

지속가능경영을 위한 리스크의 이해



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

최근 미국의 대통령 선거, 미국 연방준비제도의 금리 인하, 중동분쟁 및 우크라이나 전쟁 등으로 글로벌 경영환경의 불확실성이 높아지고 있다. 위와 같은 급변하는 환경에서 경영의 지속가능성을 확보하고, 예기치 않은 사태 등에 대처하기 위해서는 전사적 관점의 리스크 관리가 중시된다. 우리 기업에 리스크 관리가 보편화되어 있지는 않으나 유럽 등 서구에서 리스크 관리의 필수적인 경영도구가 되었다. 영국의 경우 정부기관 등에서 리스크 관리를 사실상 의무화(Comply or Explain Principle : 리스크 관리 기준을 따르되 이를 준수하지 않을 경우 그 이유를 설명하도록 함)하고 있다. EU(유럽연합)에서는 매년 회원국에 거액의 개발자금을 지원하고 있는데 학교 신축과 같은 사업의 경우에는 자금지원에 앞서 반드시 리스크 분석을 하도록 요구하고 있다. 미국, 영국, 호주, 뉴질랜드 등의 국가에서는 정부기관 및 상장기업을 중심으로 기업 거버넌스, 리스크 관리 및 통제활동(GRC)의 한 축으로 리스크 관리를 사실상 의무화하고 있는데 반해 우리나라에서는 아직까지 이를 의무화하는 법제가 마련되어 있지 않다.

한국ESG기준원이 제정한 「기업지배구조 모범규준」의 '이사회 리더십 - 이사회의 역할과 책임' 항목에서 ① 리스크 관리의 필요성 ② 리스크 관리 위임 ③ 리스크 관리 전담 인력 ④ 이사회의 내부통제 책임 ⑤ 리스크 관리 및 내부통제시스템 검토 등의 내용을 정하고 있으며, 「환경경영 모범규준」 및 「사회책임경영 모범규준」에서도 환경 경영 및 사회책임 경영과 관련한 리스크 관리 세부 내용을 별도로 기술하고 있다. 「기업지배구조 모범규준」에서 이사회는 체계적인 리스크 관리를 위하여 내부통제 및 리스크관리체계를 마련하여 운영할 것을 권고하고 있다.

- 이사회는 내부통제를 중시하는 조직문화 확산을 유도해야 하며, 실효적인 내부통제시스템 구축, 내부통제 체계 구축·운영과 관련된 기본방침과 정책 결정 등 내부통제에 대한 최종적인 책임이 있다.
- 이사회는 기업의 리스크 관리 및 내부통제 시스템을 매년 검토하고 검토내역을 공시하여야 한다

- 합리적이고 체계적인 내부통제 및 리스크 관리를 위하여 이사회 내에 리스크관리위원회를 설치할 것을 권고한다. 이사회는 여건에 따라 감사위원회 등 리스크관리위원회에 준하는 독립성과 전문성을 갖춘 이사회 내 위원회에 해당 업무를 위임할 수 있다.
- 기업은 전담인력의 배치와 책임자의 지정을 통하여 체계적인 리스크 관리 활동을 수행하도록 하여야 한다.

전사적으로 체계화된 리스크 관리는 다음과 같은 효익을 가져온다.

- ① 기업 경영 및 내부통제의 시스템적 관리 : 조직 경영과 내부통제를 개인의 역량이 아닌 시스템에 의해 체계적으로 수행하므로 초보 경영자나 관리자라 할지라도 단기간에 일정한 수준의 경영과 내부통제를 수행할 수 있다.
- ② 목표 지향적 관리 : 리스크 관리의 출발점은 경영자가 목표를 인식하는 데서 출발하고 최종적으로 목표 달성에 의해 리스크 관리의 효과성을 평가할 수 있다.
- ③ 정보의 공유 : 모든 조직구성원이 전체 조직의 리스크, 통제 활동, 대응조치 등의 정보를 시스템을 통하여 공유하므로 부서간, 구성원간 의사소통을 원활히 한다.
- ④ 책임의식 향상 : 리스크마다 책임자를 명시(“나의 리스크”)하므로 담당 직무(리스크)에 대한 책임 의식이 높아진다.
- ⑤ 글로벌 추세 부합 : EU 등 국제기구는 물론 주요국 정부, 기업 등의 경우 리스크 관리가 의무화되어 있는 점을 고려할 때 리스크 관리의 도입은 글로벌 추세에 부합한다.

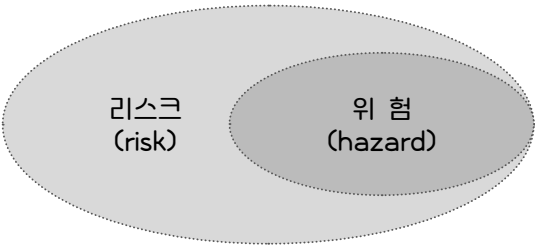
리스크(risk)란 ‘사건(event)이 발생하여 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 가능성’이다. 리스크 관리는 목표를 설정하는 곳에서 시작된다. 목표가 없으면 리스크 관리도 없다. 예를 들면, A는 ○○회사 인사부장이다. 그는 최근 인사부장 직위에 보임되었다. A부장은 신입사원을 채용하는데 있어 리스크 관리 방식에 의해 업무를 수행한다. 먼저 신입직원 채용 목표를 설정한다. 신입사원 채용 목표는 ‘업무수행능력을 갖추고 조직문화 적응력이 뛰어나서 회사에 장기간 근무할 수 있는 직원 10명 채용’이라고 설정한다.(강기승, 리스크 관리, 2024. 7. 2. pp.14-15.)

A 인사부장이 이러한 목표를 세웠으면 이것이 달성될 수 있도록 노력하여야 한다. 우선 이런 목표를 달성하는데 방해가 되는 요소들을 찾아본다. 다음은 그가 찾아낸 목표 달성을 방해하는 요소들의 예시하면 다음과 같다.

- ① 채용공고가 충분히 전파되지 않아 지원자수가 많지 않을 가능성
- ② 이력서, 자기소개서를 제대로 심사하지 못해 부적격 지원자를 채용할 위험
- ③ 면접관의 능력이 부족하여 면접과정에서 업무능력이 부족한 지원자를 선발할 가능성
- ④ 지원자의 외국어 공인점수가 높음에도 실질적 외국어 구사능력이 부족하여 외국 바이어와 상담을 제대로 할 수 없는 위험
- ⑤ 신입사원이 조직문화에 적응하지 못하여 조기 퇴사할 가능성
- ⑥ 채용 과정에서 남녀고용평등법, 개인정보보호법 등 법률을 위반할 가능성
- ⑦ 신입직원에게 지급할 인건비를 제 때 조달하지 못할 위험 등

위에 열거한 것이 목표 달성을 방해하는 요소들이다. 이를 리스크라고 한다. 위 ①부터 ⑦까지 항목을 살펴보면 끝말이 ‘가능성’ 또는 ‘위험’이다. 리스크 관리 실무에서는 리스크를 예시할 때 어떤 부정적 일이 발생할 가능성 또는 위험으로 표현한다.

〈리스크(risk)와 위험(hazard)〉



우리는 종종 리스크를 ‘위험’이라고 부르고 있다. 그러나 리스크를 ‘위험’이라고 번역하는 것은 우리말의 어감을 고려할 때 다소 만족스럽지 못하다. ‘위험’은 아무래도 인명 피해가 발생하거나 화재, 지진, 홍수, 전염병, 인명 사고, 전산시스템 가동 중단 등 다분히 물리적인 사고를 연상할 가능성이 높기 때문이다. 이런 사고 가능성을 표현하는 용어는 리스크(risk)보다 위험(hazard)이 더 적당하다. 리스크 관리에서 말하는 리스크는 이런 위험 요소들을 포함하는 것은 물론 조직목표 달성을 방해하는 어떤 요소라도 리스크가 될 수 있기 때문에 이를 위험이 아닌 ‘리스크(risk)’라고 하는 것이다. 다음의 CEO경영산책에서는 “리스크 관리의 실무 요점”에 대하여 예시를 통하여 연재할 예정이다.

부가세 영세율 과표확정 및 회계반영시 외화외상매출금 평가의 기준·재정환율													
통 화 명				9월 20일 (금)	9월 23일 (월)	9월 24일 (화)	9월 25일 (수)	9월 26일 (목)					
미	달	러	(USD)	1331.80	1329.90	1335.50	1334.30	1328.40					
일	본	엔	(JPY)	932.93	923.93	930.24	932.52	918.01					
영	국	파	운	(GBP)	1768.30	1770.76	1782.43	1769.36					
캐	나	다	달	(CAD)	982.01	980.10	987.03	993.85					
홍	콩	달	러	(HKD)	170.87	170.70	171.50	171.42					
중	국	원	(CNH)	188.10	188.57	189.60	189.32	189.48					
유	로	화	(EUR)	1485.22	1484.23	1483.81	1492.75	1478.71					
호	주	달	러	(AUD)	907.02	905.06	912.48	921.33					
싱	가	폴	달	(SGD)	1030.61	1030.21	1034.63	1039.98					
말	레	이	시	아	링	기	트	(MYR)	316.34	316.27	317.75	321.21	321.57