

지속가능경영을 위한 리스크 관리의 Key!



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

기업의 지속가능한 발전을 위해서 CEO는 다음과 같은 물음을 가질 필요가 있다.

- 우리 기업이 직면한 가장 큰 리스크는 무엇인가?
- 앞으로 기업의 성과에 영향에 미칠 중요 리스크는 무엇인가?
- 우리 기업의 어떤 리스크가 경쟁 우위로 연결될 수 있을까?
- 우리 기업의 중요한 의사결정시 리스크가 공식적으로 고려되어 결정되는가?
- 우리 기업의 임직원의 리스크 마인드(mindset)와 리스크 문화는 몇 시인가?

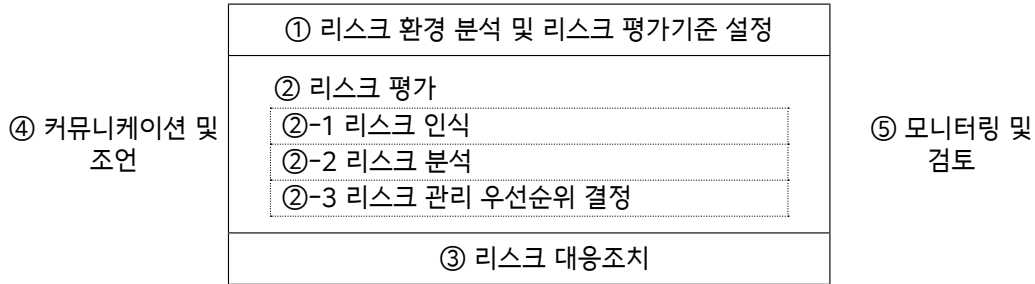
◆ 리스크 관리의 의미

리스크란 목표 달성을 방해하는 사건이 발생할 가능성이다. CEO는 이러한 리스크가 현실화되지 않도록 예방조치를 취해야 한다. 이를 위해서 경영자는 직무별로 목표를 인식하고 목표 달성에 방해가 되는 리스크를 식별한다. 식별된 리스크가 중요성이 높은 것인지 아닌지 평가하며 궁극적으로 이러한 리스크가 현실화되지 않도록 한다. 즉 조직경영에 부정적 영향을 초래하지 않도록 적절한 예방 조치(통제활동)를 취하여야 한다. 이런 일련의 과정을 리스크 관리(risk management)라고 한다.

◆ 리스크 관리의 절차: AS/NZS 4360

리스크 관리의 열매는 조직의 '목표 달성'이다. 가장 널리 알려진 리스크 관리 절차는 국제표준화 기구(ISO), 미국의 COSO, 호주의 Standards Australia 등이다. 리스크 관리의 원조격인 호주 및 뉴질랜드 정부가 공동으로 제정한「리스크 관리 가이드라인 안내서」(Risk Management Guidelines, Companion to AS/NZS4360:2004)에 리스크 관리 절차가 일목요연하게 나와 있다. 동 가이드라인 제정 이후 만들어진 국제표준화기구(ISO)의 리스크 관리 절차(ISO31000:2018-Risk Management Guidelines)는 대체로 동 가이드라인을 따른 것으로 보인다. 호주/뉴질랜드 정부가 제정한 리스크 관리 절차는 <그림1>과 같다.

<그림1>리스크 관리 절차



CEO의 경영에 도움이 될 기본적인 리스크 관리 절차 요약하여 보면 다음과 같다.

① 리스크 환경 분석 및 리스크 정책 설정:

리스크 관리를 위해서는 먼저 자신의 조직이 처한 리스크 환경을 분석 한다. 그리고 다음 단계인 리스크 관리에 적용할 리스크 정책 및 조직 등을 설정하게 된다.

② 리스크 평가:

리스크 평가는 다음과 같이 리스크 인식, 리스크 분석, 리스크 관리 우선순위 결정으로 구성된다.

- 각 리스크 관리자는 리스크 환경 분석 결과 등을 바탕으로 구체적인 리스크를 도출하여야 한다. 이에는 조직의 경영전략과 관련된 전략적, 재무리스크도 있고 실무자 수준에서 관리해야 하는 운영 리스크, 화재 등 재난 리스크도 있다. (②-1 리스크 인식)
- 리스크 평가기준에 따라 개별 리스크의 발생가능성 및 영향도와 이들 두 요소를 종합적으로 평가한 리스크 점수를 산출한다. (②-2, 리스크 분석)
- 어떤 리스크를 어떤 방식으로 관리하여야 하는지 즉 리스크 관리 우선순위를 결정하여야 한다. (②-3, 리스크 관리 우선순위 결정)

③ 리스크 대응조치:

리스크 관리 우선순위가 결정되었으면 그에 따라 리스크 대응조치를 취하여야 한다. 예를 들어 리스크 점수가 일정한 수준보다 높은 경우에는 이를 목표수준 이내로 낮추기 위한 조치를 취하게 된다. 예를 들면, 기업이 리스크가 수용할 수 없을 정도로 큰 경우 해당 프로젝트를 포기하거나 만일의 사태에 대비하여 보험을 들어 수행하는 것이다.

④ 커뮤니케이션 및 조언:

성공적인 리스크 관리를 위해서는 조직 내부 및 외부의 이해관계자들(stakeholder)과 원활한 의사소통이 필요하다. 예를 들어 기업의 마케팅 전략과 관련한 리스크를 도출하기 전략적 벤치마킹과 더불어 영업 현장 책임자의 의견을 듣는 것이다. 리스크 대응조치가 효과적으로 실시되

기 위해서는 조직 내외부 리스크 전문가들과의 의견과 조언이 필수적이다.

⑤ 모니터링 및 검토 :
리스크 관리 사이클이 원활히 순환되고 있는지에 대한 상시적인 관리감독이 필요하며 이 과정에서 문제점이 발견될 경우 문제점을 검토하고 이를 개선해 나가야 한다.

리스크 관리 주체인 CEO를 비롯한 임직원이 리스크 관리에 능동적으로 참여하여야만 리스크 관리는 성공할 수 있다.
기업이 처음으로 리스크 관리를 도입하고자 하는 경우, 리스크 환경에 대한 진단을 통해 리스크 관리 위치(성숙도)를 파악하는 것이 필요하다. 경영층과 직원들의 리스크에 대한 인식 수준, 조직에 내재된 리스크의 종류와 심각성, 리스크 통제활동 수준 등을 조사한 후 리스크 관리 시스템의 구축 방향을 설정한다.
성숙도가 낮은 경우 CEO와 임직원들의 기본적인 리스크 관리에 대한 교육을 통한 인식 제고가 출발점이 될 것이다.

부가세 영세율 과표확정 및 회계반영시 외화외상매출금 평가의 기준·재정환율											
통 화 명				9월 27일 (금)	9월 30일 (월)	10월 2일 (수)					
미	달	러	(USD)	1329.70	1319.60	1306.90					
일	본	엔	(JPY)	917.29	924.51	910.26					
영	국	파	운	드	(GBP)	1783.46	1765.56	1735.37			
캐	나	다	달	러	(CAD)	987.19	976.58	968.40			
홍	콩	달	러	(HKD)	170.94	169.76	168.14				
중	국	원	(CNH)	189.42	188.74	186.86					
유	로	화	(EUR)	1486.01	1474.06	1446.15					
호	주	달	러	(AUD)	917.36	912.44	899.47				
싱	가	폴	달	러	(SGD)	1036.08	1030.37	1014.60			
말	레	이	시	아	링	기	트	(MYR)	320.80	319.90	313.82