

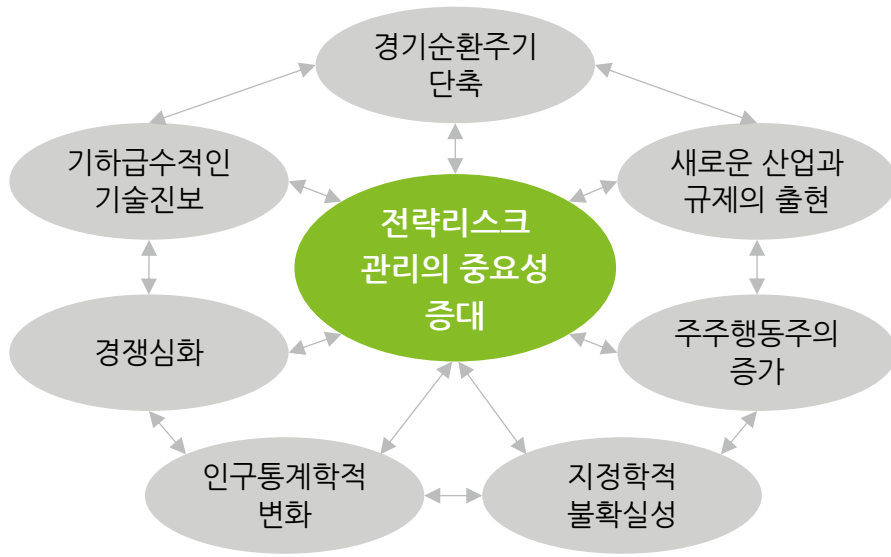


이사회를 위한 전략리스크 프레임워크 Framing strategic risk in the boardroom

이사회를 위한 전략리스크 프레임워크

Introduction

- 기업을 둘러싼 환경의 변화속도는 점점 빨라지고 있으며, 이로 인해 효과적인 전략리스크 관리의 중요성이 커짐



- 그 중요성에도 불구하고, 전략 리스크를 식별하고 관리하는 것은 매우 어려운 과제
 - 전략리스크 관리의 대상이 명확하지 않고,
 - 때로 전략리스크를 감지할 수 있는 신호는 미미하며,
 - 정보의 원천이 타 산업이나 지역에 존재하여 쉽게 알려지지 않고,
 - 전통적인 도구나 방법론으로는 “수평선 너머(over the horizon)”에 있는 것들을 쉽게 찾아낼 수 없음
- 이러한 어려움에 더하여, 많은 기업들은 전통적으로 리스크 기능과 전략기능을 분리해서 운영해 왔고, 리스크를 가치창출과 경영성과관리, 그리고 성장을 위한 역동적인 도구라기보다는 법규준수 책임의 관점에서 생각
- 또한, 전략수립프로세스가 전세계적으로 발생하는 많은 변화들의 요소가 되기 시작했음에도, 리스크관리는 여전히 매우 좁은 범주로 고려됨

- 많은 기업에서, 리스크관리가 여전히 프로세스 중심으로, 통합되지 않고 분산되어 이루어짐. 전사적 리스크 평가가 수행되지만, 리스크관리활동(모니터링, 측정, 보고 등) 전사적인 활동으로 고려되지 않음
 - 이런 상황에서는, 리스크와 전략의 연계성이 매우 제한적일 수밖에 없음
 - 관리되는 리스크는 점점 전략적 측면보다는 운영에 집중되고, 리스크가 발생한 후이나 다루어지는 경향
 - 리스크를 감축하고 리스크의 재발을 예방하는 것에만 집중하여 의사결정 프로세스가 지연
- 전략과 리스크간의 연계를 통해, “전략적 복원성(Strategic Resiliency)”을 확보할 수 있음
 - 전략적 복원성이란, 새로운 전략을 도입하거나 실행할 때, 불확실성 하에서도 성공의 가능성을 높이기 위해
 - 리스크를 예측하고 파악하며 리스크에 따라 행동하는 방식을 의미

이사회를 위한 전략리스크 프레임워크

전략리스크 “틀(“framework)“ 만들기

전략적 복원력은 가치 창출과 가치 보호간의 적절한 균형을 유지하기 위해 고안됨

- 전략에 리스크의 관점을 가미하면, 어떤 리스크가 장기적으로 가치를 창출할 수 있는 기회를 제공하는지, 또 어떤 리스크가 가치 창출을 저해하는 것을 막을 수 있는지를 이해하는데 도움
- 리스크가중치를 고려한 가치(value on a risk-weighted basis)를 최적화하기 위해서는 그 기본 토대로서 먼저 강력한 전사적 리스크관리 프로그램이 필요 (예: 전사적 리스크관리의 기반 하에서 리스크 거버넌스와 보고체계를 구축하고, 운영, 재무 및 준법리스크에 대한 전사적 리스크 관리 프로세스를 도입하며, 리스크 대응방안과 감축계획을 개발)

전략적 사고와 리스크에 대한 인식을 통합하기 위해 경영진은 아래 사항을 고려한 전략적 틀(“framework)을 고려해야

- 조직이 파괴적이거나 혁신적인 전략리스크를 식별해 가면서 혁신을 계획하는 방식;
- 예상하지 못한 리스크(unexpected risk)를 해결하기 위해 면밀하게 고안된 시나리오;
- 전략을 효율적으로 수정할 수 있도록, 환경의 변화를 모니터링하는 매커니즘

과거의 선례가 거의 존재하지 않는 상황에서 잠재적으로 파괴적이거나 혁신적인 전략리스크를 발견하는 것은 전통적인 리스크 식별방법론과 프로세스와는 다른 접근방식이 필요

- 리스크의 재발을 방지하는 것에 추가하여, “다음에는 무엇이 올 것인가”를 고민하는데 시간을 투입하여야
- 숨겨지거나 새로이 등장하는 리스크와 기회를 식별하는 데에는 전략에 예기치 못한 큰 충격을 몰고 올 원천이 될 수 있는 외부 요인(고객 행동, 신기술, 규제환경 등)을 체계적으로 검토하는 것이 도움이 됨
 - 관련해서, **시나리오 플래닝(scenario planning)**은 이미 검증된 도구

시나리오 플래닝은 시장이나 조직이 예상치 못한 변화에 직면한 경우에 대처할 수 있는 전략적 대안과 유연성을 제공 가능

- 예상 가능한 범주를 벗어난 영역에 대해 경영진과 이사회가 함께 고민할 수 있도록 극단적인 시나리오를 고려해야
- 적절한 시나리오 플래닝은 성과를 최적화하기 위한 혁신이나 변화 예측을 지원
- 또한 각 시나리오는 잠재적인 파괴자나 다른 변화에 직면해서의 가치와, 조직이 경쟁우위와 지속적인 복원력을 유지하는 방법에 집중하여야 함
- 리스크와 전략적 대안들의 기초가정에 대한 이해의 관점에서 각 시나리오가 제대로 작동하고 있는지를 확인하여야

이사회를 위한 전략리스크 프레임워크

전략리스크 “틀(“framework)“ 만들기

기존의 전략을 새로운 환경에 따라 수정 또는 조정하여야 하는지를 결정하기 위해 전략리스크의 주요 지표와 촉발제(trigger), 기타 신호들을 모니터링하여야

- 경영진의 판단과 전문성을 적용해서 **리스크 센싱 기술**을 도입
 - 리스크 센싱 기술: 전략적 리스크에 영향을 미칠 수 있는 외부 환경요인을 탐색하거나, 데이터 및 텍스트 애널리틱과 인간의 지적 능력을 활용하여 식별된 기존의 리스크를 모니터링하는 시스템
 - 빅데이터를 활용함으로써 리스크에 대한 통찰력을 얻고, 유용성이 보다 높은 정보를 사용하여 보다 신속하고 선제적으로, 적시에 전략적 의사결정을 내릴 수 있음

시나리오 플래닝을 보완하기 위해 재무적인 관점에서 잠재적인 전략적 변화를 바라 보고, **리스크 평가모델링(risk valuation modeling)**을 수행하는 것을 고려할 수 있음

- 각 시나리오의 기반이 되는 환경들을 다양한 수준의 불확실성과 리스크 측면에서 평가하여, 리스크 발생 시 미치는 결과(outcome)의 범위와 각 결과의 확률을 산출
 - 각 대안들의 위험조정 결과(risk-adjusted outcome)를 비교하여 최적의 리스크 / 보상 조합을 산출하는 대안의 선택이 가능 ⇨ 리스크 허용한도 설정을 지원
- 어떤 전략적 대안이 리스크를 수용하고 전략을 실행에 옮길 때 리스크를 합의된 한도 내로 유지할 수 있는지에 대한 윤곽을 잡을 수 있음

예상치 못한 사건이 발생할 가능성은 모든 조직에서 상존하기 때문에, **위기대응프로그램(crisis response program)**과 프레임워크를 공식화하여 효과적인 대응을 준비하는 것이 필요

- 강건하고 조직화된 대응을 통해 사고 발생 시 브랜드와 평판의 훼손이나 복구 비용을 줄일 뿐만 아니라, 시간과 비용 및 고객 유출도 줄일 수 있음
- 위기대응은 운영을 정상화하는 단계도 포함하는데 이는 전략의 변경을 의미할 수도 있음



이사회를 위한 전략리스크 프레임워크

전략적 차별화 요소로서의 이사회 역할

- 이사회는 근본적인 역할은 장기적인 주주가치를 창출하는 프로세스를 감독함에 있어 경영진과 협력하는 것
- 총주주수익(Total Shareholder Return; TRR)이 중요한 성과측정지표이기는 하지만, TSR이나 다른 성과측정지표는 개별 리스크의 잠재적인 영향(개별적으로, 그리고 다른 리스크의 영향과 결합하여)과 투자자의 위험선호도에 기반하여 **위험조정(risk-adjusted)**되어야 함

이사회는 적극적으로 경영진에게 조언과 건설적인 의견 및 지침을 제공하고, 회사의 전략을 최종 승인하여야 함

- 파괴적 혁신에 많은 관심이 모아지고, 행동주의 주주들은 더 큰 성과를 요구하며, 외부 리스크 요인의 개수와 영향력이 증가하는 상황에서, **전략 수립과정에서 이사회는 보다 적극적인 역할이 요구됨**
- 또한, 투자자들은 이사회가 전략수립과정에 어떻게 관여하였는지에 대해 점점 더 많은 관심을 보이고 있음

“우리는 CEO가 매년 장기적인 가치 창출을 위한 전략적 프레임워크를 주주들에게 펼쳐 보이기를 요구합니다. 또한, 전략계획 수립에서 이사회는 역할이 매우 중요하기 때문에, CEO는 이사회가 전략계획을 검토하였다는 것을 명확하게 확인해 주어야 합니다.”

- Larry Fink, CEO, Blackrock

- 이사회는 리스크 부서와 전략부서 사이에 연계성이 있는지를 확인하는 것에서 시작할 수 있음.
- 전략적으로 복원력이 있는 조직을 만드는데 **이사회가 핵심적인 역할을 담당**
 - 건설적인 의문과 의견을 제기해서 관련성이 가장 큰 전략적 리스크와 불확실성이 식별되고 잠재적인 영향도가 고려되었는지를 확인
 - 제시된 시나리오를 이해하고 각 시나리오의 기초가정들에 의문을 제기하고 조언을 제공
 - 전략에 대한 합의가 이루어지면, 전반적인 리스크 선호도와 정의된 단계의 관점에서 전략의 이행과 리스크/수익의 결과를 지속적으로 모니터링
- 위험가중가치(risk-weighted value)를 최적화하기 위해 이사회는 리스크가 단기 전략 및 장기 전략에 미칠 수 있는 영향과 리스크의 관리방법 및 외부환경의 변화가 사업에 영향을 미치는 방식 등을 이해해야 함.
- 경영진의 전략적 의사결정 및 이와 관련된 리스크에 대해 비판적인 의견과 조언을 제공하기 위해 이사 개인의 경험과 전문성을 활용하고 공유하여야 함.
- 전략에 중요하고 관련성 있는 조언을 제공해야 하는 역할 때문에, 이사회가 전체적으로 적합한 능력을 갖추는 것이 매우 중요
 - 지속적으로 **이사회 구성을 검토하여 기존의 이사회가 보유하고 있는 역량과, 제시된 전략에 조언을 제공하기 위해 필요한 역량간의 격차를 평가하고 이를 메워나가야 함**

이사회를 위한 전략리스크 프레임워크

전략적 차별화 요소로서의 이사회 역할

이사의 또 다른 역할은 조직의 투명성과 책임성을 이끌어 가는 **경영진의 의지(tone at the top)** 수립을 지원하는 것

- 행동주의 주주들의 활동이 활발해짐에 따라 이들의 관심을 야기할 수 있는 영역(예를 들어, 높은 현금 유보수준, 배당정책, 저수익 자산, 주당수익률 정체 등)이 주목받고 있음
- 행동주의 주주의 관점을 통해 주기적으로 단기전략과 장기전략 및 이와 관련된 리스크를 검토함으로써, 경영진에게 전략에 존재하는 취약점을 평가하고, 이에 따라 수정계획을 수립하도록 요구할 수 있음

지속적으로 혁신하고 파괴적 혁신의 리스크에 선제적으로 대응하며 전략 리스크(그리고 전략 리스크가 희미하게 제시하는 기회)를 효과적으로 활용하는 조직은 빠르게 변화하는 경영환경 속에서 앞서나갈 수 있음.

회사에 객관적인 시각과 폭넓은 관점을 제공할 수 있는 경험을 보유한 개인들로 구성된 다양성 있는 조직으로서의 이사회는 전략적 복원력을 성취하는데 경영진의 핵심적인 파트너가 될 수 있음.



이사회 의제에 포함되고 이사회가 집중하여야 할 사안들:

- 장기적인 관점에서의 주주가치 창출
 - 경영진이 개인기업의 소유경영자처럼 장기적인 사고(단기간에 보상이 없는 투자 등)를 갖도록 장려
 - 중요한 전략적 이슈(중요한 인수합병이나 시설투자 포함)와 장기전략 → 무엇보다, 운영 및 재무계획, 계량 및 비계량 성과측정지표에 대한 철저한 검토 및 자체 성장 및 외부 수혈 등을 통한 비유기적 성장(inorganic growth)
 - 중요한 인수합병과 관련된 전략적 적합성, 리스크 및 가치평가에 대한 균형잡힌 평가
 - 이사회가 중요한 인수합병을 검토하는데 상당한 시간이 필요하다면 임시 위원회 설립을 고려
 - 인수 대가로 회사 주식이 지급되는 경우 피인수기업에 대한 회사의 상대적인 가치를 면밀하게 평가해야
 - 중요한 리스크 (평판위험 포함)
 - 이사회가 반드시 위험회피적일 필요는 없으며, 주주의 장기적인 이익을 위해 리스크와 보상간의 적절한 균형을 유지하여야
- 기업지배구조 일반원칙 (The Commonsense Corporate Governance Principles)

이사회를 위한 전략리스크 프레임워크

이사회가 제기해야 할 질문들



이사회가 제기해야 할 질문들:

01. 이사회가 전략에 대해 경영진과 함께 심도있게 검토하고 브레인스토밍하는 시간을 가졌는가?
02. 이사회가 전략에 대해 지속적으로 논의하고 있는가? 이사회에서 논의할 연간 의제에 전략에 대한 논의가 자주 포함되어 있는가?
03. 경영진이 전략 리스크를 식별하였고 이사회가 이에 대해 조언하였는가?
04. 전략의 변화를 야기할 수 있는 리스크를 센싱하고 모니터링하기 위해 경영진이 갖추고 있는 매커니즘은 무엇인가?
05. 전략은 큰 어려움 없이 변경할 수 있을 정도로 유연하게 수립되었는가?
06. 전략은 조직의 취약성을 식별하고 있는가?
07. 경영진이 적합한 정보에 근거해서 위험이 큰 의사결정을 내린다고 이사회가 확신할 수 있는가?
08. 전략에 대해 효과적으로 조언할 수 있도록 이사회가 구성되어 있는가?
09. 전략적 리스크가 관리되지 않을 때 조직을 이끌 준비가 된 리더가 누구인가? 회사가 위기상황에 준비되어 있는가?

Authors:

Andrew Blau
Managing Director
Deloitte Advisory
Strategic Risk Solutions
Deloitte & Touche LLP
ablau@deloitte.com

Maureen Bujno
Managing Director
Center for Corporate
Governance
Deloitte LLP
mbunjo@deloitte.com

Chris Ruggeri
Principal
Deloitte Advisory
Deloitte Transactions &
Business Analytics LLP
cruggeri@deloitte.com

Contacts:

김 경준 대표
Partner
Brand & Communication
딜로이트안진회계법인
kyeskim@deloitte.com

김 영삼 전무
Partner
기업지배기구발전센터
딜로이트안진회계법인
youngskim@deloitte.com

김 학범 이사
Director
기업지배기구발전센터
딜로이트안진회계법인
hbkim@deloitte.com

본 자료는 Deloitte Development LLC의 "Framing strategic risk in the boardroom" (On the board's agenda, September 2016)을 딜로이트 안진회계법인의 기업지배기구발전센터에서 번역, 정리한 것입니다.

영문 원본과 한글 번역본의 PDF버전은 기업지배기구발전센터 홈페이지(http://www2.deloitte.com/kr/ko/services/risk/deloitte-korea-center-for-corporate-governance.html?icid=top_deloitte-korea-center-for-corporate-governance)에서 다운로드 하실 수 있습니다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.