

기업의 효과적인 리스크관리 방안

조원길*

요 약

최근 경영환경의 불확실성이 커짐에 따라 신규사업 분야 진출, 해외시장 개척 등에 따른 전략 수행상의 리스크, IT 관련 리스크 등 운영상의 리스크가 점점 커지고 있으며, 이러한 리스크의 범주도 확대되고 있다. 최근에 리스크에 대한 개념은 기업의 목적(objectives) 달성에 장애가 되는 요소는 모두 리스크의 범주에 포함시키고 있다. 좀 더 세부적으로 살펴보면 기업을 구성하고 있는 기능, 프로세스의 목적을 정의하고 목적달성에 장애가 되는 요인은 모두 리스크로 정의하고 있는 차원에서 본 논문은 우리나라 기업의 효율적인 리스크관리 방안을 살펴보는 것이다.

1. 서론

해외투자를 통한 기업의 영업활동은 국내와는 다른 이질적인 환경 하에서 이루어지기 때문에 국내영업보다 많은 리스크(risk)가 수반된다. 투자환경과 리스크에 대한 철저한 사전조사 없이 해외에 투자하게 되면 현지 경영에서 어려움을 겪는 것은 물론이고, 심지어 투자리스크의 관리가 소홀한 경우에는 투자원금도 회수하지 못한 채 철수하게 되는 실패를 경험하게 된다.

해외투자 리스크의 관리에 대해 연구가 시작된 것은 1973년 발생한 제1차 석유파동을 계기로 확산된 자원민족주의로 인하여 제3세계국가들의 외국인 투자기업 국유화사례가 빈번하게 발생한 이후부터라고 하겠다. 즉, 이와 같이 외국인 투자기업들이 현지국에서 직면하게 되는 리스크가 증가하게 되자 구미의 여러 학자들에 의해서 투자

리스크의 실체를 규명하고 투자리스크를 관리하기 위한 연구가 폭 넓게 이루어지기 시작하였다.

그러나 해외투자 리스크에 대한 기존의 연구들은 주로 거시적인 정치적 리스크를 중심으로 접근하고 있어 외국인 투자기업이 이질적인 현지의 영업환경에서 실제로 직면하는 미시적인 리스크를 간과하는 경향이 있다. 특히, 우리나라는 해외투자의 역사가 짧으며 해외투자의 비중이 미국과 EU등 선진국을 중심으로 이루어져, 국내에서 이루어진 해외투자 리스크와 관련한 연구는 미미한 실정이며, 주로 외국에서 정립된 문헌자료를 인용하여 투자리스크의 개념과 관리방안을 소개하는데 그치고 있다.

현실적으로 기업에 있어서 리스크를 동방하지 않은 경영은 있을 수 없다. 또한 이러한 리스크를 중요치 않게 취급해 왔다. 그러나 여러해 전에 우리는 주변에서 발생한 성수대교, 대구도시가스, 대구지하철 참사사건 등 일련의 대형사고를 경험하면서 기업에서도 위기관리하는 말이 갑작스럽게 주목을 끌기 시작하고 있다. 이는 단순한 방재 대책 차원이 아니라 위기관리의 개념 그

* 남서울대학교 국제경영학부 조교수
이 논문은 남서울대학교 지역발전전략연구소에 의해 지원되었음

자체가 중요시 되고 있다.

따라서 기업이 직면하고 있는 리스크는 재산 손실, 수입감소, 배일책임, 인적손실 리스크가 있는 눈에 보이지 않는 형태로 나타나고 있다.

이러한 측면에서 우리나라 기업이 소프트 하드측면에서 위기관리 대응능력 및 대책이 미흡한 것에서 기업에 잠재하고 있는 리스크와 자사의 방위체제, 일상생활의 안전확보, 긴급시 대처방법을 제시하고자 연구주제를 정하게 된 배경이다.

또한 경영환경의 불확실성이 날로 커짐에 따라 리스크 관리의 중요성에 대한 인식이 확산되고 있다. 리스크 관리는 사고의 예방적 차원을 넘어 기업가치 창출과 직접적인 관련이 있다는 점을 잊지 말아야 한다.

최근 환율, 원자재 가격 변동 등으로 환차손이 늘어나거나 정상 조업에 차질을 빚고 있는 기업들이 늘어나고 있다. 반면, 남들이 어려울 때 오히려 수익성을 개선시키거나 사업을 확장시키는 기회로 활용하는 기업들도 있다. 이처럼 경영환경은 기업에게 기회와 위협을 동시에 가져다 준다. 환율의 변동과 원자재 수급상황을 미리 예측하고 헷지 수단을 통해 환리스크에 대응하고, 충분한 원자재를 확보해놓은 기업들은 수익성을 개선시키고, 시장을 확대할 수 있는 기회를 잡을 수 있다. 하지만, 이에 대처하지 못한 기업들은 치명적인 타격을 받을 수 밖에 없다. 경영환경의 불확실성이 커질수록 이러한 현상은 더욱 두드러질 전망이다. 기업들은 다가올 불확실성을 최소화할 수 있도록 리스크 관리의 대책을 수립하여야 한다.

기업가치 창출의 한 축을 담당하고 있는 리스크 관리에 대해 국내 기업들은 다소 소홀하였다 할 수 있다. 그 동안 우리 기업들은 성장성 혹은 수익성 향상 전략을 실행하기 위해서 원가 절감, BPR, ERP 등 경영혁신을 추구해 왔다. 그

러나 성장성, 수익성 중시의 기업가치 향상은 동전의 한 면만을 고려한 것이다. 지나친 성장성과 수익성을 추구하는 전략을 펴는 기업들은 사업에 내재해 있는 리스크에는 소홀하기 쉽다. 그러한 폐단은 아주 잘 성장하는 기업이 한 순간에 부실 기업으로 전락하는 결과로 나타나게 된다. 엔론, 타이코 등 일류기업들이 하루 아침에 몰락한 것도 기업에 잠재해 있는 리스크에 대한 대응이 불충분하였기 때문이다.

최근 경영환경의 불확실성이 커짐에 따라 신규 사업 진출 등에 따른 전략 수행상의 리스크, IT 관련 리스크 등 운영상의 리스크가 점점 커지고 있다. 그리고 리스크의 범주도 확대되고 있다. 최근에 리스크에 대한 개념은 기업의 목적(objectives) 달성에 장애가 되는 요소는 모두 리스크의 범주에 포함시키고 있다. 좀더 세부적으로 살펴보면 기업을 구성하고 있는 기능, 프로세스의 목적을 정의하고 목적달성에 장애가 되는 요인은 모두 리스크로 정의하고 있는 차원에서 본 논문의 방향을 설정하여 우리나라 기업의 효율적인 리스크관리 전략방안을 살펴보고자 한다.

II. 리스크관리에 대한 이론적 연구

2.1. 해외시장진입 전략과 관련된 연구

해외투자환경의 리스크에 대한 이론은 주로 정치적 리스크나 외국기업이기 때문에 치러야 하는 비용, 심리적 거리와 같은 개념들이 주류를 이루고 있다.¹⁾ 그러나 이들 개념들은 해외투자의 여러 가지 불확실한 리스크 중에서 문화나 정치

에 대한 것만을 부분적으로 설명하고 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 이론에서 전개된 투자 리스크의 틀을 이용해서 해외시장에서 기업이 직면할 수 있는 여러 가지 형태의 리스크를 집중적으로 규명하여 보고자 한다. 또한 우리나라 기업들이 직면하고 있는 투자 리스크를 회피할 수 있도록 기존 이론에서 리스크 요인으로 제시하고 있는 방법을 모색하고자 한다. 특히 해외에서 영업하고 이끈 기업들은 자국에서 영업하는 기업들보다 훨씬 더 복잡하고 다양한 환경하에서 영업활동을 해야 하기 때문에 더 많은 리스크에 직면하게 된다. 또한 해외 투자는 기업의 특성에 따라 리스크의 정도가 다르게 나타날 것이라는 주장도 학문적으로 실증적으로 아직까지 규명된 것은 아니다. 그러나 일반적으로 기업의 규모나 투자의 규모 그리고 투자업종과 투자형태에 따라 리스크의 정도가 다르게 나타날 것이라고 추정할 수 있다.

먼저 기업의 규모가 클수록 주재국 기업과의 경쟁에서 우위를 차지하고 국제시장을 확대시키기 위하여 자원을 이전하는데에 소요되는 제비용을 줄일 수 있기 때문에 위험 수준이 낮을 수 있다고 한다.²⁾

마이클 포터는 경쟁환경이론에서 기업의 가치 연결 분석에 의해 경쟁적 우위가 결정된다고 주장하면서 기업이 경쟁위험에 처했을 때 취할 수 있는 전략은 차별화, 원가절감, 집중화의 세가지로 제시하고 있다.³⁾

D.G Bradley는 다국적 기업이 주재국으로부터의 자원사용비율을 낮춤으로써 현지국의 환경변화에 따른 위험을 감소시킬 수 있다고 주장하였

다. 또한 그들은 다국적 기업이 위험을 최소화하기 위해서는 소유지분을 줄이고 단독투자보다는 합작투자가 위험에 노출되는 것에서 벗어날 수 있다고 제시하였다.⁴⁾

2.2. 해외 투자환경에 관련된 연구

투자환경이란 진출국가 내에서 기업활동에 영향을 미치는 환경이며, 이러한 것들은 경제적, 정치적, 사회문화적 환경을 포함한다. 투자리스크를 현지국 정부의 규제가 아닌 정치, 사회, 경제적 불안정, 즉 전쟁가능성, 내전, 쿠데타, 이념이나 정부의 정책변화 등 정치적 불안정성, 근로자들의 이직, 노동시장의 공급변화, 계층 및 종교적인 갈등과 같은 사회적 불안정 요인, 원·부자재의 가격변동, 소비자의 기호변화, 산업의 경합도, 외환부족으로 인한 과실송금규제 등 경제적 불안정 요인으로 간주하는 것이다.

D.W. Zink는 투자리스크를 제도적 불안정과 관련해서 모든 기업에게 불이익이 되는 것과 외국인 투자기업에 영향을 주는 현지국 정부의 정책으로부터 발생하는 것들로 구별하고 있다.

F.R. Root는 현지국에 초점을 맞추어 투자리스크는 국제경영활동에서 수익이나 자산을 상실시키는 현지국으로부터 발생하는 사건, 즉 전쟁, 혁명, 쿠데타, 수용, 과세, 평가절하, 수입규제 등의 발생가능성이라고 주장한다.⁵⁾

이상으로 투자리스크에 관한 정의를 여러 문헌과 논문을 통해 살펴보았다. 투자리스크에 관한 다양한 논의들을 종합해 보면 다음과 같이 정리될 수 있다. 즉 투자리스크란 “예상하지 못했던 현지국내의 변화로 외국인 투자기업의 활동에

1) J. Johanson and J. E. Vahlne, The internationalization, process of the firm: A model of knowledge, development on increasing foreign commitments, *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer 1977, pp.23-32.

2) P. j. Buckley and M. Casson, *The future of the multinational enterprise*, Holms & Meier Publishers, Inc., New York, 1986, p.218.

3) M.E. Porter, *Competitive strategy*, The Press, 1980.

4) D.G. Bradley, Managing against expropriation, *Harvard Business Review*, July-August, 1977, pp.22-25.

5) F.R. Root, *Analyzing political risk in international business*, Nationalism and the Multinational Enterprise, 1972.

식, 간접으로 영향을 미쳐 자산 혹은 수익에 손실을 야기하는 모든 가능성에 대한 불확실성”이다.

따라서 단순한 변화나 사건이 있다고 해서 투자리스크라고 할 수는 없으며 그러한 변화나 사건이 외국인 투자기업의 활동, 자산, 수익성 등에 영향을 미칠수 있을때 이것을 투자리스크로 간주할 수 있겠다.

현지국 정부의 규제라고 하는 주장들은 투자리스크를 현지국에 의해서 야기되어 외국인 투자기업에 초래한 경영손실이라고 정의한다. 현지국 정부가 외국인 투자기업의 활동에 불리하게 영향을 주는 것으로 간주되는 조치로는 무역규제, 외환규제, 과실송금의 규제, 외채상 환거절, 생산규제, 수용, 적절한 보상이 따르지 않는 몰수 등을 들 수 있다.⁶⁾

M.R. Greene은 투자리스크를 외국인 기업에게 손실을 주는 현지국 정부나 공공기관의 부당한 행위로부터 발생하는 불확실성이라고 정의하였다.

또한 F.V. Westno과 W.B. Sorge는 외국인 투자기업이 직면하는 투자리스크는 상거래 간섭이나 방해, 약정의 변경, 또는 외국인 투자기업의 자산을 일부 혹은 전부 몰수하는 것 등 현지국 정부의 부당 행위로부터 발생하는 것이라고 하였다.

N.A. Baglini 는 투자리스크의 구성요소는 무역장벽과 외환통제라고 주장하면서 정치적 리스크와 외환리스크의 차이를 밝혔다.

R.M. Rodriguez 와 E.E. Carter도 투자리스크를 개발도상국이 외국인 투자기업을 부분적 혹은 전부 수용하려는 사건과 관련을 지어 의미를 찾으려고 했다.

국제금융기관에서는 정치적 리스트라는 표현보다는 “Country Risk” 또는 “주권적 리스크(Sovereign Risk)”라는 용어를 사용하는데 이것

은 금융기관들이 리스크를 경제적인 시각에서 보기 때문인 것으로 여겨진다.

J.N. Robinson은 Country를 원대출계약(the original loan agreements)에서 규정된 조건에 따라 외화대출을 상환할 만큼 외화를 보유하지 못할 가능성이라고 규정하여 투자리스크를 국가신용도에 두었다.⁷⁾

S.H. Goodman은 해외투자한 기업들이 영업활동에 규제를 받고 정당한 영업이익 및 과실 송금에 심한 규제를 받을때 투자리스크에 직면하고 있다고 주장하고 있다.

일반적으로 무역을 하는 기업들은 현지국 정부가 수출입허가 또는 승인 등을 취소하거나 무역규제를 취하는 것을 투자리스크로 간주하고, 해외생산활동을 하는 기업들은 현지국 정부의 조세변경, 생산규제, 과실송금규제, 등을 투자리스크로 인식하는 경향이 있다.

III. 리스크 관리 사례 및 리스크 평가

3.1. 선진기업들의 리스크 관리 사례

리스크를 기업 가치 창출의 관점에서 관리하고 있는 바스프, 지멘스, 시스코, 마이크로 소프트 등 선진 우량 기업들은 노출되어 있는 리스크를 찾아내어 중점 관리해야 할 리스크 유형을 정의하고, 이들을 집중적으로 모니터링하면서 관리해 나가고 있다(<표 1> 참조).

6) R.M. Rodriguez and E.E. Carter, *International finance management*, 2nd edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1996, p.317.

7) J.N. Robinson, Is it possible to access country risk? *The Banker*, Jan; 1981, pp.71-79.

<표 1> 선진기업들의 리스크관리 유형

기업명	주요리스크 관리 유형
BASF	Acquisition & Investment, Supply, IT, Economic, Industry & Regulatory, Market, Financial, Exploration
Siemens	M&A, Strategic Alliance, Operational, Human Resources, Legal, Political, Environmental, Technology, Financial
Microsoft	Operational, Marketing, Regulatory, Legal, technology, Financial, Intellectual Property
Cisco	M&A, Strategic Alliances, Marketing, Operational, Supply Chain, Human Resources, Political, Regulatory, Technology, Financial, Catastrophe
Polaris	Concentration, Marketing, Political, Legal & Contractual
Lehman Brothers	Operational Structure, Market, Credit
INC Group	Operational Country, Market, Financial, Credit, Actuarial & Underwriting, Liquidity

자료: www.tfi.org

<표 1>에서 보는 바와 같이 기업의 전략, 운영, 경영환경, 기술, 재무, 사업특성 등 기업의 특성에 따라 중점 관리해야 하는 리스크 유형이 달라짐을 알 수 있다. 기업 가치 창출에 장애가 되는 요인들이 기업별로 다르기 때문인 것으로 풀이된다. 대표적인 사례 몇 가지만 살펴보면, 세계적인 화학기업인 바스프는 신규사업의 취득 및 투자 의사 결정으로부터 나타날 수 있는 리스크를 중점적으로 관리하고 있다. 신규사업의 취득 및 투자에는 많은 자본이 소요되기 때문에 그 만큼 리스크도 커진다. 바스프는 이와 관련된 리스크를 최소화하기 위해서 엄격한 책임과 심사절차를 부여하고 있다. 또 다른 사례로는 시스코와 마이크로 소프트웨어를 들 수 있다. 시스코는 전략적 제휴, 마케팅, 운영, 협력업체 관리, HR, 정책적 리스크 등 10개 리스크 유형을 정의하고 그와 관련된 리스크를 관리하고 있다.

시스코는 완성품을 만들어 가는 과정에서 자사 내에 보유하지 못한 역량은 많은 기업들과 전략적 제휴와 M&A를 통해서 확보하고 있다. 그런 이유 때문에 전략적 제휴와 M&A 전략의 성공적 수행은 시스코의 경영성과에 결정적인 영향을 미친다. 따라서 시스코는 전략적 제휴와 M&A에 관련된 주요 리스크를 중점 관리 대상으로 간주하고 있다.

마이크로 소프트웨어는 리스크 유형을 운영, 마케팅, 규제, 법률, 기술, 재무, 지적 재산권 보호 등 7가지로 구분하여 관리하고 있다. 마이크로 소프트웨어는 특히 지적 재산권 보호 관련 리스크를 중점적으로 관리하고 있다. 개도국의 불법복제 문제는 마이크로 소프트웨어에 커다란 손실을 초래할 수 있음을 예상하고 전세계적으로 불법복제의 부당성을 법률제정기관 및 소비자들에게 홍보하여 손실을 최소화하는 노력을 기울이고 있다.

3.2. 리스크 평가 방안

리스크 식별 단계에서 잠재적으로 발생 가능한 리스크를 모두 찾아낸 후에는 그 중에서 전사 차원에서 우선적으로 관리해야 할 리스크를 선정해야 한다. 이를 위한 리스크의 평가는 전략적 중요도 평가와 영향도 및 발생가능성을 고려한 운영 차원의 평가, 두 단계를 거치게 된다. 두 단계에서 평가한 리스크를 종합하여 중점 관리 대상 리스크로 선정한다.

먼저 전략적 중요도 평가를 살펴 보자. 전략적 중요도 평가를 위해서는 먼저 전사 및 개별 사업부의 목표와 전략을 확인하는 작업을 먼저 수행해야 한다. 만약 기업 목표와 사업 전략이 제대로 수립되지 않았다면, ERM을 도입하기 전에

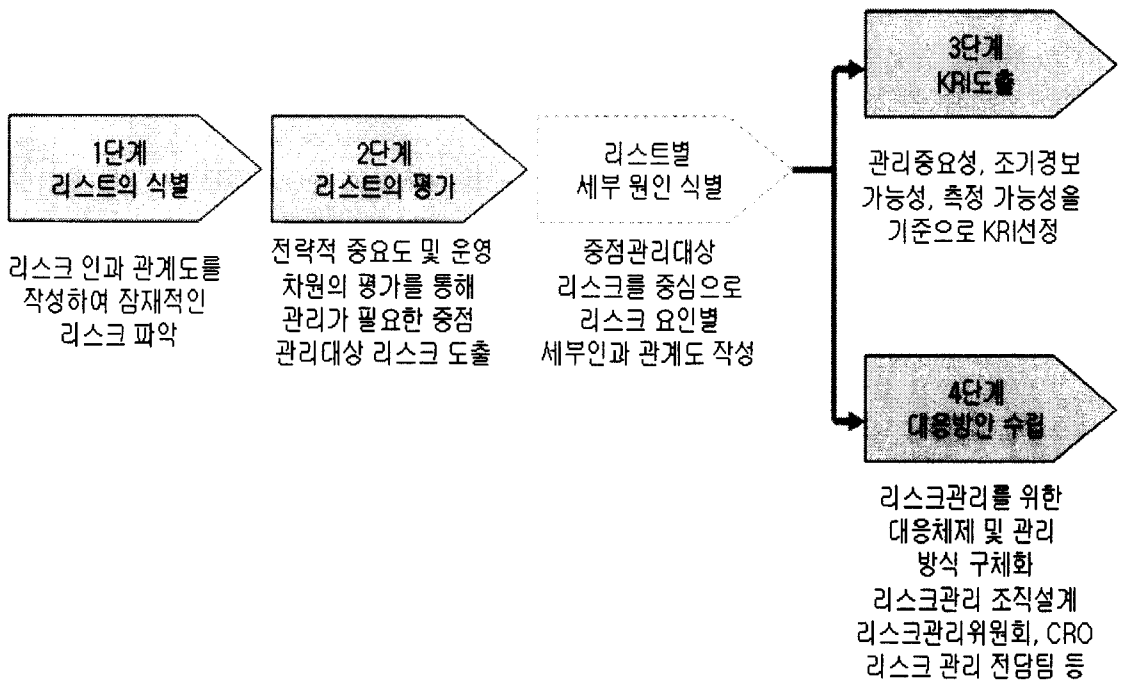
이를 먼저 수립하는 절차를 거쳐야 한다. 기업의 비전과 전략 등이 제대로 수립되지 않은 채 ERM을 추진할 경우, 선정된 중점 관리 대상 리스크는 기업의 목표 달성을 위해 집중적으로 관리해야 하는 리스크 대신 운영 차원에서 반복적으로 발생할 수 있는 리스크만의 나열에 그치게 되기 때문이다.

특히 전략적 중요도 평가 과정에서는 기업 내·외부 전문가들의 의견을 균형 있게 반영하기 위한 노력이 중요하다. 기업 내부에서는 당사의 전략 추진 관련 문헌 검토와 함께, 전략 수립 담당 자들과의 심층 인터뷰를 통해 경쟁 우위를 확보하기 위한 KFS(Key Factor for Success)와 당사의 강점과 약점 등을 살펴보게 된다. 기업 외부로는 증권사 애널리스트나 신용평가 기관 등으로 부터 향후 시장 트렌드의 변화와 그 속에서 당사

가 추진하는 전략의 잠재적인 리스크 등에 대한 의견을 수집할 수 있다. 일반적으로 잔여 리스크의 크기가 클수록 더 많은 관심과 관리 노력이 요구된다.

이와 같이 고유 리스크 → 통제수준 → 잔여 리스크를 순차적으로 구하는 이론적 접근법은 논리적으로 명쾌한 구조를 지니고 있고, 각 리스크 요인별로 통제수준에 대한 정보를 세세하게 분석함으로써 향후 대응 방안 설계를 용이하게 할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 평가 과정이 복잡할 뿐 아니라, 현실 속에서 구성원들이 인식하고 있는 리스크는 잔여 리스크이므로 고유 리스크만을 따로 떼어내어 평가하는 것이 오히려 평가 과정에 왜곡을 가져올 수도 있다.

둘째, 운영 차원의 평가는 먼저 해당 리스크가 조직의 목표 달성에 얼마나 큰 영향을 미치는지



〈그림 1〉 리스크 평가전체 프로세스

자료 : LG경제연구원, 2004.

를 나타내는 영향도(Impact)와 해당 리스크의 발생 빈도를 나타내는 발생가능성(Frequency)을 이용하여 고유 리스크(Inherent Risk)를 구한다. 그리고 나서 각 고유 리스크의 영향도와 발생가능성을 줄이기 위한 기업의 통제수준(Control Level)을 감안하여 잔여 리스크(Residual Risk)를 평가한다.

따라서 이를 극복하기 위한 현실적인 대안으로, 통제 후의 영향도와 발생가능성을 기준으로 잔여 리스크를 직접 평가하는 방법을 생각해 볼 수 있다. 이 경우에도 평가자들이 리스크 요인별로 점수를 부여한 후에, 이 리스크 요인간의 서열을 다시 한 번 살펴 보며 순위와 점수를 재조정하는 작업을 거침으로써 평가 과정에서의 Bias를 최소화시킬 필요가 있다.

셋째, 2단계에서 전략 차원의 평가와 운영 차원의 평가를 거쳐 중점 관리 대상 리스크를 확정한 후에는, 이 리스크를 제대로 측정할 수 있는 KRI(Key Risk Indicator)를 도출하는 작업과 KRI가 높은 리스크에 대해 적절한 조치를 취하는 단계가 남아 있다. 먼저 KRI 도출을 위해서는 중점 관리 대상 리스크가 발생하는 구체적인 원인을 파악해야 하는데, 이를 위해 세부 인과관계도를 작성한다. 중점 관리 대상 리스크의 개수만큼 작성된 세부 인과관계도는, 3단계에서 KRI를 도출하는 작업과 4단계에서 리스크별 대응 방안 수립의 기초 자료로 활용하게 된다. 개별 리스크의 발생 원인을 제대로 찾아내지 못할 때에는 도출된 KRI와 대응 방안이 모두 무의미해지므로, 3단계와 4단계 작업 이전에 구성원들과의 충분한 워크숍을 통해 합의를 이루는 과정은 매우 중요하다.

기업을 위기에 빠뜨릴 수 있는 리스크에 대한 대비책을 마련하기 위하여, 리스크의 발생 가능성을 사전에 측정하고자 하는 것이 KRI의 도입

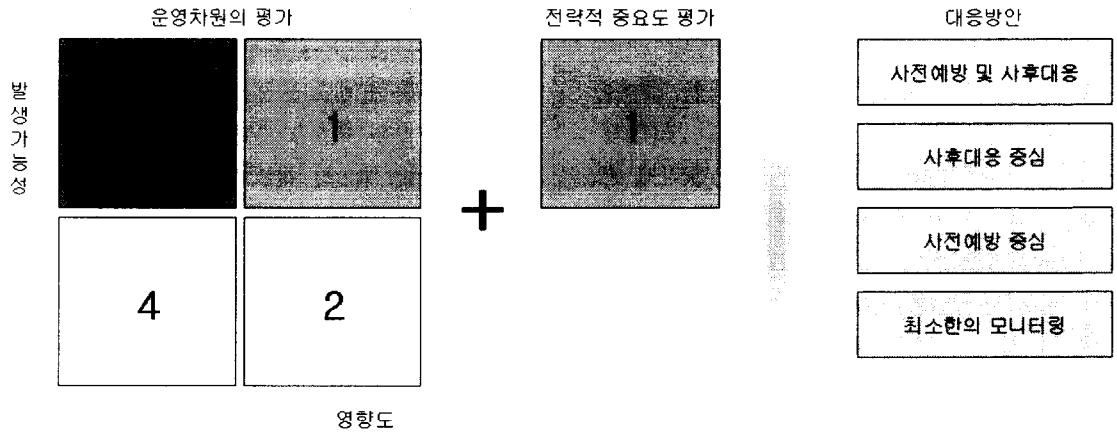
목적이다. 따라서 KRI를 선정하는 원칙은 ▲관리 중요성 ▲조기 경고 가능성 ▲측정 가능성 등의 3가지로 요약할 수 있다.

넷째, 이렇게 선정한 KRI는 조기 경고 시스템(Early Warning System : EWS)으로 관리되어야 한다. EWS를 구축하기 위해서는 KRI별로 ▲Who ▲How ▲When 등 3가지 요소가 포함되어야 한다. 즉 리스크 요인별로 KRI를 산출하고 이에 대한 대응 방안을 수립하는 리스크 관리 주체를 임명하고(Who), 리스크 요인별로 KRI의 산식과 평가 척도 및 측정 방식 등에 대해 합의하며(How), 리스크의 측정 및 보고 주기를 결정하는(When) 작업이 그것이다. 여기서 EWS란 반드시 IT를 활용한 시스템을 말하는 것은 아니며, 위기의 징후를 미리 감지하여 이를 해당 의사결정자나 위원회 등에 보고함으로써 이에 대한 대응책을 준비할 수 있는 체계를 의미하는 것이다. 따라서 리스크를 측정하고 보고하는 데 드는 시간과 노력이 과도하다는 판단이 들 때에만 IT로 구현하는 것이 합리적이다. IT는 문제를 보다 쉽게 해결해 줄 수 있는 하나의 도구는 될 수 있어도, 그 자체로서 문제를 해결해 줄 수는 없다는 사실을 잊지 말아야 할 것이다. 일단 수작업으로 EWS를 운영하여 이의 효과성을 기업 내부에서 검증한 후, 이를 보다 효율적으로 운영하기 위해 IT의 도입여부를 결정하는 것이 바람직하다.

다섯째, 이제는 마지막으로 위기 발생 가능성을 높이고 전략 목표 달성에 걸림돌이 될 수 있는 리스크를 줄이기 위한 행동을 시작해야 할 때이다. 이와 같은 리스크에 대한 대응 방안 수립은 역시 2단계의 리스크 평가 결과를 기초로 하여 이루어지게 된다. 운영 차원의 평가의 경우 그림과 같이 발생가능성과 영향도의 두 축으로 평가를 수행함으로써, 4분면에 도시하여 각각의 대응 방안을 수립한다. 그러나 전략 리스크는 굳

이 이와 같은 평가 과정을 거치지 않고 전략 목표 달성을 저해할 가능성이 있는 중요 리스크로 선정했기 때문에, 개념적으로 4분면 중에서 ①분면에 위치한다고 해석할 수 있다.

는 낮지만 발생가능성은 높은 리스크로서, 이 리스크들에 대해서는 리스크 관리 시스템 등을 활용하여 주로 발생 빈도를 감소시키기 위한 사전 예방 활동에 힘을 기울인다. 마지막으로 ④분면



〈그림 2〉 대응방안 수립

자료 : LG경제연구원, 2004.

먼저 ①분면의 경우, 발생가능성도 높고 영향도도 높은 운영 리스크와 전략 리스크를 합쳐 놓은 영역이다. 이 곳은 리스크 관리가 가장 필요한 영역으로서, 사전 예방과 사후 대응을 동시에 실시해야 한다는 측면에서 이 영역에 포함된 리스크들을 중점 관리 대상 리스크라 부를 수 있다. 최고경영자를 중심으로 하는 회의체에서 리스크를 주기적으로 모니터링하여 대응 방안을 수립하고, 즉각적인 대응이 필요한 리스크에 대해서는 중요성에 따라 CRO(Chief Risk Officer) 혹은 최고경영자의 의사결정으로 조치를 취하게 된다.

②분면의 경우 발생가능성은 낮지만 영향도가 높은 리스크로서, 이 리스크들에 대해서는 주로 사후 대응적 차원에서 시나리오 플랜 등을 수립하여 리스크 발생시 피해 발생을 최소화시키기 위한 대비책을 마련한다. ③분면의 경우 영향도

의 경우 영향도와 발생가능성이 모두 낮은 영역으로서, 이는 비용-효익 측면에서 볼 때 수용 가능한 리스크라고 볼 수 있으므로 최소한의 모니터링이 가능한 수준의 리스크 관리 자원을 배치하면 될 것이다.

3.3. 리스크 관리의 성공 포인트

우리 기업들은 리스크 관리 관점의 변화에 대응할 수 있는 리스크 관리의 새로운 틀을 마련하여야 한다. 이를 위해서는 다음의 네 가지 사항에 주목하여야 한다. 첫째, 리스크 관리의 목적과 정책을 명백하게 해야 한다. 리스크 관리는 “우리가 왜 리스크를 관리해야 하는가? 라는 질문에서 시작된다. 듀폰은 리스크 관리의 궁극적인 목적은 “비즈니스를 더욱 잘하기 위한 것”임을 명

시하고 있다. GE는 리스크 관리의 제반 활동이 사업상의 현금 흐름과 기업 가치의 안정성을 확보하는 것에 있음을 강조하고 있다.

둘째, 중점 관리 대상 리스크를 찾아내어 집중적으로 관리해야 한다. “우리 회사의 가장 심각한 리스크는 무엇인가? 우리가 관리할 수 있는 리스크 인가?” 등의 질문을 통해 중점관리 대상 리스크를 찾아내어 관리해야 한다. GE나 듀퐁은 영향도가 크고 발생 가능성이 높은 리스크를 중점적으로 관리해나가고 있다.

셋째, 리스크 관리의 체계화된 Framework을 구축해야 한다. 리스크 관리의 Framework은 다양한 리스크에 대한 관리 방향성을 제시하며 리스크 관리 활동의 효율성을 제고시켜 준다. 듀퐁과 GE는 전사적 리스크관리의 체계적인 Framework을 구축하기 위해 많은 시간과 노력을 투입하고 있다.

넷째, 내·외부 커뮤니케이션을 강화해야 한다. 리스크 관리 조직은 리스크 관리 활동에 관한 내용을 가지고 이해관계자들과 적극적으로 커뮤니케이션 해나가야 한다. 이를 통해 기업 내 모든 조직원들이 리스크 관리의 중요성을 인식하도록 하고, 자사의 리스크 관리 활동이 IR 활동의 정보로서 시장에 전달되도록 해야 한다. GE, 듀퐁, 마이크로 소프트 이외에도 많은 기업들이 사업보고서나 웹사이트를 통해서 그들의 리스크 수준 및 리스크 관리 활동들을 적극적으로 공시하고 있다.

다섯째, 리스크 관리 리더십이 필요하다. 리스크 관리는 지속적으로 추진되는 기업의 주요 경영 관리 시스템으로 인식되어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 관심과 의지가 매우 중요하다. 왜냐하면 모든 기업의 궁극적인 리스크 관리 총 책임자는 바로 최고 경영자이기 때문이다.

Ⅳ. 기업의 효과적인 리스크관리 전략

4.1. 리스크 관리의 성공 전략

기업가치 창출의 한 축을 담당하고 있는 리스크 관리에 대해 국내 기업들은 다소 소홀하였다고 할 수 있다. 그 동안 우리 기업들은 성장성 혹은 수익성 향상 전략을 실행하기 위해서 원가 절감, BPR, ERP 등 경영혁신을 추구해 왔다. 그러나 성장성, 수익성 중시의 기업가치 향상은 동전의 한 면만을 고려한 것이다.

지나친 성장성과 수익성을 추구하는 전략을 펴는 기업들은 사업에 내재해 있는 리스크에는 소홀하기 쉽다. 그러한 폐단은 아주 잘 성장하는 기업이 한 순간에 부실기업으로 전락하는 결과로 나타나게 된다. 엔론, 타이코 등 일류기업들이 하루 아침에 몰락한 것도 기업에 잠재해 있는 리스크에 대한 대응이 불충분하였기 때문이다.

최근 경영환경의 불확실성이 커짐에 따라 신규 사업 진출 등에 따른 전략 수행상의 리스크, IT 관련 리스크 등 운영상의 리스크가 점점 커지고 있다. 그리고 리스크의 범주도 확대되고 있다. 최근에 리스크에 대한 개념은 기업의 목적(objectives) 달성에 장애가 되는 요소는 모두 리스크의 범주에 포함시키고 있다. 좀더 세부적으로 살펴보면 기업을 구성하고 있는 기능, 프로세스의 목적을 정의하고 목적달성에 장애가 되는 요인은 모두 리스크로 정의하고 있는 것이다. 예를 들어 구매 프로세스의 목적을 품질이 높은 원재료 혹은 부품을 저가에 구입하는 것이라 가정해보자. 그러면 구매 프로세스와 관련되어 리스크는 고품질의 원자재 및 부품을 저가에 구매하는 목적을 달성하는데 방해가 되는 잠재적인 요

인까지를 다 포함하는 개념이다.

그런데 아직도 국내 기업들은 금리, 환율, 신용 등 금융 거래를 통해서 나타나는 재무 관련 리스크 관리에 초점을 맞추고 있다. 이러한 부분적 리스크 관리 방식(Silo-based approach)은 기능간의 리스크 관리업무가 일관성을 갖지 못하고 전사차원의 커뮤니케이션 및 보고가 원활하게 이루어지지 못해 위험관리의 내부적 비효율성을 초래한다는 단점을 지닌다. 이제는 리스크 관리의 관점이 달라져야 한다. 단순히 환율, 금리 변동, 부정, 사고를 예방하는 차원의 협의의 차원에서 보다 적극적이고 확대된 관점에서의 관리로 변화되어야 한다. 리스크 관리가 단순히 관리 측면에 머무르지 않고, 기업가치 창출의 또 다른 활동의 측면에서 이해되어야 하는 것이다. 그래야지만 지속적이고 균형적으로 기업가치를 창출할 수 있다. 특히 경영환경의 불확실성이 심화되는 시점에서는 리스크 관리를 통한 손실의 최소화가 기업가치 창출의 지름길임을 잊어서는 안된다. 기업특성에 따른 관리방안을 살펴보면 다음과 같다.

4.1.1. 투자리스크에 대한 철저한 조사

기업의 규모가 크면 투자리스크가 낮아지며 기업의 규모가 작은 기업들이 투자리스크에 더 많이 노출되고 있는 것으로 나타났다. 이는 대기업들은 투자시행 이전에 위험조사를 실시하고 투자시행 이후에도 리스크를 전담하는 조직을 두는 경우가 많은 반면, 중소기업들은 리스크에 대한 사전조사 및 관리가 소홀하기 때문에 리스크에 많이 노출되고 있다. 현지 투자국의 시장환경 불확실성에 대한 조사는 적기에 이루어져야 리스크 관리에 반영할 수 있다. 투자시행 이후 대기업의 경우에는 컨설팅회사를 통해 리스크를 조사하지만 중소기업의 경우 비용상의 문제로 전문적이고 과학적인 조사를 못하고 있는 실정이다. 투자리

스크를 줄여 나가기 위해서 리스크에 대한 정기적인 조사가 필요한바 리스크의 관리를 전담하는 직원을 둘 수 없는 경우 현지 전문가 혹은 컨설팅회사를 통해 정기적인 투자리스크 조사를 해야 하겠다.

4.1.2. 수출비중의 확대

투자기업의 수출액이 많으면 주재국뿐만 아니라 해외수출로 수출금액을 외환으로 받을 수도 있기 때문에 리스크의 정도가 낮을 것이라는 추측이 가능하다. 해외 투자의 경우에는 내수시장뿐만 아니라 제 3국으로의 수출도 함께 겨냥하는 것이 리스크를 줄일 수 있는 방법이다. 즉, 인도에 투자하는 기업들은 총매출액 중 수출의 비중을 늘리는 방법을 구체적으로 강구하여야 하겠다.

4.1.3. 진출초기 리스크 관리강화

기업의 투자진출 연수가 오래 될수록 리스크에 덜 노출되는 것은 현지 투자의 기간이 경과할수록 기업이 현지의 제도에 적응하고 문화적인 차이를 극복하여 리스크의 수준이 낮아진다는 것을 의미한다. 투자진출 초기에는 현지 환경에 익숙하지 않아 경영의 어려움이 많지만 시간이 경과할수록 기업의 현지 적응력이 높아져 리스크가 낮아지는 사실은 시사하는 바가 크다. 투자진출 초기단계에 있는 기업들의 리스크 인식정도가 매우 높은 것으로 나타났다. 따라서 투자진출 초기에는 반드시 리스크 관리를 전담하는 직원을 두거나 외부 전문가의 아웃소싱을 통해 진출초기에 발생 가능한 대비하여야 하겠다. 또한 단독투자 중심의 투자진출과의 공동대처를 통해 리스크를 통제할 수 있고 손해를 공동으로 분담함으로써 리스크를 줄인다는 것이다.

4.2. 리스크 관리 활동의 장기적인 차별화 전략

경영 전략의 대가 마이클 포터 교수는 특정 산업의 수익성을 결정하는 요인으로 진입장벽, 대체재, 공급자, 수요자, 산업 내 경쟁자 등 다섯 가지를 지적하고 있다. 특히 산업 내 경쟁자의 변화는 나머지 네가지 요인들의 변화를 촉발할 수 있으며, 자사의 수익성 뿐만 아니라 장기적인 성공과 실패를 좌우할 수 있다고 설명하고 있다. 그렇다면 현실은 어떠한가? 최근 글로벌 시장에서는 이전과는 다른 새로운 경쟁 구도가 형성되고 있으며, 이러한 변화는 우리 기업들에게도 장단기적으로 적지 않은 영향을 줄 것으로 예상된다.

첫째, 중국 기업들의 세계화가 가속화되고 있다. 그간 중국 기업들은 인건비 및 원가 우위, 저부가가치 산업에 주력, 해외 선진 기업의 하청 공장 등으로 인식되어져 왔다. 그러나 고속 경제 성장의 지속, 정부차원의 정책적 지원, 기업 차원의 세계화 의지 등으로 놀라운 성장을 보여주고 있으며, 글로벌 시장에서의 새로운 경쟁자로 급부상하고 있다. 이미 전세계 소형 냉장고 시장의 50%를 점유하고 있는 Haier는 미국, 일본 등 선진국 시장에서 본격적인 마케팅 및 광고를 실시하고 있으며, TCL은 세계적인 가전 기업 Thomson의 TV 사업을 통합하여 글로벌 기업으로 도약을 시도하고 있다.

둘째, 마켓 리더들의 새로운 움직임이 나타나고 있다. 인텔은 디지털 TV 시장에 진출했음을 공식 선언했고, 델컴퓨터는 TV, 프린터 등 가전 시장에 본격 진출하면서 사명을 "Dell"로 바꾸는 등 주변 산업으로 경쟁의 범위를 확대하고 있다. 마이크로소프트와 HP 등은 "거실에서 TV를 몰아내자"라는 구호와 함께 멀티미디어 PC로 가전 시장을 위협하고 있다. 이러한 IT 기업들은 핵심

기술 및 브랜드력으로 무장하고 있기 때문에 기존의 가전 기업들에게 강력한 경쟁자로 등장할 전망이다.

뿐만 아니라 선두 기업간의 전략적인 협력 관계도 증가하고 있다. 이는 기술 개발 부담을 경감하는 동시에 고성능 산업의 주도권을 놓치지 않기 위한 전략적 움직임으로 해석되고 있는데, 소니와 도시바는 차세대 반도체를 개발하기 위해 손을 잡았고, 파이오니아는 NEC의 PDP(Plasma Display Panel) 사업을 인수하여 세계 1위를 노리고 있기도 하다.

이러한 경쟁 구도의 변화는 우리 기업들에게 적지 않은 위협을 발생시키고 있다. 글로벌 시장에서 미국, 일본 등 선진 기업들과의 격차는 더욱 심화되는 한편, 중국 기업들의 추격에 추월당할 가능성마저 제기되고 있는 것이다.

결국, 우리 기업들에게 놓여진 과제는 바로 "차별화"이다. 미국 MBA 수업시간에 종종 등장하는 퀴즈가 있다. "혼다(Honda)는 무엇을 파는 기업인가?" 자동차나 모터사이클을 연상할 수도 있다. 그러나 정답은 바로 "힘(Power of Dream)"이다. 즉, 혼다는 자동차 뿐만 아니라 모든 동력 장치 부문에 있어 최고의 기업으로 인식되고 있음을 의미하는 것이다. 차별화는 몇 가지 기능이나 디자인의 상이함을 의미하는 것이 아니다. 그 기업이 가장 잘하는 것을 시장에 인식시키는 것, 그 분야에 있어서는 세계 어느 곳에서도 일등으로 인식되는 것을 의미한다. 우리 기업들도 단기적인 이익 목표만을 쫓기 보다는 장기적인 관점의 차별화 전략을 통해 글로벌 무한 경쟁에 대비하고, 세계적인 일류 기업으로 거듭나야 할 것이다.

4.3. 운영 리스크에서 전략 리스크 중심 관리체제 전환

전문가들에 따라 기업에서 관리해야 하는 리스크를 여러 가지 기준에 따라 분류하고 있지만, 결국 크게 보면 전략 리스크와 운영 리스크로 분류할 수 있다. 지진이나 테러가 발생할 수 있는 사고 위험(Event Risk)은 '지진이나 테러 발생 가능성이 높은 지역에서 사업을 수행할 것인가'의 전략 리스크와, '실제로 사고가 발생했을 때 어떻게 사업을 계속할 것인가'하는 BCP(Business Continuity Planning) 등 운영 리스크로 환원될 수 있다. 이자율이나 환 노출 등의 재무 위험(Financial Risk) 역시, '얼마나 재무 위험이 높은 사업을 수행할 것인가'와 같은 전략 리스크와 '이를 어떻게 완화시킬 것인가'의 운영 리스크로 환원될 수 있다. 결국 ERM이란 전략 리스크와 운영 리스크를 어떻게 적절히 통합할 수 있을 것인가의 문제로 귀결된다.

4.3.1. 전략 리스크 : Do the Right Things?

먼저 전략 리스크를 살펴 보자. 전략(Strategy)이란 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위하여 보유하고 있는 자원을 어디에 어느 만큼 투입할 것인지를 결정하는 선택 과정이다. 따라서 이미 추진중이거나 수립 과정에 있는 전략을 추구하는 과정에서 발생 가능한 리스크 요인들을 찾아내고 이를 지속적으로 모니터링함으로써, 전략 추진시 고려해야만 하는 리스크 요인들을 점검하고 전략을 추진하는 과정에 수반되는 리스크 요인들이 어떻게 변화하는지를 살펴야 한다.

다음으로는 운영 리스크이다. 운영(Operation)이라는 표현에는, 이것이 기업이 선택하는 전략으로 인해 발생하는 문제가 아니라는 의미가 담겨 있다. 기업이 어떤 전략을 수립하고 추진하든

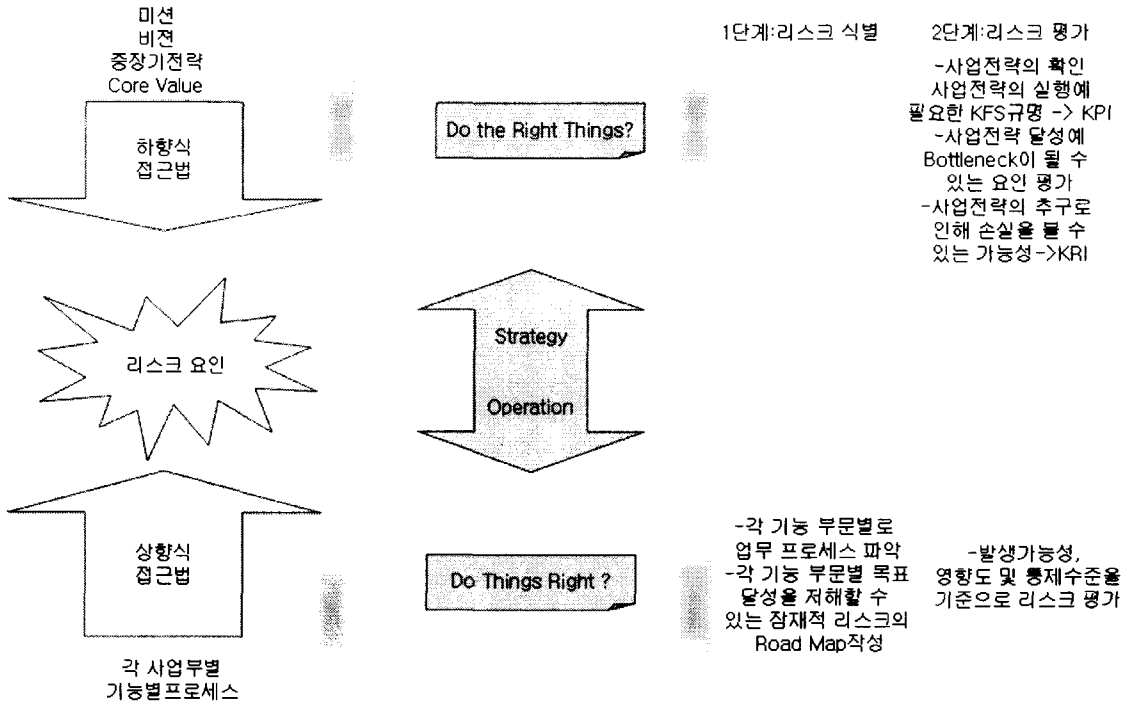
지, 사업을 수행하는 한 상시적으로 발생하는 리스크를 운영 리스크라고 정의할 수 있다.

전략 리스크와 운영 리스크가 처음부터 완전히 다른 태생을 가진 것은 아니다. 전략이란 그 자체로는 위험이 될 수 없으며, 전략 리스크란 기업의 운영 과정에서 고려해야 할 하나의 요인일 뿐이다. 그런 의미에서 전략 리스크보다는, '기업 전략의 추구로 인해 생겨난 운영상의 리스크'라는 표현이 보다 정확할 것이다. 또한 운영 리스크 역시 전략의 추구로 인해 발생하는 리스크와 상반되는 개념이라는 점에서, '기업 전략과는 무관하게 운영 과정에 상존하는 리스크'가 보다 제대로 된 표현일 것이다.

4.3.2. 운영 리스크 : Do Things Right?

예를 들어 어떤 기업이 신시장 개척을 위해 중국 사업을 확대하겠다는 전략을 수립했다고 하자. 사실 중국 사업의 확대 그 자체만으로는 기업에 있어 위험도 아니고 기회도 아니며, 이와 같은 전략 속에 기회 요인과 위험 요인이 함께 담겨 있다. 만약 최근 발생한 중국의 긴축 정책으로 인한 경기 후퇴와 같은 문제가 발생한다면 이 기업은 목표 달성에 어려움을 겪게 될 수도 있다. 갑작스런 중국의 긴축 정책은 기업 입장에서 통제할 수 없는 외생 변수이기 때문에, 이를 두고 이 기업의 전략 리스크라고 하기에는 다소의 무리가 있다.

오히려 중국 경기가 지나치게 과열될 때 이를 정책 당국에서 조절할 가능성을 탐색하고, 이 가능성이 감지될 때 적절히 대응할 수 있는 역량을 확보하지 못하고 있다는 사실이 이 기업이 직면한 전략 리스크라고 할 수 있을 것이다. 따라서 전략 리스크는 전략의 수립이나 추진과 같이 독립적으로 표현되지 않으며, 결국 운영 리스크로 환원된다. 이를테면 경기 후퇴로 인해 시장 수요



〈그림 3〉 전략리스크와 운영리스크의 통합

주) KFS:Key Factors for Success, KPI:Key Performance Indicator, KRI:Key Risk Indicator
 자료 : LG경제연구원, 2004.

가 작아질 가능성이 있는데도 여전히 과거의 시장 예측에 근거한 생산 활동으로 재고가 쌓이거나, 매출이 똑같이 발생하더라도 신용 정책을 강화하지 않아서 부실 채권이 커질 수 있는 가능성이 전략 리스크이다.

반면 위에서 언급한 운영 리스크는, 중국 사업을 확대하는 전략을 추진하던 내수 사업을 강화하는 전략을 추진하던 사업을 수행하는 한 언젠가 노출되는 리스크를 말한다. 이를테면 R&D 활동 과정에서 제품 개발 정보를 누설하거나, 영업 사원이 매출채권을 회수하는 과정에서 횡령하는 일과 같은 리스크를 말한다.

V. 결론

본 논문은 급변하는 경영환경에서 발생하는 위험을 효과적으로 관리하는 능력은 기업의 성공을 결정하는 중요한 요소로 인식되어 오는 부분에서 위험관리의 실패는 기업의 손실과 가치 하락 뿐만 아니라, 극단적인 경우는 파산으로 이어지기 때문에 이에 대한 관리 방안 및 추진 전략을 제시하는 내용으로 구성하였다. 예를들면 베어링스 은행, 메탈게젤사프트 등의 사례는 위험관리의 실패가 얼마나 심각한 결과를 초래하는지 보여주고 있다. 반면에 효율적인 위험관리가 안정적인 수익과 기업 성장의 원동력이라는 것은

이미 잘 알려진 사실이다. 스탠포드 경영대학원의 James C. Collins와 Jerry I. Porras 교수는 세계 1위의 브랜드 가치를 수 십 년간 보유하고 있는 기업들을 분석하여 기업의 성패를 좌우하는 중요한 경쟁 우위 요인들을 찾아내었으며 그 중 한가지로 변화에 대응하는 위험관리능력을 제시하고 있다. 끊임없이 변화하는 비즈니스 환경, 급증하는 정보량, 새로운 도전과 경쟁 속에서 위험 대처능력의 중요성은 더 이상 강조할 필요가 없을 것이다.

기업들에게 있어서 새로운 위험 요인은 계속적으로 발생한다. 또 기존 위험 요인의 강도도 시시각각으로 변화한다. 위험 요인에 대한 모니터링이 정기적으로 이루어져야 하는 이유가 여기에 있다.

그러나 지금까지 여러 경영 혁신 기법에서 그랬던 것처럼, 전사적 위험 관리도 일회성으로 끝날 가능성이 있다. 즉, 초기에 지나치게 큰 관심을 갖고 시작했다가, 결과에 실망하고, 다른 관심사가 생기면서 전사적 위험 관리의 지속적 추진에는 소홀하게 될 가능성이 있다는 것이다.

이를 방지하기 위해서는 위험 관리 담당 임원의 적극적인 역할이 매우 중요하다. 위로는 최고 경영자와 아래로는 각 부문의 현업 담당자들에게 제반 위험 가능성에 대해 커뮤니케이션하여, 위험 감지 및 대응 활동에 대한 공감대를 형성하도록 해야 한다. 특히 해외 기업의 경우, 마이크로소프트, 듀폰, GE캐피탈을 비롯한 많은 기업들이 전사적 관점에서 위험 관리에 힘쓰고 있다.

우리의 경우 수출 의존도가 높고, 수출 시장의 핵심 세력인 중국과 직접적 경쟁 관계에 있으며, 노사 문제 등에서의 불확실성이 높아서 다른 나라에 비해 특히 위험 요인이 많은 국가로 볼 수 있는데도 위험에 대한 체계적인 대비는 부족한 형편이다. 상공회의소의 설문 조사에 따르면 국내 기업 중 절반 가까이가 위험 관리를 하고 있

지 않은 것으로 나타나고 있다. 이에 대한 적절한 대비가 필요한 시점이다. 특히 리스크 관리는 운영리스크와 전략리스크로 적절히 분류하여 추진하는 지혜가 필요한 시점이다.

참고문헌

- J. Johanson & J. E. Vahlne, The internationalization, process of the firm: A model of knowledge, development on increasing foreign commitments, *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer 1977, pp.23-32.
- P. J. Buckley & M. Casson, *The future of the multinational enterprise*, Holms & Meier Publishers, Inc., New york, 1986.
- M. E. Porter, *Competitive strategy*, The Press, 1980
- D. G. Bradley, *Managing against Expropriation*, Harvard Business Review, July-August, 1977.
- F. R. Root, *Analyzing political risk in international business*, Nationalism and the Multinational Enterprise, 1972.
- R. M. Rodriguez & E. E. Carter, *International finance management*, 2nd edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1996,
- J. N. Robinson, *Is it possible to access country Risk?* The Banker, Jan: 1981
- 「LG경제연구」, LG경제연구원, 2004.
- 반병길, 「국제경영론」, 서울: 박영사, 1992.
- 대한상공회의소, 「한중경제소식」, 1997.
- 한국은행, 「해외투자통계연보」, 2000-2001.

The Strategy of Effectiveness Risk Management for Company

Won-Gil Cho*

Abstract

The risk management industry has grown considerably in the past few years. Risk managers are entering the ranks of senior management, becoming a part of the decision making process and the oversight of its operations.

Risks are inherent in any project. Furthermore, risk taking is essential to progress, and failure is often a key part of learning. Although some risks are inevitable, this does not mean that attempting to recognize and manage them will harm opportunities for creativity. Risk management is, and will remain, very much reliant on timely, clean and comprehensive data.

Therefore, this paper was designed the current state of risk management practice, and planning the strategy of effectiveness risk management for company.

Key words : risk management, marketing strategy, marketing

* Ph.D., Professor, Division of Global Business, Namseoul University