

Deloitte Newsletter



2013년 10월

딜로이트 인사이트

글로벌시대의 해외 투자사업 리스크 관리 접근방안

이희정 이사 / 딜로이트 안진회계법인 기업리스크자문본부

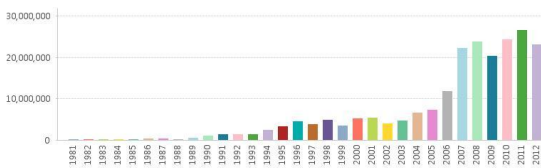
고려대학교 이학석사

리스크 관리 전문가로서 딜로이트에서 국내 철강, 건설 및 자동차 산업 등 선도기업을 대상으로 Enterprise risk management, 투자사업, 재무 및 프로젝트 리스크에 대한 insight 와 서비스를 제공하고 있다.

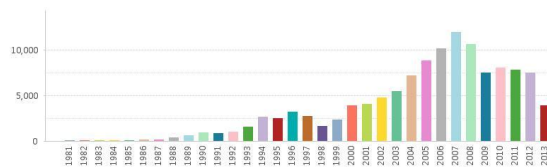


해외 투자사업 규모 및 건수 증가했지만 기업의 투자사업 리스크 관리 역량은 취약

해외투자는 규모 및 업종을 불문하고 기업의 중요한 의사결정분야다. 최근 들어 전체 투자건수는 주춤하지만 투자규모는 증가분이 유지되고 있는 추세이다. 주요 투자사업 역시 건수와 규모 모두 지속적으로 증가하고 있다.



해외투자금액 추세 (한국수출입은행)

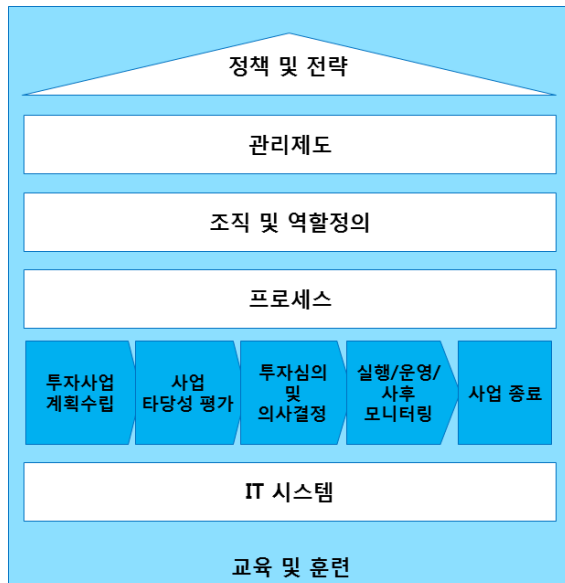


해외투자건수 추세 (한국수출입은행)

그러나 해외투자사업의 증가 속도나 규모에 비해 해당 사업에 대한 리스크 관리 역량은 미흡한 수준이다. 그나마 최근 수년 새 투자사업 리스크 관리 필요성에 대한 인식이 높아져 일부 기업에서 전담부서나 기능을 만들어 관리를 하고 있는 것은 다행이다. 그러나 이 역시 대부분 단기 이벤트성이거나 이슈 위주의 관점에서 접근하고 있기 때문에 여전히 관리체계는 잡혀있지 않다. 이상의 문제의식을 바탕으로 투자사업 리스크 관리 프레임워크와 필수적 관리항목에 대해

정리하고자 한다. 본 내용은 일반적인 투자사업 리스크 관리에도 유용하게 적용될 수 있다.

투자사업 리스크관리 프레임워크



□정책 및 전략
투자평가 및 투자 후 사후관리를 위한 정책과 투자 전략 기준을 정의하는 것임. 투자전략은 성장성, 수익성, 리스크 등을 고려하며, 투자 포트폴리오전략에 따름

□관리제도
투자사업 관리규정, 지침 및 매뉴얼 등을 의미하며, 정책 및 전략, Governance, 프로세스 내용을 반영

□프로세스
투자사업 계획수립부터 사업종료단계까지 일련의 활동을 수립하는 것임

□IT 시스템 및 교육훈련
투자사업관리 IT시스템과 임직원 교육훈련에 관한 내용을 정립하는 것임

기업 고유의 투자사업 관리 프로세스 정립

투자사업 리스크 관리에 가장 적합한 방식은 투자사업관리 프로세스를 경영시스템에 내재화 시키는 것이다. 각 기업의 사업특성과 사업방법 등을 고려하여 투자사업관리 프로세스를 정의한다. 그 다음 해당 프로세스에서 발생할 수 있는 리스크를 정의하고 이를 실천할 수 있도록 수립한다.



투자사업 리스크 관리를 위해 내부적으로 수립되어야 하는 구체적 기준과 방법

투자사업 리스크 관리 프레임워크는 기업에서 수행해야 하는 구체적 기준과 방법, tool 등과 연계되어야 한다. 투자사업관리를 위해 필요한 필수적 기준과 방법, Tool 은 다음과 같다.

#	투자사업 리스크관리를 위한 항목	투자사업 리스크관리 프레임워크				
		정책 및 전략	관리 제도	조직 및 역할	프로세스	IT 시스템
1	투자 포트폴리오 전략	○				
2	총 투자한도 기준	○	○		○	
3	신규 투자사업 발굴 및 선정기준 및 방법				○	
4	투자사업 우선순위 평가기준 및 방법				○	
5	투자사업 타당성평가 기준 및 절차, 방법				○	
6	투자심의위원회 구성 및 심의기준과 결정방법				○	
7	투자사업에 대한 모니터링 기준 및 방법				○	

8	투자사업 철수시 Exit 기준 및 방법				○	
9	투자사업에 대한 성과평가 기준 및 방법				○	
10	투자사업 악화대비 contingency plan 수립				○	
11	전사 투자사업 현황관리 기준과 방법				○	○
12	투자사업계획 작성기준 및 방법				○	
13	투자사업관리 시스템 구축 (필요시)					○
14	투자사업관리를 위한 거버넌스 구조수립		○	○		
15	투자사업 관리제도 도입		○	○		

투자사업 리스크 관리를 위해 1~12 번까지의 항목을 기초로 13~15 번까지를 수립하여 프레임워크를 갖춘다. 1~10 번 항목을 간단히 설명하면 다음과 같다.

투자 포트폴리오 전략

투자사업은 기업의 중장기적 비전과 목표를 달성하는 방향으로 진행되어야 한다. 특히 신규 사업 진출의 경우 투자포트폴리오 전략은 매우 중요한 역할을 하게 된다.

총 투자한도 기준

기업이 무조건 많은 자원을 투자해서 사업을 수행할 수는 없다. 따라서, 매년 가장 적절한 투자규모를 결정하고 이를 기초로 총 투자한도에 대한 기준을 마련하는 것이 중요하다.

신규 투자사업 발굴 및 선정기준 및 방법

신규 투자사업 발굴과 발굴된 투자사업 기획(안)에 대한 선정기준을 수립한다. 선정기준은 투자 포트폴리오전략을 고려해서 수립해야 한다. 단순히 경제성 및 시장성, 리스크 뿐만 아니라 향후 해당기업의 성장엔진으로 정착시킬 수 있는지와 역량(기술력 등)을 보유하고 있는지 여부 등도 함께 고려해야 한다.

투자사업 우선순위 평가기준 및 방법



고려해야 한다.

기업의 투자는 매년 각 사업본부 별로 대상을 취합하여 기준에 따라 우선순위를 결정하는 것이 일반적이다. 이때 투자우선순위를 평가하는 기준은 투자 포트폴리오뿐만 아니라 각 본부와 전사차원의 우선순위도 고려해야 한다. 또한 단순가치측면의 경제성이나 수익성과 함께 가치와 리스크도

투자사업 타당성평가 기준 및 절차, 방법

투자사업 타당성평가는 기술적 평가와 경제성 평가로 구분되는데, 리스크 관점에서는 이 모든 것을 고려해야 한다. 다만 경제성 평가 시 전사차원의 표준화된 가이드를 제시하는 것이 중요하다. 개인적 사건이 아닌 공통된 시각에서 작성되어야 하기 때문이다.

투자심의위원회 구성 및 심의기준과 결정방법

투자심의위원회는 투자사업에 대한 최종 의사결정 기구로서 해당 투자사업에 대해 이해가 깊은 사람들로 구성하되 외부인 참여여부도 검토한다. 보안상의 이슈 등으로 외부인력이 참여하지 못하는 것이 일반적이나 공기업의 경우 외부인력 참여를 적극적으로 검토한다.

투자사업에 대한 모니터링 기준 및 방법

투자의사결정 후 중요하거나 리스크가 있는 사업의 경우 특정 시점 별로 모니터링을 수행해야 한다. 이는 국내 기업의 가장 취약한 영역으로, 투자심의 전까지는 심도 있는 고민을 하지만 투자 후에는 관리가 잘 되지 않는 경우가 많다.. 이 경우 성과평가와 연계하여 필수적으로 수행할 수 있도록 한다.

투자사업 철수 시 Exit 기준 및 방법

투자 후 해당사업의 수익성과 경제성, 리스크 등을 지속적으로 모니터링 하던 중 사업성이 떨어진다면 사업철수를 검토하게 된다. 사업철수 시 Exit 기준과 방법은 투자심의 전 완료되어야 한다. 사업착수 후 Exit 등을 검토하게 된다면 논란의 여지가 크고 관리주체 등이 변경될 수 있기 때문이다.

투자사업에 대한 성과평가 기준 및 방법

투자사업에 대한 성과평가를 주기적으로 수행해야 해당 사업에 대한 관리책임이 명확해 질 수 있다. 관리주체가 변경되는 경우 적당한 유예기간(관리책임 주체간 중복되는 기간)을 두는 방법도 생각해볼 수 있다.

투자사업 악화대비 contingency plan 수립

투자사업 모니터링 수행 중 사업이 최악의 상황으로 전개되지 않는 한 Exit 을 한다는 것은 현실적으로 매우 힘든 결정이다. 따라서 Exit 을 하지 않는다고 가정한다면, 사업을 호전시킬 수 있는 Contingency Plan 을 사전에 수립하는 것이 바람직하다.

투자사업 리스크 관리는 다른 영역의 리스크와 달리 프로세스에 내재화시켜야 실효를 거둘 수 있다. 특히 투자대상 및 방법, 유형, 관리주체 등이 다양한 경우 프로세스에 내재화시키지 못한다면, 관리가 허술해질 수밖에 없고 결국 대규모 손실이 발생하는 시점에 임박해서야 문제점을 파악하게 된다. 투자사업에 대한 모든 계획과 목표는 투자심의위원회에 함께 상정시켜 객관화시킬 필요가 있다.

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4 층~12 층
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea