



리스크 관리(Risk Management), 기업의 성장 동력

경영진 및 리스크 관리자를 대상으로 한 설문 조사 결과

기업에서 리스크에 대한 인식 부족, 리스크 통제에서 사람들의 역할, 리스크 데이터 및 새로운 기술과 도구를 사용하는 방법에 대한 인식 부족은 리스크 관리를 더욱 어렵게 만들고, 전략적 목표 달성을 저해한다. Deloitte가 실시한 설문 조사에 의하면 리스크 관리자의 90% 이상이 향후 5년 내에 전략적 목표를 달성하는 데 리스크 관리가 더욱 중요해질 것으로 예상한다.

Deloitte는 CRO(최고위험책임자) 100명, 리스크를 주로 담당하지 않는 고위 경영진 100명, IT 및 운영 리스크와 같은 리스크 관련 기능의 임원 300명을 대상으로 설문 조사를 실시했다. 이 샘플은 산업 전반적으로 최소 5억 달러의 연간 매출을 올린 미국 기업에서 추출한 것이다. 설문 조사 질문들은 경영진의 리스크 관리, 현재 관행, 리스크 조직, 핵심 활동 및 역량, 기술 적용, 그리고 기업 가치를 증대할 기회에 대한 통찰을 조명하는 데 목표가 있다.

설문 조사 결과에서 얻은 4 가지 통찰력

1. 리스크 관리에 투자하고, 특히 리스크 관리를 가장 중요한 전략 및 재무 목표 달성과 연계하는 기업은 일반적으로 더 높은 목표를 달성한다.

전사적으로 통합된 기업 중 고도로 통합된 리스크 프로그램을 보유한 기업은 리스크 관리의 가치를 실현하고 있다. 그러한 기업들은 일반적으로 덜 통합된 프로그램을 가지고 있는 기업에 비해 더 많은 목표 수익과, 높은 성장을 달성한다.

2. 대부분의 조직에서 리스크 관리가 고도화되고 전략적인 것이 되었다.

대부분의 경영진들은 기업 목표 달성에 있어 리스크 관리의 중요성과 전략적인 접근법의 가치를 이해하고 있다. 특히 CRO 는 기업 내에서 리스크 관리의 전략적인 역할을 수행하고 있다.

3. CRO 혹은 그에 상응하는 리스크 관리자 임명의 중요성을 간과할 수 없다.

경영진 및 이사회가 모인 자리에 리스크 관리자가 함께 참여한다면 리스크 관리 프로그램이 높은 성과를 낼 확률이 높아진다.

4. 기업은 다양한 기술을 통해 비용-효과적으로 리스크 관리를 강화할 수 있다.

기술은 리스크 모델링, 추적 및 감지를 가능하게 할 수 있지만, 많은 리스크 관리 기능은 이러한 기술을 충분히 활용하지 못하고 있다. 특히, 설문 조사에 참여한 CRO 들은 가장 시간이 많이 소요되는 리스크 관리 활동으로 리스크 식별 및 평가를 꼽았는데, 이는 기술을 활용하여 쉽게 수행할 수 있는 분야이다.

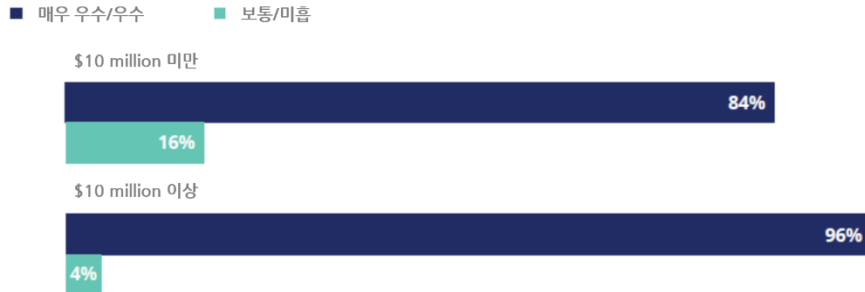
(1) 리스크 관리에 더 많은 투자를 하는 기업은 일반적으로 더 높은 성장률을 보인다.

리스크 관리에 투자하는 기업들은 그 효과/영향을 체감한다.

설문 조사 표본의 약 1/4 의 기업이 매년 천만 달러에서 2 천 5 백만 달러를 리스크 관리에 지출하고, 약 40 퍼센트가 2 천 5 백만 달러에서 5 천만 달러를 지출한다. 천만 달러 이상을 지출하는 기업들은 그들의 프로그램을 우수하다고 평가할 가능성이 더 높다 (그림 1).

그림 1

리스크 관리에 대한 높은 투자는 프로그램 성과를 향상시킴



Source: Deloitte 2019 risk management survey.

모든 기업은 자체적인 예산 우선순위를 정해야 하지만, 리스크 관리는 상당한 자원과 지속적인 역량 업데이트를 필요로 한다. 선도적인 프로그램은 자원 배분에 대해 리스크 기반 접근방식을 취하고 가장 큰 리스크나 기회를 수반하는 비즈니스 영역에 인력, 프로세스 및 기술을 투자한다. 또한 이러한 투자를 역동적으로 조정하기 위해 기업의 리스크 프로파일과 성향을 모니터링한다. 이러한 방식으로 변화하는 조건에 대응하고, 변화하는 위험 상황을 다루기 위해 리스크 관리 및 경감 방안을 적용한다.

리스크 관리에 대하여 전략적인 관점을 가진 기업은 더 큰 가치를 실현한다.

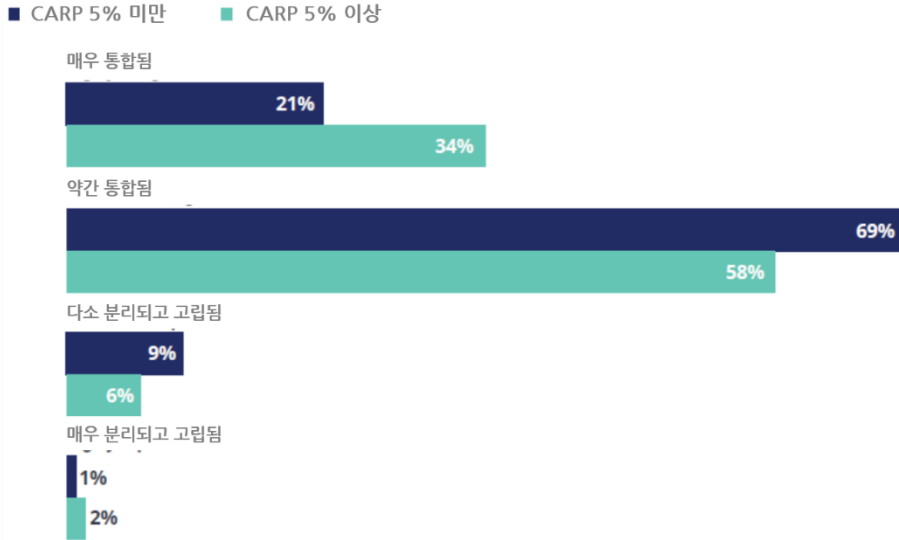
리스크 관리를 전략적 목표 달성을 위한 가장 중요한 요소 중 하나로 보는 기업은 더 높은 성장을 달성하는 경향이 있다. 조사 대상 기업 중 연평균 성장률(CAGR: Compound Annual Growth Rate)이 5% 이상인 기업은 CAGR이 5% 미만인 기업보다 리스크 관리를 전략적 목표 달성의 핵심으로 볼 가능성이 2 배 더 높았다. **리스크 관리에서 최대 이익을 얻는 기업은 그 기능을 컴플라이언스·손실 방지 기능으로 취급하기보다는 보다 전략적인 관점에서 보는 경향이 강하다. 이러한 기업들은 그들의 사업, 경쟁, 투자, 혁신 전략에서 "공격적인 조치"로써 리스크 관리를 활용한다.**

통합된 리스크 관리 프로그램을 보유한 기업은 높은 성장률을 달성한다.

리스크 회피 솔루션 통합 접근법은 주요 기업 목표 달성과 연계된 전사적 리스크 관점과 리스크 식별, 평가, 모니터링 및 완화하기 위한 전사적 방법을 개발하는 것을 목표로 한다. 5% 이상의 CAGR(연평균성장률)을 달성한 기업 중 약 3분의 1 이 리스크 관리 프로그램을 고도로 통합된 것으로 식별한 반면, 5% 미만의 CAGR 을 가진 조직 중 약 5분의 1 만이 리스크 관리 프로그램이 고도로 통합된 것으로 보았다 (그림 2).

그림 2

통합된 리스크 프로그램은 고성장과 더 밀접하게 연관되어 있음



Source: Deloitte 2019 risk management survey.

왜 그럴까? 더욱 통합된 리스크 관리는 보다 효율적이고 효과적인 경향이 있다. 부족한 자원은 성장 추구에 있어 중점 관리 대상 리스크에 집중될 수 있다는 점에서 더욱 효율적일 수 있다. 그리고 리스크 관리는 기업이 목표를 달성하는 데 가장 중요한 것에 초점을 맞추도록 도와주는 고립된, 현장 고유의 위험 접근 방식에서 전사적이고 상호의존적인 접근 방식으로 전환하는데 더 효과적일 수 있다.

(2) 대부분의 조직에서 리스크 관리가 고도화되고 보다 전략적인 것이 되었다.

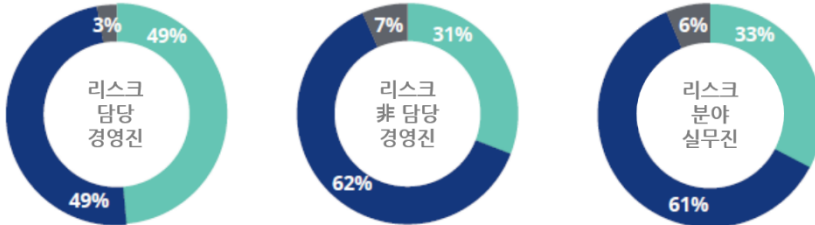
리스크 관리는 전략적 목표 달성에 있어서 더욱 중요해지고 있다.

응답자의 90% 이상이 기업의 전략적 목표 (그림 3) 달성을 위해 리스크 관리가 더욱 중요해지고 있다고 생각하고 있다.

그림 3

대부분의 응답자들은 리스크 관리가 전략적 목표 달성에 있어서 더욱 중요해지고 있다고 여김

- 리스크 관리는 훨씬 더 중요해질 것 ■ 리스크 관리는 다소 중요해질 것
- 리스크 관리는 중요성에 있어서 동일하거나, 덜 중요해질 것



Source: Deloitte 2019 risk management survey.

기업들은 규정 준수 및 가치 보존을 위해 리스크 식별, 분석, 모니터링 및 경감하는 기존의 유일한 관심에서 벗어나 성과, 성장 및 가치를 이끌어내기 위해 리스크 관리를 수행한다.

오늘날과 같은 복잡하고 불확실한 환경 속에서 리스크 관리는 기업이 우수한 전략, 혁신 및 복원력을 달성하도록 선제적으로 수행하여야 하며, 손실 방지 및 자산 보호에만 중점을 두어서는 안 된다.

리스크 관리로 인해 리스크 데이터에 대한 리더의 신뢰가 향상된다.

이사회에서 항상 또는 대부분의 경우 리스크 관리에 대해 다룰 때, 88%의 고위지도자들은 리스크 데이터에 대해 완전하거나 강력한 신뢰를 갖는다. 리스크 관리가 절반 이하일 경우, 신뢰수준은 60%로 떨어진다. 다음에 나오는 내용에서 알 수 있듯이, 선도적인 해결책은 전사적 리스크 관리를 책임지고 CEO 및 이사회에 보고하는 CRO 또는 이와 동등한 자격이 주어지는 임원을 임명하는 것이다.

(3) CRO 또는 그에 상응하는 리스크 관리자 임명이 중요하다.

CRO가 존재하는 기업에서는 리스크 관리를 전략적인 관점에서 바라볼 가능성이 높다.

CRO는 리스크 관련 영역에 종사하는 임원보다 전략적인 목표를 달성하는 데 있어 리스크 관리의 중요성을 높게 평가할 가능성이 더욱 높으며, 리스크를 주로 담당하지 않는 고위 경영진들보다 훨씬 더 높다. 이 결과는 단순히 CRO가 전략적 목표를 달성하는 데 있어 리스크의 역할에 두는 중요성을 반영하는 것일지도 모른다. 또한 기업이 전사적으로 일관된 위험 문화(Risk Culture)를 주도하는 임원을 보유하는 전략적 중요성을 확실히 반영한다. 결국 금융, 운영, IT 및 기타 고위 경영진의 책임과 동등하게 리스크를 인식하지 않는다면, 기업은 CRO를 임명하지 않을 것이다.

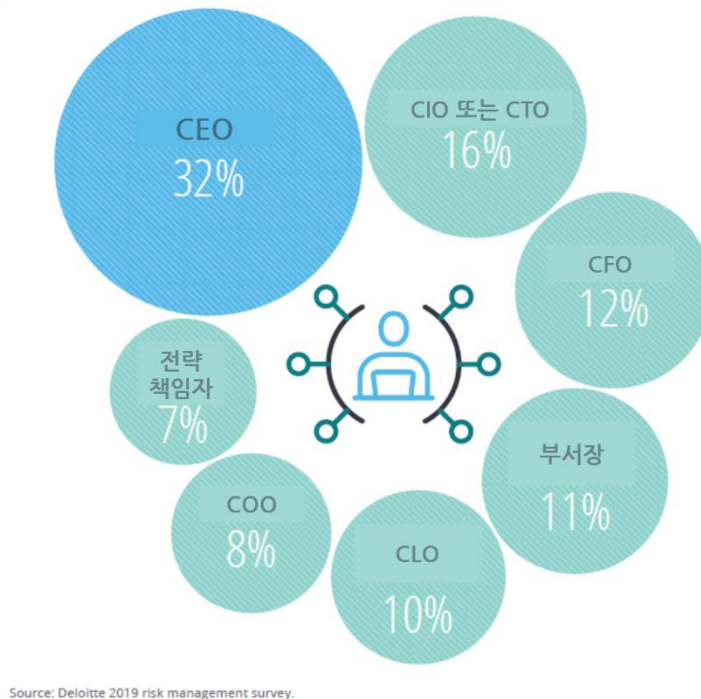
리스크를 주로 담당하지 않는 고위 경영진이 리스크를 전략적 목표 달성에 매우 중요하다고 생각할 가능성이 훨씬 더 낮다는 사실은 그들이 리스크 관리의 주요 이점을 리더십 결정에 대한 신뢰도 증가라고 언급한 이전의 결과와 관련이 있을 수 있다. 그들은 성과를 주도하는 전략적 결정에서 리스크의 역할을 과소평가하고 있을 수 있으며, 그것은 CRO, 리스크 관리자 및 기업이 해소해야 하는 격차이다.

CRO가 없는 기업은 리스크 보고 라인이 폭넓게 분산되어 있다.

CRO가 없는 기업에서는 리스크 관리 업무를 주로 담당하지 않는 CEO(32%)나 사업부 책임자 또는 다른 고위 책임자에게 보고한다 (그림 4). CRO가 없는 경우 컴플라이언스, 사이버 보안, 보건 및 안전, 운영 리스크와 같은 2차 리스크 관리 기능을 CEO 또는 다른 고위 임원에게 보고한다. **이러한 非 CRO 보고 라인은 고위 경영진의 전사적 리스크 모니터링 능력뿐만 아니라 리스크 관리 프로세스의 통합을 저해할 수 있다.** 또한, 非 CRO 보고 라인은 기업이 여전히 리스크 관리를 주로 준수 및 손실 방지 기능으로 간주하고 있음을 암시할 수 있다. 이러한 견해는 일반적으로 사전 예방이라기보다 사후 대응적이며, 전략적 이익을 위해 리스크 관리를 활용하지 못하고 있음을 나타낸다.

그림 4

CRO가 없는 경우, 리스크 관리 관련 보고는 누구에게 하는가?



(4) 기업은 기술 활용을 통해 리스크 관리 역량을 향상시킬 수 있다.

설문 조사 대상 기업의 절반이 리스크 관리에 있어 기술 활용도가 낮은 것으로 나타났다.

기술은 리스크 모델링, 추적 및 감지를 가능하게 할 수 있지만, 많은 리스크 관리 기능은 이러한 기술을 충분히 활용하지 못하고 있다. 예를 들어, 약 절반의 기업이 리스크 모델링과 리스크 추적을 지원하기 위해 기술을 사용하고 있지만, 일반적으로 절반 미만의 기업만이 리스크 감지 및 내부 승인 프로세스를 지원하기 위해 사용하고 있다.

이러한 사실은 리스크 관리를 위한 기술의 일반적인 활용률이 낮다는 점과 그것을 수행하는데 필요한 시간과 노력의 결과적인 증가를 지적한다. 예를 들어, 리스크 관리 분야에서 기술을 사용하지 않는 응답자 중 50% 이상이 이러한 부족이 리스크 식별 및 평가에

투자해야 하는 시간에 영향을 미칠 수 있다고 답했다. 또한, 분석 기술은 리스크 모델링과 감지에 필수적이며, 데이터 시각화 기술은 리스크 추적과 모니터링을 용이하게 한다.

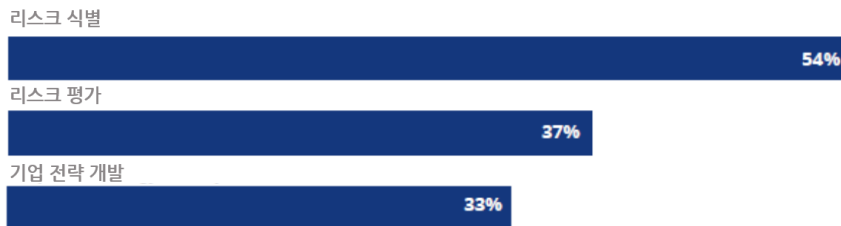
설문 조사에 따르면, 리스크 식별은 리스크 관리에서 가장 많은 시간이 소요되는 영역으로 평가된다.

가장 시간이 많이 소요되는 리스크 관리 활동의 순위를 묻는 질문에 세 응답자 유형 모두 리스크 식별을 꼽았고, CRO와 리스크를 주로 담당하지 않는 고위 경영진도 리스크 평가를 꼽았다 (그림 5). **기술로 쉽게 향상될 수 있는 기본 활동인 리스크 식별이 가장 시간이 많이 걸리는 활동 중 하나로 언급된 것이다.** 기업이 명심해야 할 점은 CRO와 리스크 관리자가 전략에 더 많은 시간을 투자하기 원한다는 것이다. 분석, 리스크 감지 및 자동화된 제어, 리스크 식별 및 평가의 효율성과 효과를 높일 수 있는 정도까지, CRO와 리스크 관리자는 이러한 기술을 사용하여 전략에 전념할 더 많은 시간과 자원을 확보할 수 있는 기회를 갖는다.

그림 5

리스크 식별 및 평가는 가장 많은 시간이 소요되는 리스크 관리 활동임

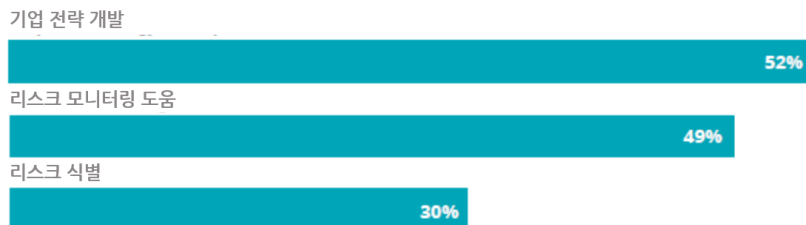
리스크 담당 경영진



非 리스크 담당 경영진



리스크 분야 실무진



응답자들은 가장 시간이 많이 소요되는 리스크 관리 활동 세 가지를 꼽았다.

Source: Deloitte 2019 risk management survey.

기업이 고려할 수 있는 구체적인 조치 단계

전반적으로, Deloitte의 조사 결과는 이해관계자가 리스크에 대한 "즉각적인" 준수 접근방식이 아닌, 전사적 전략 및 재무 목표에 초점을 맞춘 리스크 관리에 대한 요구가 우수한 성과를 창출할 수 있음을 시사한다. 기업 내 리스크 관리의 가치를 더욱 높이기 위해 기업은 다음을 고려할 수 있다.

(1) 리스크 자원 할당에 대해 성과 기반 접근 방식을 취할 것

모든 자원과 마찬가지로 리스크 관리에 할당되는 자원은 부족하고, 부족한 만큼 소중히 여겨진다. 전략적 및 재무적 목표 실현 가능성을 높이는 방법으로 리스크 자원의 활용을 우선시할 수 있다. 어떤 기술과 능력이 필요한지, 그리고 그러한 능력을 사내에 구축하거나, 더 낮은 비용으로 우수한 능력을 제공할 수 있는 전문화된 공급업체를 통해 조달하는 것 중 더욱 효과적인 방법은 무엇인지 생각해보아야 한다.

(2) 리스크 관리를 위한 성과 목표 정의, 조정 후, 전사적으로 알릴 것

리스크 관리에 대한 성과 기대치와 리스크 관리가 기업에 어떤 서비스를 제공하고, 가치를 더할 것인지에 대해 명시적으로 조정 및 합의한 후, 전사적으로 알려야 한다.

(3) 고위 경영진의 책임에 리스크 관리를 포함시킬 것

전략에 영향을 미치고 리스크 문화를 촉진할 권한이 부여된 CRO를 임명하여야 한다. CRO가 리스크 관리를 운영하고 리스크 보고 책임을 조정할 수 있는 최고 책임자가 되도록 한다. 적절한 거버넌스 및 이사회 감독을 제공하고, CRO에게 고위 임원 및 이사회와 함께 논의할 수 있는 권한을 부여하여야 한다.

(4) 기술을 활용하여 변화하는 리스크 추세를 감지하고 관련 실행 계획을 개발할 것

변화의 속도는 계속해서 가속화되고 있다. 빠른 리스크 프로파일 변화와 관련 실행 계획 개발을 위해 리스크 감지, 데이터 분석, 동적 계획 및 시각화 도구를 활용하여야 한다.

(5) 새로운 디지털 솔루션에 관심을 가질 것

기술은 빠르게 발전하고 있다. 1) 작업 흐름을 자동화하여 비용 효율성을 높이고, 2) 제한적인 리스크 자원의 우선순위와 최적의 사용을 위한 자원 분배로 인도하고, 3) 고급 분석, 동적 계획 및 데이터 시각화를 통해 통찰력을 제공하고, 4) 리스크 문화, 의사소통 및 운영 효율성을 향상시키며, 5) 리스크 감지 기능을 갖춘 실시간으로 예측하는 리스크 인텔리전스를 제공할 수 있는 기술을 계속해서 탐색하여야 한다.

Conclusion

리스크 관리가 기업 목표 달성과 직접적인 연관성이 없는 규정 준수 활동 등으로 간주되기에는 가치 창출 기능으로서의 잠재력이 매우 크다. 오늘날 대부분의 임원들은 전략적 목표를 달성하는 데 있어서 리스크 관리의 중요성을 인식하고 있다. 리스크 관리의 가치를 파악하기 위해서는 각각의 이해관계자들의 기대에 맞추어 리스크 관리 프로그램이 조정되어야 하며, CRO와 리스크 관리자 등은 비즈니스 중심의 통찰력을 제공할 수 있도록 기업이 직면한 상황에 맞게 대처할 필요가 있다.

Crisis Management Newsletter
- March 2020

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

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.

© 2020. For information, contact Deloitte Anjin LLC