

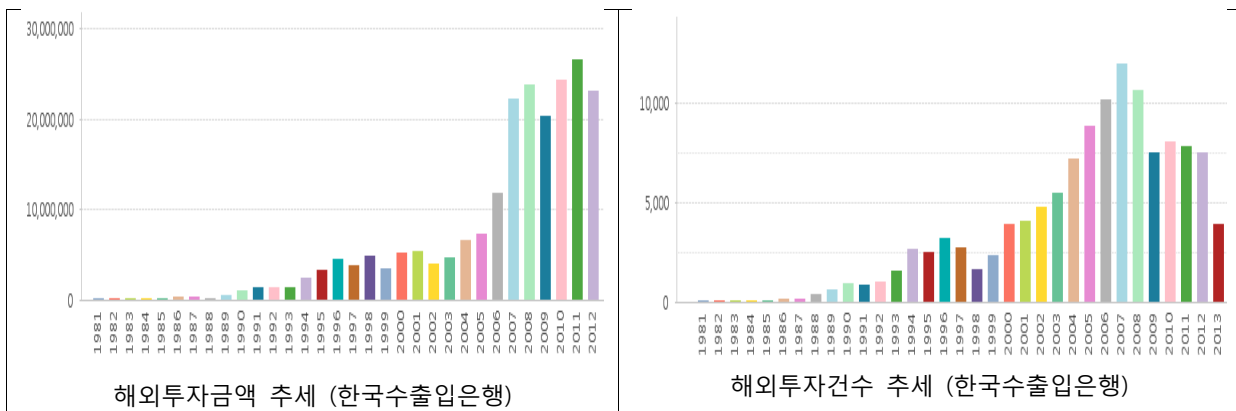
## 글로벌시대의 투자사업 리스크 관리 접근방안



딜로이트 안진회계법인 ERS 이희정 이사

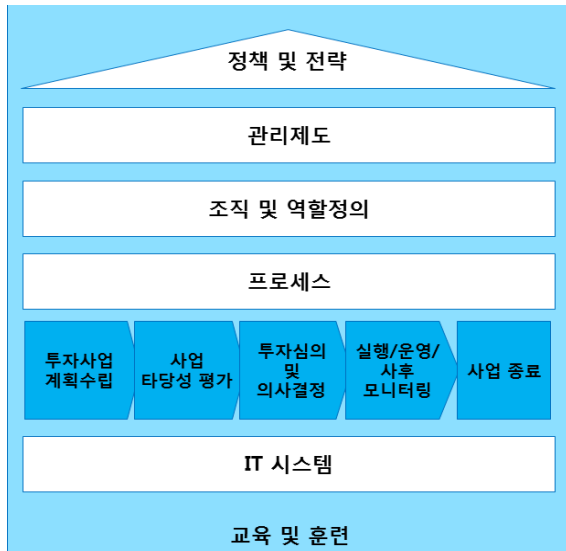
### □ 투자사업 규모 및 건수 증가했지만 기업의 투자사업 리스크관리 역량은 취약

기업의 투자는 국내외, 규모 및 업종을 불문하고 매우 중요한 의사결정 중 한가지임에 틀림없다. 중요한 국내외 해외 투자사업은 투자건수와 투자규모 측면에서 지속적으로 증가하고 있다. 최근 들어 투자건수는 주춤하는 추세이긴 하지만 투자규모는 유지되고 있는 추세이다.



그러나 해외 투자사업이 증가하는 속도나 규모에 비해 기업의 해외 투자사업에 관한 리스크관리 역량은 이를 따라가고 있지 못한 것이 사실이다. 그 동안의 경험과 노하우가 축적되어 4~5년 전 보다는 투자사업에 대한 리스크관리 필요성에 대한 인식이 커지고 있어 일부 기업의 경우 전담부서나 기능을 만들어 관리를 하고 있기는 하다. 그러나 대부분 이벤트적이거나 이슈위주의 관점에서 접근하고 있는 것이 사실이며 여전히 체계적인 관리 틀은 보유하고 있지 못한 것 같다. 이런 측면에서 투자사업 리스크관리 프레임워크와 필수적 관리항목에 대해 정리하였다.

## □ 투자사업 리스크관리 프레임워크



### □정책 및 전략

투자평가 및 투자 후 사후관리를 위한 정책과 투자전략 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

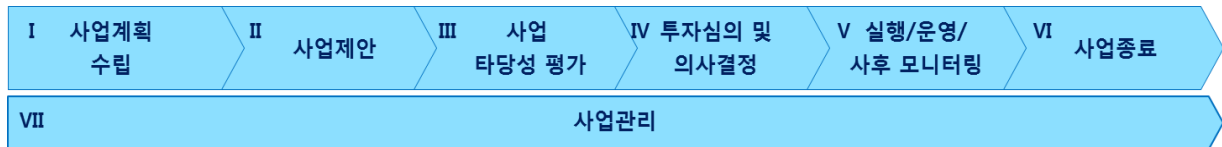
투자사업 계획수립부터 사업종료단계까지 일련의 활동을 수립하는 것임

### □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 프로세스에 내재화 시키는 것이다. 각 기업의 사업특성과 사업방법 등을 고려하여 투자사업 관리 프로세스를 정의한다. 그 다음 해당 프로세스에서 발생가능한 리스크를 정의하고 이를 실천할 수 있도록 수립한다.



## □ 투자사업 리스크관리를 위해 내부적으로 수립되어야 하는 구체적 기준과 방법

투자사업 리스크관리 프레임워크는 기업에서 수행해야 되는 구체적 기준과 방법, tool 등과 연계되어야 한다. 투자사업관리를 위해 필요한 필수적 기준과 방법, Tool에는 다음과 같은 것이 있다.

#	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 plan수립				○	

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 리스크관리를 위해서는 1~12번까지의 항목을 기초로 13~15번까지를 수립하여 프레임워크를 갖춘다. 다음에서는 1~10번 항목까지 간단히 기술하였다.

### □ 투자 포트폴리오 전략

기업은 중장기적으로 달성해야 하는 비전과 목표를 수립하고 있으며, 투자사업은 이러한 비전과 목표가 달성될 수 있도록 투자해야 된다는 의미이다. 특히 기업 본업이 아닌 신규 진출업종이 있는 경우 투자포트폴리오 전략은 매우 중요한 역할을 하게 된다.

### □ 총 투자한도 기준

기업이 무조건 많은 자원을 투자해서 사업을 수행할 수 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 하며, 단순히 경제성 및 시장성, 리스크 등과 함께 향후 해당기업의 성장엔진으로 정착시킬 수 있는 지 역량(기술력 등)을 보유하고 있는지 여부 등도 함께 고려한다.

### □ 투자사업 우선순위 평가기준 및 방법



기업의 투자는 매년 각 사업본부별 대상을 취합하여 기준에 따라 우선순위를 결정하는 것이 일반적이다. 이때 투자우선순위를 평가하는 기준은 투자 포트폴리오뿐만 아니라 각 본부와 전사차원의 우선순위를 함께 고려해야 하며, 단순 가치측면의 경제성이나 수익성 뿐만 아니라 가치와 리스크도 고려해야 한다.

### □ 투자사업 타당성평가 기준 및 절차, 방법

투자사업 타당성평가는 기술적 평가와 경제성 평가로 구분되는데, 리스크관점에서는 이 모든 것을 고려해야 한다. 다만 경제성 평가시 전사차원 표준화된 가이드를 제시하는 것이 중요하다. 개인적 사견이 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 이슈등으로 인해 외부인력이 참여하지 못하는 것이 일반적이나 공기업의 경우 외부인력 참여를 적극적으로 검토한다.

## □ 투자사업에 대한 모니터링 기준 및 방법

투자이사결정 후 중요하거나 리스크가 있는 사업의 경우 특정 시점별로 모니터링을 수행해야 한다. 국내 기업이 가장 취약한 부분중의 한 영역으로서 투자심의 전까지는 심도있는 고민을 하지만 투자 후에 대해서는 관리가 되지 않고 있는 것이 현실이다. 이런 경우 성과평가와 연계하여 필수적으로 수행할 수 있도록 한다.

## □ 투자사업 철수시 Exit 기준 및 방법

투자 후 해당사업의 수익성과 경제성, 리스크 등을 지속적으로 모니터링 하던 중 사업성이 떨어진다면 사업철수를 검토하게 된다. 사업철수시 Exit 기준과 방법은 투자심의 전 완료될 수 있도록 해야 한다. 사업착수 후 Exit 등을 검토하게 된다면 논란의 여지가 크고 관리주체 등이 변경될 수 있음을 고려해야 한다.

## □ 투자사업에 대한 성과평가 기준 및 방법

투자사업에 대한 성과평가를 주기적으로 수행할 수 있도록 해야 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 Exit을 한다는 것은 현실적으로 매우 힘든 결정이다. 따라서 Exit을 하지 않는다고 가정하는 경우 사업을 호전시킬 수 있는 contingency plan을 사전적으로 수립하는 것이 바람직하다.

투자사업 리스크관리는 다른 영역의 리스크와는 달리 프로세스내에 내재화 시켜야만 실효성을 거둘 수 있다. 특히 투자대상 및 방법, 유형, 관리주체 등이 다양한 경우 프로세스에 내재화 시키지 못한다면 관리가 허술해 질밖에 없으며 결국 대규모 손실이 발생하는 시점에 임박해서야 문제점 파악을 할 수 있게 된다. 그리고 모든 계획과 목표는 투자심의위원회에 상정될 때 함께 반영 시킴으로써 객관화 시킬 필요가 있다.