

글로벌 복합위기에 대처하기 위한 전사적 리스크 관리



이재권 안세회계법인 지속가능경영자문센터장
공인회계사, 경영학박사, CIA

한국윤리경영학회 산학협력 부회장 (현), 서강대 내부감사전문과정 교육운영위원
서울시립대, 국립 한밭대 겸임교수, 한국회계정보학회 부회장
한국경영교육학회 산학협력 부회장, 국민권익위원회 청렴민관협의회 공정신뢰분과위원장
딜로이트 안진회계법인 ERS(Enterprise Risk Services) 부대표
한국공인회계사회 정보기술연구위원장
Touche Ross Australia, Melbourne : Advanced Technology Group 근무

◆ 배경

최근 발생된 W금융그룹의 부당대출과 금융사고, NH은행의 횡령사고, 전자상거래(이커머스) 플랫폼 쿠팡의 위메프·티몬 사태, 경기 화성시 리튬전지 제조업체의 화재사고 등은 기업이 지속가능성을 확보하기 위해서는 경영의 복합적 리스크에 체계적으로 대응할 필요가 있음을 시사하고 있다. 기업, 금융회사, 비영리조직 등이 위와 같은 글로벌 복합위기 환경에 선제적으로 대처하기 위한 전사적 차원의 리스크 관리의 구축 운영이 주요 현안으로 대두되고 있다.

전사적 리스크 관리(Enterprise Risk Management; ERM)란 ‘조직 목표를 달성하기 위해 경영자와 전체 조직원이 참여하여 전략 수립을 포함한 업무 전반에 대해 리스크를 확인하여 관리하는 과정’이다. 리스크 관리가 조직 또는 기능이나 구성원의 일부만 참여하여 수행하는 것이 아니라 전체 조직과 임직원 및 모든 직무분야가 참여하는 전사적(全社的) 차원에서 수행한다는 점에서 전사적 리스크 관리(ERM)이라고 한다.

◆ 전사적 리스크 관리의 활용

전사적 리스크 관리란 기업의 가치를 창출하고 보존하는 기반이 된다. 특히 기업의 전략 수립 운영과 관련하여 다음과 같은 물음을 가질 필요가 있다.

- 우리 기업이 현재 추진하고 있는 경영전략에 잠재적 리스크는 무엇인가?
- 우리 기업의 비즈니스 모델이 고객의 요구를 정확히 반영하고 있는가?
- 우리 기업의 주요 고객은 재무적으로 안정적이며 지속가능한가?
- 우리 기업의 공급망(supply chain)은 적시에 예산에 맞추어 공급되고 있는가?
- 새로운 경쟁자의 출현에 대응한 전략은 무엇인가?
- 우리 기업의 IT를 비롯한 기술 인프라는 RPA(Robotic Process Automation), AI등을 활용하여 업무수행의 효율성과 효과성을 뒷받침하고 있는가?

- 우리 기업과 협력회사 등에 산재 사고 등이 발생할 리스크에 대한 관리수준은 ?

이는 경영진이 고민하는 질문의 예시이다. 이에 대응하는 것이 전사적 리스크 관리이다.

리스크 관리 사이클의 첫 단추는 리스크 환경을 분석하고 이를 바탕으로 리스크를 식별하는 데서 출발한다. 조직은 자신의 강점과 약점, 기회와 위협 요인을 분석하여 이를 바탕으로 조직 목표를 달성하기 위한 제반 역량을 갖추어 나가야 한다. 이러한 조직 역량은 최고경영층으로부터 현장 직원에 이르기까지 의사결정의 실행 과정에서 조직 목표를 달성하는데 저해가 되는 리스크를 인식하여야 한다. 이러한 정보를 공유하기 위해 조직 상하, 좌우간 커뮤니케이션 채널을 효과적으로 가동해야 한다. 리스크 관리의 초점은 미션과 비전으로부터 출발하여 경영전략과 최하위 실무자의 세부 직무 목표에 이르는 전 과정이 일관성을 가져야 한다. 이 모든 과정은 궁극적으로 조직 가치(value)를 창출하는데 연결되어야 한다.

◆ 전사적 리스크 관리(ERM) 구성 요소

COSO는 2017년 개정된 전사적 리스크 관리 체계(COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance 2017)를 발표하면서 ERM의 구성요소로 다음과 같은 5가지를 들고 있다.

- ① 거버넌스 및 조직 문화(Governance & culture)
- ② 전략 및 목표 설정(Strategy & Objective-Setting)
- ③ 리스크 관리 수행(Performance)
- ④ 재검토 및 조정(Review & Revision)
- ⑤ 정보, 커뮤니케이션, 보고(Information, Communication & Reporting)

CEO를 중심으로 한 거버넌스가 ERM을 강화하고 지휘감독하는 기업 분위기(organization's tone)를 결정한다. 최근 조직 문화의 키워드로 조직윤리 의식 제고와 리스크에 대한 이해가 강조되고 있다. 전략, 목표 설정 및 리스크 관리는 불가분의 관계로서 경영전략과 사업 목표에 맞추어 리스크 성향(리스크 추구(risk aggressive), 리스크 회피(risk averse), 리스크 중립(risk neutral) 등으로 구분)(risk appetite)을 설정하며 이를 바탕으로 체계적인 리스크 관리가 수행되어야 한다. 경영활동 수행에 따른 리스크를 관리하고 그 결과를 이해관계자와 공유한다. 재검토 및 조정은 리스크 관리의 수행에 따른 필수적인 절차로서 앞 단계의 ERM 요소들이 적절하게 수행되는지 확인하고 상황에 따라 필요한 조정을 하여야 한다. 아울러 ERM은 필요한 정보를 상시적으로 수집하여 공유하고 경영층에 보고되어야 한다.

◆ ERM의 기대 효과

COSO에서 제시하는 리스크 관리(Enterprise Risk Management)의 효과(COSO, Enterprise Risk Management 2017 - Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary)를 요

약하면 다음과 같다.

- ① 비즈니스 기회의 확장 : 리스크 관리를 위해 다양한 가능성을 검토하는 과정에서 새로운 사업 기회(opportunity)를 발견할 수 있다.
- ② 파급되는 리스크의 발견 : 다른 사업부문·부서·팀 또는 조직 전체에 파급될 수 있는 리스크를 찾아내어 관리할 수 있다.
- ③ 수익성 제고 : 리스크 관리는 원가절감 및 이익 확대에 기여한다.
- ④ 경영 안정성 확보 : 미래 지향적, 선제적으로 리스크를 관리함에 따라 예기치 않은 사고를 줄이고 경영 변동성율이 완화시킨다.
- ⑤ 자원배분의 효율성 : 리스크 우선순위를 고려한 자원(자금, 인력, 시간 등) 배분으로 자원 사용의 효율성이 제고된다.
- ⑥ 경영의 지속가능성 확보 : 리스크 관리는 급변하는 경영환경 하에서 조직의 복원력(resilience)을 확보할 수 있도록 한다.

◆ 기업에 실무적 함의

최근과 같이 국내외 경제환경이 불확실하고 예기치 않은 리스크의 발생가능성이 높은 경영 환경에서는 전사적 리스크 관리의 중요성이 증대한다. 기업지배구조 모범규준은 기업의 생존을 위하여 비재무 요소인 지속가능경영 리스크를 포함한 전사적 리스크 관리에 중요성을 강조하고 있다. 이사회는 기업의 리스크 관리 및 내부통제 시스템을 매년 검토하고 공시하도록 권고하고 있다. 글로벌 경영 환경에 리스크가 높은 우리기업과 금융회사 등은 지속적인 조직의 발전을 위해 체계적인 전사적 리스크 관리체계를 구축 운영하여야 할 것이다.

부가세 영세율 과표확정 및 회계반영시 외화외상매출금 평가의 기준·재정환율									
통 화 명				9월 9일 (월)	9월 10일 (화)	9월 11일 (수)	9월 12일 (목)	9월 13일 (금)	9월 19일 (목)
미	달	러	(USD)	1330.40	1339.50	1344.30	1340.30	1339.60	1331.00
일	본	엔	(JPY)	935.29	935.83	943.87	940.59	945.74	934.46
영	국	파	운 드	(GBP)	1747.55	1750.93	1758.61	1748.09	1758.56
캐	나	다	달 러	(CAD)	980.72	987.80	987.69	987.29	986.63
홍	콩	달	러	(HKD)	170.65	171.79	172.40	171.89	171.68
중	국	원	(CNH)	187.74	188.51	188.69	188.25	187.96	187.16
유	로	화	(EUR)	1475.21	1478.47	1481.49	1476.01	1483.54	1479.61
호	주	달	러	(AUD)	887.04	892.37	894.56	894.92	901.08
싱	가	폴	달 러	(SGD)	1020.87	1025.97	1030.51	1027.84	1029.23
말	레	이	시 아 링 기 트	(MYR)	307.22	306.42	309.57	309.54	309.07