Ⅰ. 왜 위기관리자(CRO)가 필요한가?

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의배경

- 고위험의 사회인 현대의 경영환경에서는 다양한 위험요인에 대한 체계적 관리가 요구되나 국내 기업들은 체계적인 위험관리가 미흡한 실정임

2. 위험 · 위기관리의 중요성

- 위험의 개념이 과거 재무적 차원에서 훨씬 다각화되고 복잡해졌으며, 정보화에 따른 빠르고 폭넓은 전파로 인하여 위기에 대한 신속한 대처가 필요함
- 일반적으로 위험관리의 실패는 위기로 이어지게 되지만 신속하고 체계적인 대응을 한다면 오히려 전화위복의 기회가 될 수도 있음

3. 국내 기업 위험관리의 4가지 문제점

- 첫째, 경영진의 위험에 대한 인식 부재

· 위험 예방을 위한 투자의 미흡으로 위험 예방 비용보다 큰 손실 발생

- 둘째, 위험을 총괄 관리할 책임자의 부재

· 위기상황의 발생시 책임을 떠넘기기에 급급하고 조기에 대처하지 못함

- 셋째, 위험관리 조직 및 시스템의 부재

· 전문적인 위험관리 조직과 시스템이 없어 위기 상황시 조직적 대응이 미흡

- 넷째, 위험을 공유하는 조직문화의 부재

· 위험에 대한 공유문화가 형성되지 않아 「적당주의」가 만연함

4. CRO의 등장

- **(배경)** 기업의 위험 요인이 다양화, 전문화됨에 따라 이를 총괄하여 관리할 위험관리 전문가인 CRO(Chief Risk Officer)가 필요하게 됨
- **(역할)**
  · 평상시 : 잠재적 위험 발굴, 위기 발생 확률 최소화, 교육 · 훈련 수행
  · 위기 발생시 : 조기 대처, 중대한 사고 발생시 CEO와 CFO를 적극 지원
- **(도입 현황)** 현재 미국 상장 기업의 10% 정도가 CRO제도를 도입하고 있으며, 금융업뿐만 아니라 제조업에서도 CRO의 도입이 확산되고 있음

5. 시사점

- 전사적 위험관리 조직 및 시스템 구축, 위험관리 전문인력의 확충이 필요함
- 기업의 다각적인 위험을 총괄하여 관리하고 책임질 CRO의 도입을 검토해야 함

1. 논의배경

- 급변하는 기업환경 속에서 위험 및 위기관리에 대한 중요성이 부각됨
  - 현대는 「고위험의 사회」라고 불릴 정도로 다양한 위험요인들이 존재하며 올해 들어 기업의 존폐를 위협받을 만한 위기들이 빈발함
  - 재무적 위험은 이제 기업의 수많은 위험 요인의 일부분에 불과하며 품질 위험, 정보 위험 등의 등장으로 위험의 범위가 광범위해 짐
  - 소비자들의 감시활동 강화와 시민단체, 그리고 집단소송제 등의 도입으로 인하여 법적 소송의 위험도 상존하고 있음

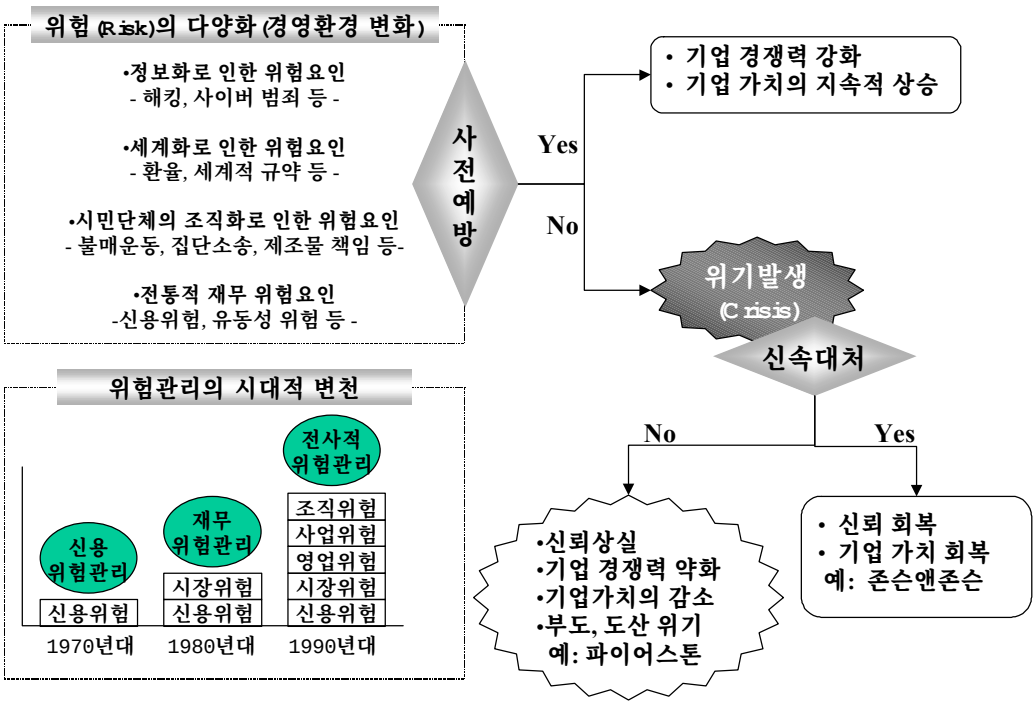
- 국내 기업들은 체계적인 위험관리가 미흡한 실정임
  - IMF 이후 금융권에서는 위험관리의 필요성을 인식하고 사내에 위험관리팀을 구성하기 시작하였으나 제조업은 위험에 대한 인식이 부족함
  - 제조업에서도 체계적인 위험관리가 장기적으로 기업의 이익창출과 가치증진에 기여한다는 것을 인식하고 위험관리에 힘써야 할 것임
  - 미국의 제조업체들이 위험과 위기를 효율적으로 관리할 책임 있는 전문가의 필요를 인식, Chief Risk Officer(위험관리 최고 책임자 : 이하 CRO)의 도입을 추진하고 있는 점은 국내 기업에 시사하는 바가 큼

2. 위험 · 위기관리의 중요성

- 경영환경의 급속한 변화에 따라 위험은 다각화되고 있음
  - 80년대 재무적 차원의 개념이었던 기업의 위험은 90년대에 들어 세계화 · 정보화가 진행되면서 다각화, 복잡화되고 있음
  - 또한 소비자 · 주주가치 중시 경영의 확산으로 제품 품질이나 기업의 투명성 등에 대한 소비자, 주주들의 감시활동이 강화되어 기업의 소송 위험이 새롭게 부각됨

- 정보 전달 시간의 단축으로 위기에 대한 즉각적인 대처가 필요함
  - 인터넷의 확산은 빠른 정보의 이동을 가능케 하여 기업의 위험에 대한 정보도 시장에 순식간에 퍼져나가게 됨
  - 사이버 거래의 활성화로 기업의 정보가 실시간으로 주가에 반영되어 위기에 대한 즉각적 대응 실패 시 기업가치에 치명타를 입히게 됨

<그림 1> 위험과 위기의 흐름



* eRisk(www.erisk.com)자료를 재구성함

- 일반적으로 사전적 위험관리의 실패는 위기로 이어지게 됨

- 평소에 위기의 사전요인인 위험요인들을 수시로 파악하고 예방하는 조치를 취했다면 극복할 수 있었던 人災들이 많았음
- 위험(risk)요인들을 미리 발견하고 관리하지 못하여 위기(crisis)로 이어지면 비용, 시간이 더 많이 소요되어 기업은 더 많은 손실을 초래함
- 금년 7월초 파이어스톤과 포드사가 타이어의 결함을 은폐한 사실이 인터넷을 통해 공개되면서 소비자들의 비난이 급속도로 확산됨
- 파이어스톤은 타이어 리콜로 3.5억 달러의 손실과 함께 리콜 발표 당일 모기업인 일본 브리지스톤의 주가가 38%나 급락하는 타격을 받음

- 위기는 전화위복의 기회가 될 수도 있음

- 위기는 위험과 기회의 합성어로 위기를 효과적으로 극복하면 오히려 기회가 될 수도 있음
- 위기관리가 뛰어난 기업은 준비된 시나리오를 바탕으로 조기에 신속히 대처하여 위기의 확산을 최소화하고 기업가치를 신속히 회복시킴
- 존슨앤존슨사의 경우 '82년 청산가리에 오염된 타이레놀을 먹고 7명이 사망

하는 사고가 발생하자 CEO가 직접 나서서 신속히 대응함
- 문제의 타이레놀 회수를 위해 1억 달러의 비용과 회수 직후 판매량이 84% 정도 급감하는 단기적 손실이 있었으나 위기 발생 6주 만에 시장점유율을 회복하고 매출이 400% 신장하는 전화위복의 기회가 되었음

3. 국내 기업 위험관리의 4가지 문제점

- 첫째, 경영진의 위험에 대한 인식 부재
- 위험에 대한 사전예방을 위해서는 위험에 대한 정보를 체계적으로 수집하고 분석하는 노력과 보고체계가 필요함
- 그러나 국내 기업의 경영진은 다양화되고 전문화된 제반 위험에 대한 인식이 부족하여 위험 예방을 위한 투자가 미흡한 실정임
- 위기가 닥친 후에서야 이를 수습하기 위한 정보 수집 및 분석을 시작하여 위험 예방 비용보다 큰 대규모의 손실이 발생하게 됨

- 둘째, 위험을 총괄 관리할 책임자의 부재
- 작금의 위험은 상호 밀접하게 연관되는 경우가 많아 과거에 수행했던 식의 각 부서별 위험요인들에 대한 개별적 분석만으로는 한계가 있음
- 더욱이 각 부서의 위험요인들을 총괄하여 관리하는 책임자의 부재로 위기상황의 발생시 각 부서간에 책임을 떠넘기기에 급급함
- 위기 발생 시 이에 즉각 대처할 리더의 부재로 조기에 신속하게 대처하지 못하여 피해가 확산되는 경우가 빈번함

- 셋째, 위험관리 조직 및 시스템의 부재
- 잠재되어 있는 다양한 위험 요인들을 모니터, 측정, 관리하기 위한 전문적인 위험관리 조직이 없음
- 또한 위험에 대한 과학적인 분석 및 관리를 뒷받침할 수 있는 도구로서의 위험관리 시스템이 없음
- 위기 상황에서 조직적인 대응을 하지 못하여 피해가 확산됨

- 넷째, 위험을 공유하는 조직문화의 부재
- 위험에 대한 교육 및 훈련이 미흡하여 위험에 대한 공유문화가 형성되지 않음
- 위험 요인들을 적당히 처리하고 넘어가는 「적당주의」가 만연함

· 또한 위험 요소를 발견하고도 책임의 회피를 위해 은폐하여 막대한 손실과 인명피해로까지 연결되는 경우가 많음

4. CRO의 등장

- (배경) 위험과 위기를 통합관리할 수 있는 책임자가 필요함

· 과거 재무위험이 기업이 관리해야 할 위험의 상당부분으로 인식되던 때에는 재무전문가인 CFO(Chief Financial Officer)가 위험을 통합관리하는 것이 효율적이라 여겨져 왔음

· 그러나 최근 기업의 위험 요인이 다양화, 전문화됨에 따라 이를 총괄하여 관리할 위험관리 전문가인 CRO가 필요하게 됨

- (역할) CRO는 평소에는 위기 발생 확률을 최소화하고 위기 시에는 CEO 및 CFO를 적극 지원하여 위기 관리 비용을 최소화함

· CRO는 평상시에는 잠재적 위험 발굴, 위기 발생 확률 최소화, 위기 발생에 대비한 시나리오 구축 및 훈련을 담당함

· 또한 기업의 잠재적 위험에 대하여 정기적으로 CEO나 이사회에 직접 보고하며 리스크를 조직 전체가 공유하여 위기 발생시 신속히 대처할 수 있는 교육과 훈련을 실시함

· 위기 발생시에는 준비된 시나리오를 바탕으로 즉각 대처하여 사고로 인한 피해를 최소화하며, 중대한 사고 발생시 CEO 및 CFO를 적극 지원하는 역할을 수행함

· 로얄더취셀 석유의 경우 평상시에는 CRO가 위험 및 위기를 관리하며 중대사고 발생시 CEO가 전면에 나서 함께 사태를 수습함

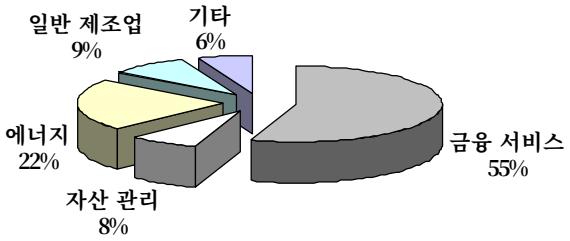
- (도입 현황) 미국에서는 CRO제도가 많은 회사에서 도입 및 확산되고 있음

· CRO는 90년대 초반 GE Capital이 도입한 이후 금융 회사를 중심으로 확산되어 현재 미국 상장 기업의 10% 정도가 CRO제도를 도입하고 있는 것으로 알려짐

· 또한 eRisk가 조사한 100명의 CRO는 업종별로 볼 때 금융서비스업 55%, 에너지 회사 22%, 일반제조업 8% 등으로 나타남

· 이처럼 미국에서는 금융업뿐만 아니라 제조업에서도 위험관리의 중요성에 대한 인식에 따라 CRO의 도입이 확산되고 있음

<그림 2> CRO의 업종별 분포



자료 : eRisks analysis

5. 시사점

- 금융업뿐만 아니라 제조업도 위험관리를 도입해야 함
  - · 급변하는 경영환경 하에서 업종별로 위험은 다양화 및 전문화되고 있으며 이에 따라 위험관리에 요구되는 전문지식도 폭넓어지고 있음
  - · 금융업에 한정되어 있는 위험관리가 전 업종으로 확산되어야 함

- 전문인력을 끌어들이기 위해 위험관리 조직의 위상을 강화시켜야 함
  - · 위험관리는 보험, 국제동향, 정보화, 법률 등 다양한 전문지식과 함께 빠르게 변하는 위험 요인들을 빠르게 습득하는 학습능력, 그리고 위기상황시 조기에 대처할 수 있는 판단력 등 많은 능력이 요구됨
  - · 그러나 위험관리 부서는 실질적으로 기업의 수익을 창출하는 부서가 아니기 때문에 전문 인력들이 기피할 수 있음
  - · 이를 위해 위험관리 조직의 위상을 높여주고, 권한과 책임을 부여하여 위험관리가 곧 기업의 가치를 창조한다는 인식을 심어주어야 함

- 준비된 위기관리자, CRO의 도입을 검토해야 함
  - · 위험관리 전문가를 위험관리 최고 책임자(CRO)로 임명하여 전사적 위험관리 부서 및 시스템을 총괄하도록 함
  - · CRO로 하여금 평소에는 잠재적 위험의 관리 및 위험에 대한 공유문화 형성에 힘쓰게 하고, 위기 발생시 평소의 노하우를 기반으로 신속 대처하도록 하는 방안을 검토해야 함

(이은철 : eclee@hri.co.kr ☎3669-4080)