢰를 얻는 전기를 마련**

Risk관리 성공 사례, *계속*

위기관리에 집중하여 수행 됨

Past

- **50년대– 업소용 시장이 주류 였음**
- **60년대 이후 – 가정용 시장이 주류로 등장**

- **’1950년대 맥주시장 1위 (33.5%점유율)**
- **1960년대 기린맥주에게 1위를 빼앗김**
- **1985년 9.6%의 시장 점유율**

Present

- 구조 조정
- **1985년 5000명 이상의 고객을 대상으로 시음**
- **1987년 Super Dry 출시**
- 친환경 경영
- **2001년 일본 맥주 시장 1위 탈환**

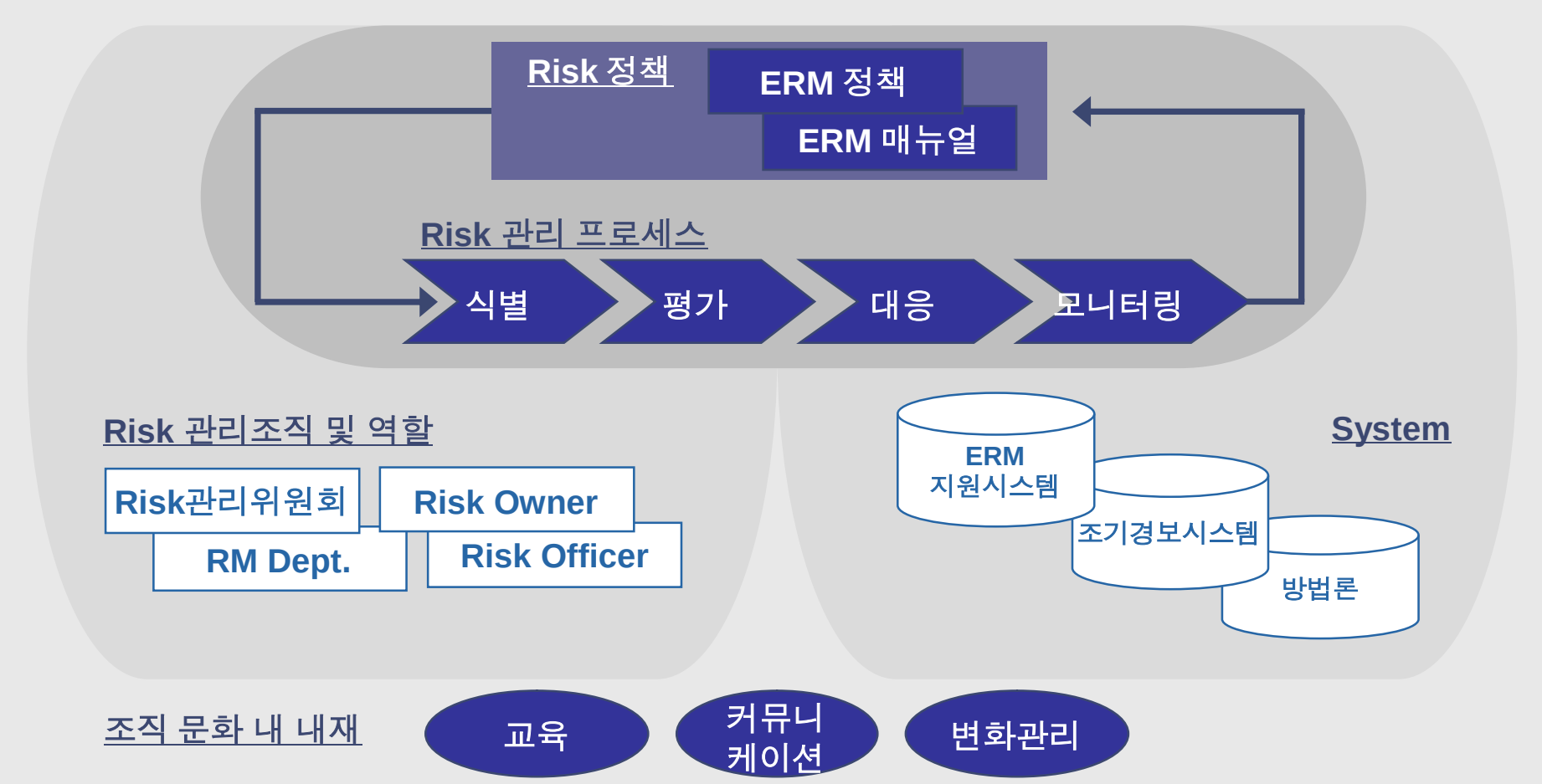
Section 4

1. Risk 관리의 필요성
2. Risk 정의 및 유형
3. Risk 관리 성공 및 실패 사례

4. Risk 관리 방법론 (ERM)

ERM 접근방법 – 조직 및 통합 관리방안

ERM 도입은 일회성 프로젝트가 아니며 Risk 정책, 관리 프로세스, 관련 역할 및 책임의 명확화, 지원 시스템 및 Risk 문화 등을 고려하여 구축하여야 함.

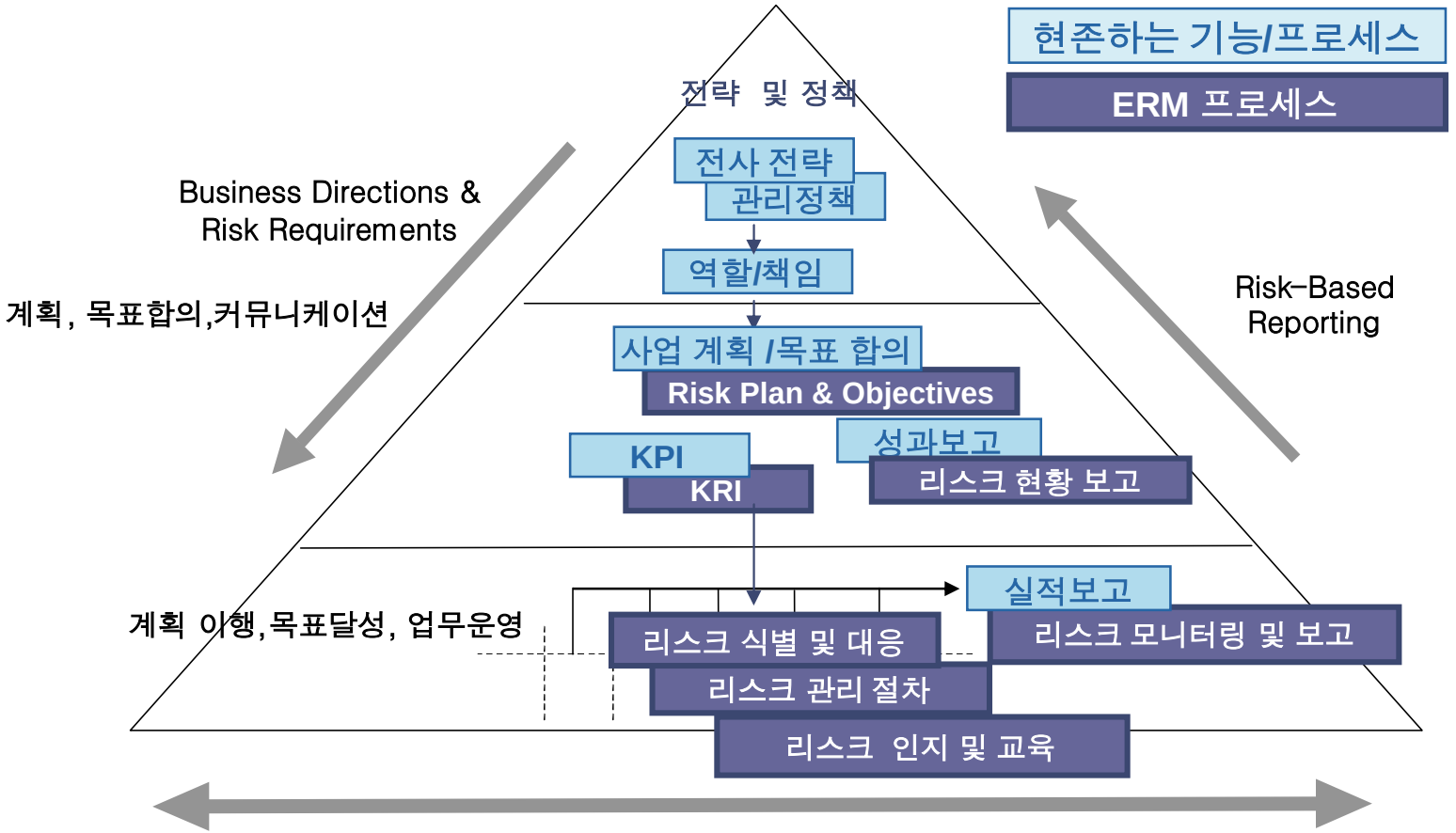


Risk 관리 프로세스

리스크 관리 프로세스는 리스크의 식별에서 대응방안의 실행까지 총 4개의 단계로 구성되며, 리스크 재평가 단계를 거쳐 순환하는 구조로 이루어져 있음.

기존사업계획, 성과 관리 프로세스와의 연계

기존의 경영활동 및 일상 업무 **Process**상에서 리스크의 식별, 평가 등의 관리가 이루어 질 수 있도록 기존 **System** 등과의 연계가 요구됨.



Risk의 식별

리스크 식별은 전사 Objective에 대한 장애요소를 파악하는 Top-down 방식과 Process분석을 통한 Bottom-up 방식, Workshop및 인터뷰 등 다양한 접근이 가능함.

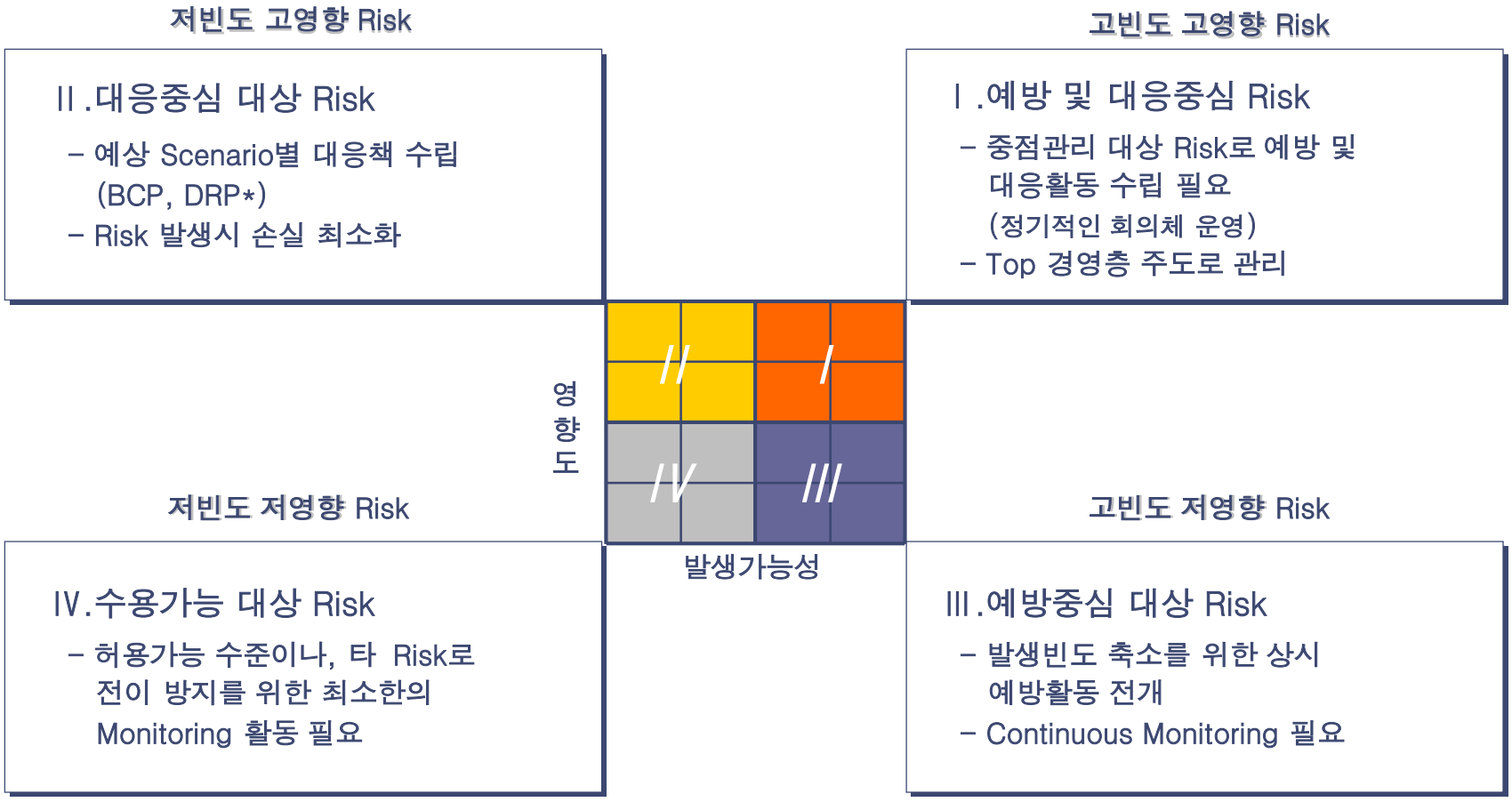
Risk 식별방법

Risk Profile 예시

Category	리스크
People 인적자원	o 회사 기밀정보(정책, 전략, 계획 등)가 유출될 리스크
	o 교육 훈련의 미흡으로 인해 조직 구성원들의 업무수행능력이 저하될 리스크
	o 조직 내 권한 위임 부족으로 인해 주요 의사결정이 지연될 리스크
	o 공정한 성과보상이 이루어지지 않을 리스크
	o 원활하지 못한 노사관계로 인하여 기업 경영전략 등의 중요 의사결정이 지연될 리스크
	o 사업계획과 교육계획의 미흡한 연계로 신규사업 진출 시 등에 인력운용의 선순환이 이루어지지 못할 리스크
	o 직원 경력관리 운용 미흡으로 인해 전문가 집단 양성이 효과적이지 못할 리스크
재무/자금	o 원활치 못한 내·외부 자금조달로 인해 CAPEX 운영에 지연을 초래하거나, 추가적인 비용이 발생할 리스크
	o 분산된 보험관리로 인하여 전사적 관점에서 보험관리가 효과적으로 이루어지지 못할 리스크
	o 회사 재무/자금 정책의 미준수로 인한 부정(Fraud/횡령, 정보의 왜곡 등)이 발생 할 리스크
	o 적절한 빌링시스템과 이에 대한 관리시스템이 적정하지 못하거나, 관리가 제대로 이루어지지 않아 잠재적 수익감소를 초래할 리스크
	o 적절한 자산운용 인력 및 운용 체계 부재로 재무적 손실이 발생할 리스크

Risk 유형별 대응방향의 차별화

리스크 식별 이후 개별 리스크에 대한 평가를 통해 도출된 리스크 노출 유형별로 각각 차별된 대응방향을 수립할 수 있음.



* BCP (Business Contingency Plan), DRP (Disaster Recovery Plan)

ERM 도입 추이

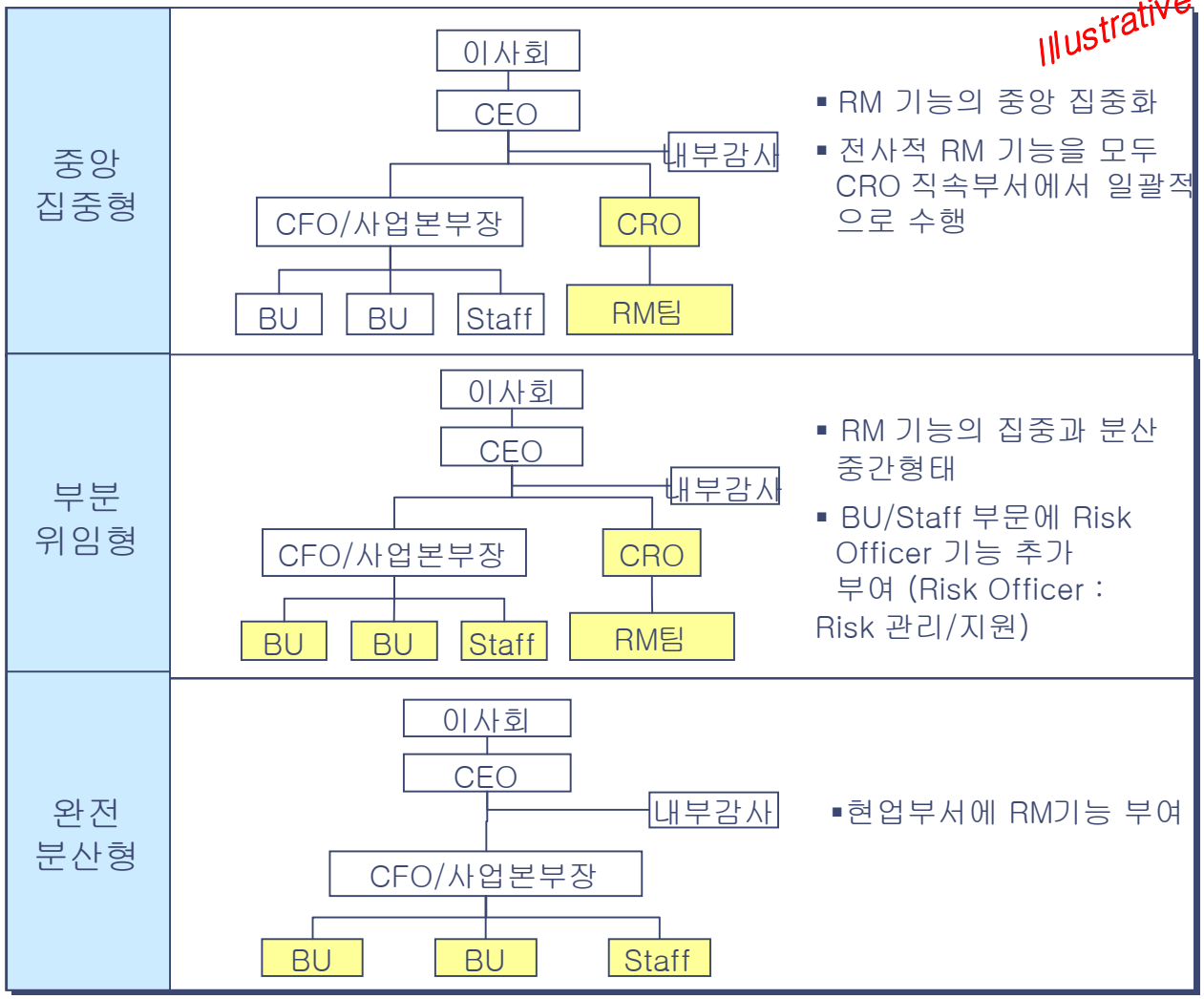
ERM은 그 구현과정에서 각 기업의 고유 Needs 및 환경에 부합하여 탄력적으로 적용 함.

ERM 도입

비 금융권	금융권
▪ 비 금융권 기업의 경우 ERM 체계 도입을 통해 금융권에 비해 체계적이지 못했던 Risk 관리기능을 개선 또는 신설 함. ▪ 사업위험, Global 경영에 따른 투자위험, 프로젝트 위험, 재무위험 등에 보다 중점을 두고 추진 함 ▪ ERM 도입의 추진 주체는 주로 CEO, CFO, 내부감사 조직 임 ▪ CRO (Chief Risk Officer)역할을 CFO가 겸임하는 경우가 많음	▪ BASEL II 의 도입으로 인한 비재무위험 (운영리스크, 전략리스크)의 체계적 관리 방안 구축에 초점을 둠. ▪ 중앙집중적 리스크 관리 조직 체계에서 분산형/위임형 조직으로 변화 추구 ▪ 리스크의 측정 및 계량화에 초점을 둠. ▪ 강화된 CRO 역할

다양한 리스크 관리 지배 구조

Illustrative Only



중점 관리 대상 리스크 선정 필요

- control or audit oriented ERM : 운영 리스크 중심 위험관리
- strategy oriented ERM : 경영환경상의 변화로 인해 발생하는 리스크 중심 위험 관리
- BCP/DRP oriented ERM : 위기관리 중심의 위험관리 등

리스크 관리 지배구조 : CRO

- 경영환경의 변화에 따른 다양한 위험들을 효과적으로 파악하고 대응해야만 지속 성장을 달성할 수 있음 (위험관리 및 기회 발굴 동시 추구)

- 위험관리를 담당하는 책임자 의 역할 및 중요성 증가 ➔ **CRO** 등장

- **CRO :** 잠재적인 경영위험을 파악, 측정하고 이에 대한 계획을 세워 관리하는 기업의 임원 **(USA Today),**

  ➔ **1980**년대 **CFO**의 시대, **1990**년대 **CIO**시대, **2000**년대는 **CRO**의 시대

- 회사 규모에 상관없이 자신들이 처한 위험수준이 어느 정도인지를 명확히 파악하는 기업들만이 생존할 것이다. 회사 규모가 커질수록 고위 경영진이 현재 처한 위험 수위를 명확하게 파악하는 일이 점점 어려워진다.
  ➔ 위험관리 전문가(교수) : **CRO**의 필요성

해외기업 도입 예시 (BASF)

9가지 카테고리로 구조화 된 Risk를 과거-현재-미래의 3차원으로 관리하고 있음.

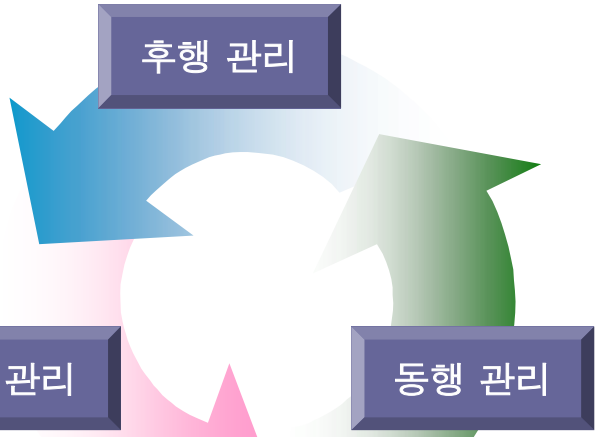
Risk 종류와 예시

9개 카테고리 활용 Risk 구조화

Economic	경제환경
Currency	유로 환율
Industry/Regulatory	EU의 신법규
Financial	외국환, 이자율
Supply	원자재의 가용성 및 가격
Market	주요 고객층 수요변동
Acquisition/Investment	장기적 투자
Exploration	원유와 가스의 新매장지 탐색
IT	하드웨어, 소프트웨어

Risk 관리 시스템

감사팀, 특별위원회 중심으로
사후적 **Monitoring** 실시



조기경보시스템 **(BASIKS*)** 상에서 **KRI**에 문제 발생시 의사결정자에게 즉시 통보

- **RM**담당 임원이 분기별로 전사 차원의 **Risk** 평가와 통제 수행
- **12**개의 사업부별로 **Risk** 관리

* BASF Information & Communication System

해외기업 도입 예시 (Microsoft)

90년대 초 전사적 Risk관리 전담조직인 Risk Management Group을 발족하여 체계적인 Risk관리 활동을 수행하고 있음.

Risk Management Group

전사적 Risk관리의 구심점

- CEO 및 CFO에게 Risk관리 정보 및 업무 직접 보고 체계
- Marketing, Finance, Legal, HR 등 주요 기능/부문과의 원활한 협력관계 유지

주요 역할 및 업무

- ERM Framework 개발
- 각종 Risk관리 활동 수행
  - 재무 및 사업 Risk 관리
- 관련 정보 및 자료 공유, Risk관리 교육 실시
  e.g.) Intranet, Face-to-Face

Risk관리 활동

Financial RM	◆ '94년 외환 Hedge 프로그램 도입 이후 재무적 Risk관리 시작 ◆ Gibraltar(전사 통합 재무정보 System)으로 Risk 관련 정보 수집 ◆ IRMA (Internal Risk Management Application)을 개발하여 실시간으로 VaR 등 Risk 지표 계산
Business RM	◆ 운영Risk, 사업 Risk 등 비 재무적 Risk에는 Scenario Risk관리 실시 ◆ 유사한 Risk 관리 사례에 대한 심층 분석 및 비재무적 Risk의 계량화 ◆ Risk Map 이용하여 Risk 간 우선순위 결정 (20:80 관리 전략)

해외기업 도입 예시 (계속)

DuPont

- EaR (Earning at Risk)를 공식적으로 관리
- Risk를 반영한 투자 의사결정
- Risk에 대한 책임소재를 보다 공식화 명확화 함
- 다양한 형태의 Workshop 등 교육 프로그램을 통해 ERM 문화 확산
- Risk 관리위원회(*) 를 중심으로 ERM을 추진

(*) Risk관리 위원회(Risk Management Committee) : 수석 부사장, CFO, Treasurer, 구매담당 부사장, Controller, Global Risk Manager

Wal-Mart

- 리스크 관리위원회 구성: 다양한 기능 부문의 인원으로 구성
- Risk Workshop
  - 15 ~ 20 명으로 구성
  - 위험발생가능성과 영향도 관점에서 Risk를 평가(10점 척도)하여 관리 대상 Risk 및 대응 방안 수립
- Control and Action Workshop
  - 12명 정도 구성
  - Risk 대응 Action Plan 수립
  - 개인/조직에게 Risk관리 책임/의무 할당
  - Scorecard 방식을 통한 Risk 지속적 관찰
  - Risk관리 위원회에 Risk Monitoring 결과 보고

국내 기업 ERM 추진 현황 (비금융권)

국내에서도 최근 들어 Risk관리 체계 구축에 관심을 갖는 기업들이 확산됨에 따라 ERM 도입 사례가 증가하고 있음.

	주요 내용
KT	• 국내 최초 COSO II 모델을 활용한 ERM 적용 • ERM 관리 Framework 개발 • ERM Maturity Level (성숙도) 관리 • 조직 내 Communication 및 교육 프로그램 개발
LG화학	• ERM (전사적 Risk 관리) 체계 정립 및 시스템 구축. 그룹차원의'통합 위기 관리 경영' 체제 구축 지향. LG화학을 출발점으로 계열사로 확대 적용 • 주요 리스크에 대한 예방적 모니터링 체계(Early Warning System) 구축 • ERM 전담 조직 신설
한국토지공사 KOREA LAND CORPORATION	• 리스크 관리 프로세스의 자동화 • 위험 사전예방과 사후 신속 대응체계 마련 • 위기상황발생시 위기포착에서부터 사후관리까지 프로세스 정립 • 추진예정사업에 대한 리스크 계량화 및 시나리오 생성

ERM, 왜 생각만큼 활성화 되지를 못하는가 ??

➢ 예기치 못한 리스크가 주는 커다란 손실을 경험한 경영자들에게 ERM은 매력적인 경영관리 수단이다. 하지만, 활성화에 장애가 되는 요인은 무엇인가?

- 리스크관리의 실행적인 지침이 부족하다.

- 남들이 하니까 .. 회사 특성을 고려한 KPI선정 등 깊은 고민이 부족하다.

- 당장의 성과에 너무 조급하다

➔ KPI는 매월, 매분기 모니터링에 활용되어 효율성이 인정받지만, KRI는 …. 사고예방에 얼마만큼 도움을 주었는지를 어떻게 보여줄 것인가 + ERM 이후 특정 리스크 발생으로 막대한 손실을 입은 경우 ERM은 도대체 무엇을 한 것인가 에 대한 대답은 …. (도깨비 방망이가 아니다)

ERM, 왜 생각만큼 활성화 되지를 못하는가 ?? (대안은)

➢ 실천적 대안들 :

- 개별 부서단위(silo-based)가 아닌 전사적 관리라는 사고

  ➔ 성과, 업무지향적인 사고에서 조직 전체의 손실이 무엇인지 검토 필요

- 우리회사만의 맞춤식 위험관리가 필요하다. (중점관리 대상 리스크 유형은?)

  ➔ 월마트 : 비교적 정형화된 운영리스크 집중관리 (전통산업, 거대 장치산업)

  마이크로소프트 : 사전 예측이 어려운 비즈니스 리스크 집중관리

  (경기/경쟁민감 산업)

- 현장에서 당장에 필요한 일부터 시작하자 :

  ➔ 과거발생 손실유형 분석 및 현장 숙련자 중점 인터뷰 취약점 발굴 부터

ERM에 대한 몇 가지 오해..

- ERM을 도입하면 모든 리스크를 없앨 수 있다?
  리스크 부담이 곧 business이다 (HR HR, NR NR)

- 내부 통제를 잘하면 ERM은 필요 없다 ? 범위의 차이..
  - 내부통제는 정태적(사전 표준화된 점검포인터)인 반면 ERM은 동태적이다.
  - 내부통제는 업무별 또는 사업부별 최적화, ERM은 전사차원의 최적화 + 리스크 포트폴리오 개념 추가
  - 내부통제는 위협요인에만 관심을 두지만, ERM은 기회요인도 고려 대상이다. 손실 최소화냐, 전략목표 달성(어느 정도의 리스크 감수)이냐??

- KPI관리만 잘 하면 KRI는 불필요하다 ?
  - KPI는 내부 구성원에 대한 당근과 채찍, KRI는 기업 목표달성을 위한 네비케이트 역할 (사전 감지 기능)
  - KRI는 KPI를 포괄하는 상위 개념이다. KPI로 감지할 수 없는 리스크 추가 발굴(KRI)하여 보강 필요

Conclusion : 위험관리의 몇 가지 실행 포인터

- 위험관리의 명확한 목적과 정책을 결정해야 한다.
  비즈니스를 더욱 잘 하기 위한 것(듀퐁),
  사업상의 현금 흐름과 기업가치의 안정성을 확보하는 것 (GE)

- 관리해야 할 위험(위험 유형)을 한정해야 한다.
  기업의 자원과 역량은 제한되어 있음 ➔ 중점관리 대상 선정

- 위험을 정량화하고 측정해야 한다.
  EaR (듀퐁) : 여러 시장 위험요인들에 의해 발생 가능한 최대의 이익 감소분
  MS : FRM (VaR), non-FRM (Risk MAP+시나리오 분석: 영향/파급효과/대응방안)

- 체계화된 Framework을 구축해야 한다 . (위험관리 = 체계적인 프로세스 구축)

- 내 외부 커뮤니케이션을 강화해야 한다. (위험관리 문화/사고방식 확산)

- 위험관리 리더쉽이 필요하다. (지속적인 활동 + CEO/책임자 주관 하에서)

Risk 관리의 Key Questions

리스크가 파악되고 있는가?

- 우리 회사의 가장 중요한 **Top 5 Risk**가 무엇인가?
- 우리사업부의 가장 중요한 **Top 5 Risk**가 무엇인가?
- 우리팀의 가장 중요한 **Top 5 Risk**가 무엇인가?

파악된 리스크가 관리되고 있는가?

- 측정**(Measuring)**되는가?
- 통제**(Control)**되는가?

현재 우리 회사의 Risk 관리 수준은 ?

조직 내 현 Risk 관리 수준을 측정하여 1~5 Level까지 부여

	개념, 체계 부재	개별적, 부분적	체계적, 통합부족	경영 프레임에 통합	문화로 정착
	Level I	**Level II**	**Level III**	**Level IV**	**Level V**
전략/ 정책	• 리스크 관리에 대한 전략이 없음 • 리스크관리에 대한 의사결정이 필요한 경우 또는 사후적으로 이루어짐	• **재무리스크** 혹은 영향이 큰 리스크에 만 관리 전략/정책 이 존재함 • **사후적** 경험적 리스크에 국한하여 노출정도 확인 및 적절한 대응이 이루어짐	• 재무리스크 외에 **운영리스크**, 전략 리스크 등을 포함하는 다양한 리스크를 관리대상으로 함. • 리스크관리 전략은 존재하나 **경영계획으로의 연계는** 불분명함.	• 리스크 관리와 **전략 및 경영계획과 통합**되어 이루어짐 • 리스크 관리가 성과 관리, 미래 전략적, 운 영 측면의 투자 의사결 정과 연계됨	• 전사전략적 및 포트폴 리오 차원으로 리스크 관리가 이루어짐 • **적정 리스크 수준이 유지됨**
프로세스	• 공식적인 리스크 관리 프로세스가 없음	• **특정 리스크**에 대한 개별적인 리스크 관리 프로세스 있으나 **일관성/체계 부족**	• 리스크에 대한 인식 및 모니터링은 존재하나 별도로 구분되는 **식별-평가과정**이 부재하거나 통합적이지 않음 • 리스크 대응이 개별적임.	• 리스크 인지-식별-평가-대응-모니터링-보고 등으로 이어지는 **표준 리스크 관리 프로세스** 보유	• 리스크 프로세스와 리스크관리의 다른 요소들(전략,조직, 방법,문화)간의 **조화**

현재 우리 회사의 Risk 관리 수준은 ?, *계속*

	개념, 체계 부재	개별적, 부분적	체계적, 통합부족	경영 프레임에 통합	문화로 정착
	Level I	**Level II**	**Level III**	**Level IV**	**Level V**
조직	• 명시적인 리스크 관리 조직이 없음	• 해당 부서에서 **자체적으로 리스크 관리** 실시 • 외부/**내부감사**기능에 의존도 큼	• 전사 수준의 명확한 리스크 관리 구조 및 **역할 및 책임** 정의 • 리스크관리 지식 및 스킬이 **특정부서**에만 집중	• **리스크 관리 구조내의 각각의 조직들**이 재 역할을 수행하여 지속적인 리스크 관리 순환구조를 지속하는 조직 체계 보유 • 리스크관리 지식 및 스킬 현업에서도 보유	• 리스크 관리 기능 전체에 있어 특종부서(예: RM 전담부서)에 의한 의존도가 낮아지고 조직원 **일상업무에 리스크관리 업무가 체질화 됨**.
기법	• 경험과 직관에 의존 • 기술적 기반이나 표준 부재	• 전통적인 경영정보시스템 수준 • 리스크 관리의 대부분이 **Manual 활동에** 의존	• 제한적인 리스크 모니터링 및 보고 시스템 보유 • 리스크 계량화를 위한 기초적인 Tool 활용	• Up to date **Central DB** • 효과적 **조기경보체제** • 경영진의 의사결정 시 활용 가능한 BU단위까지의 통합된 시스템	• 리스크 관리 전체 구성요소의 통합, 업무시스템 및 타 시스템과의 유기적 연동
문화	• 리스크 관리에 대한 개념, 체계에 대한 이해가 거의 없음 • 조직 내 리스크 관리에 대한 각각 다른 개념과 정의가 산재함	• 경영층 및 전 조직원이 리스크관리의 **필요성 및 중요성**을 인지하고 있음.	• 경영진이 리스크 관리를 적극적으로 **지원**하고 있음 • 리스크 관리에 대한 일관된 인식과 이해가 **전파**되고 있음	• 리스크관리에 필요한 개념/방법론에 대해 각 조직 Level에서 이해 **현실에 적용**	• 전조직원이 업무를 수행하거나 의사결정 시 Risk 를 고려하게 되어 조직문화로 정착

감사합니다

본 자료에 관해 의문이나 질문이 있으실 경우, 연락 주시면 성심껏 답변해 드리겠습니다.

김재식 전무 3781-9570, jskim@samil.com

삼일회계법인

PRICEWATERHOUSECOOPERS