

Deloitte.

리스크 기반 경영 관리: Risk Intelligent Insurance Company

딜로이트 안진회계법인

Assurance FS

함현중 Director



리스크 기반 경영 관리: Risk Intelligent Insurance Company

들어가며

리스크기반 경영 관리 전략은 무한경쟁시대 금융기관의 생존을 위한 선택이 아닌 필수 불가결한 핵심 요소이다.

지난 수년간 보험산업의 화두는 단연 IFRS17의 도입과 그 대응 방안이었다. 시가평가를 기반으로 하는 회계 공시 기준의 일대 변혁으로 간주되는 이 변화의 파도는 이제 건전성 감독 기준의 혁신으로 또다시 새로운 국면을 예고하고 있다.

이러한 변화의 중심에는 자본관리의 중요성이 그 핵심적인 요소로 자리매김하고 있는 바, 본고에서는 리스크기반 경영이란 무엇이며 이를 구현하는 프레임워크의 개요에 대하여 살펴보고자 한다.

성장과 리스크 사이, 최적의 접점을 찾아서

최근 금융산업, 특히 보험산업과 관련된 미디어 보도자료들을 살펴보면 '저성장'과 '리스크 관리 강화'가 키워드로 빈번히 등장하고 있다.

"2017년부터 시작된 저성장 추세로 2020년 보험산업은 '제로 성장'이 예고되고 있다. 성장세가 정체된 가운데 수익성 악화, 자본비용 상승 등으로 보험산업이 어려운 경영환경에 직면할 것이라는 전망이다."¹⁾

- 파이낸셜뉴스, 2019.10.08

"IFRS17 자체로 보험사에 압박이 되는 것은 아니다. 하지만 함께 도입되는 K-ICS는 보험사의 지급여력비율(RBC)이 100% 미만으로 떨어지면 당국의 시정조치를 받게 돼 즉시 자본확충에 나서야 하는 강제력을 갖는다."²⁾

- 연합뉴스, 2019.05.19

과포화 상태인 보험산업 생태계에서 살아남기 위한 핵심 요소로서 '저성장'의 극복과 '리스크 관리 강화'가 제시되고 있는 것이다. 그러나, 이 '성장'과 '리스크'라는 두 가지 요소는 아이러니하게도 서로 같은 방향으로 커지고 작아지는 관계를 가지고 있다고 볼 수 있고, 이는 둘 사이에 최적의 접점(optimal balancing)을 찾아야 하는 어려운 과제를 제시한다. 다시 말해 고위험 고수익(high risk, high return), 무위험 무수익(no risk, no return)으로 정의되는 이 둘의 상관 관계를 여하히 풀어내야 하며 이를 위해 무엇을 해야 하는지에 대한 해답이 필요하다는 점이다.

답보 상태의 성장세를 보이는 보험사들이 수익성 확보를 위한 활로를 애타게 찾는 가운데 새로운 지급여력 비율 산출 제도인 K-ICS(Korea Insurance Capital Standard)는 또 다른 차원의 고민거리를 안겨준다. 수익성 창출과 성장을 위해서는 일정 수준의 위험 부담이 필수적 요소이지만 '적정 수준 지급여력 비율 유지'라는 감독 당국의 규제 조항은 보험사들의 성장을 위한 도전을 더욱 어렵게 만들고 있는 선결 조건이다.

리스크 기반 경영 관리는 이러한 과제를 풀어내기 위한 도구로써, 성장과 리스크 사이의 최적 접점을 찾아 경영 관리 전반에 녹여내는 기법과 절차들을 통칭한다.

1) 파이낸셜뉴스, 19.10.08 "2020년 보험산업 '제로 성장' 전망...수익성 악화·자본비용 상승 영향"
2) 연합뉴스, 19.05.19 "수익성 악화에 건전성 부담까지...보험업계 '한숨'"

리스크 기반 경영 관리란?

리스크 기반 경영 관리란 회사의 전략적 목표 수립, 수행, 그 성과에 대한 보상이 리스크에 기반하여 일관되게 관리되는 체계를 지칭한다.

리스크 기반 경영 관리란 회사의 전략적 목표 수립, 수행, 그 성과에 대한 보상이 리스크에 기반하여 일관되게 관리되는 체계를 말한다.

일반적으로 회사의 경영 전략 체계는 회사의 미션으로부터 시작하여 경영 전략을 실행하고 사업계획을 조정(adjustments)하는 형태의 흐름을 갖는다.

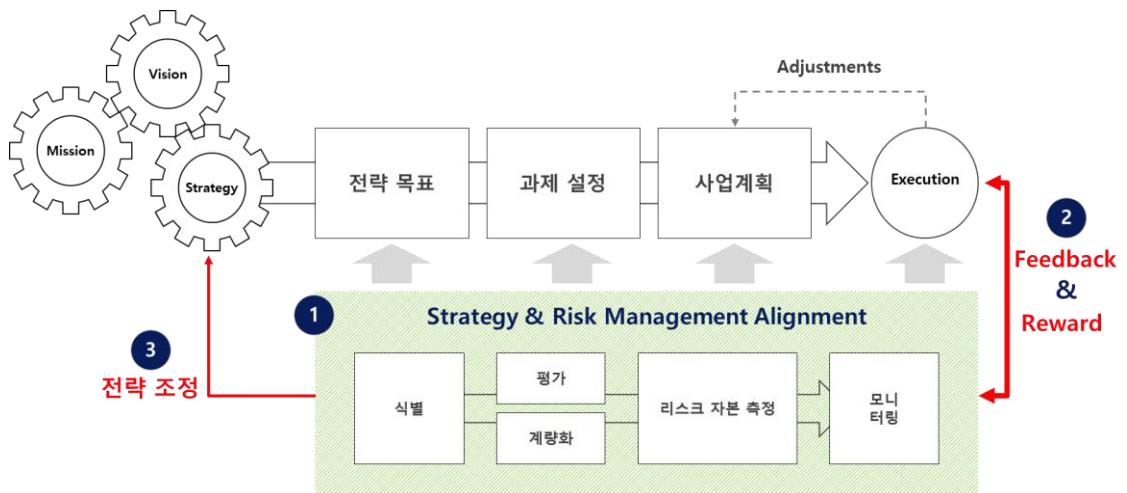
그림 1. 일반적인 경영 전략 프레임워크



회사의 정체성을 정의하는 미션에 의해 비전이 제시되고, 이 비전을 실현하기 위한 전략이 수립된다. 전략은 목표를 수립하고, 목표별 과제 설정에 따라 사업계획이 구체화되어 실행(execution)에 옮겨진다.

이와 같은 일반적인 경영 전략 흐름과 달리, 리스크 기반 경영 관리 체계 하에서는 회사의 전략 수립 단계에서 보상 체계까지 경영 전략의 모든 실행 단계에서 리스크의 측정과 활용이 수반된다.

그림 2. 리스크 기반 경영 전략 프레임워크



여기에는 또한 '피드백 & 보상(feedback & reward)'과 '전략 조정' 기능이라는 두 가지 특징적 차이점을 발견할 수 있다.

그렇다면, 리스크의 측정과 활용, '피드백 & 보상'과 '전략 조정'이 수반되는 리스크 기반 경영 전략 프레임워크는 자본관리 측면에서 구체적으로 어떤 차이를 만들어낼까?

리스크 기반 경영 관리 프레임워크

리스크 기반 경영 관리 체계 하에서는 경영 전략의 모든 단계에서 리스크 관리 기법이 반영된다.

전술한 바와 같이, 리스크 기반 경영 관리 체계 하에서는 경영 전략의 모든 단계에서 리스크 관리 기법이 반영된다. 이는 크게 '1. 전략 & 리스크 관리 합치(Strategy & Risk Management Alignment), 2. 피드백 & 보상, 3. 전략 조정' 기능으로 구분 할 수 있는데, 각각의 의미를 간략히 소개하면 다음과 같다.

1. 전략 & 리스크 관리 합치

리스크 관리 기능을 경영 전략에 녹여내기 위해 경영 전략과 리스크 관리 기능을 합치(alignment)시키는 일련의 과정을 지칭한다. 이 과정에서 리스크 관리를 담당하는 부서가 제공하는 각 단계별 기능을 살펴보자.

1) 사전준비 단계

: 리스크 관리 부서는 중장기 사업 전략 수립 단계에서 경기 변동 방향성 등 잠재적 리스크에 대한 예측 정보 수집 및 분석을 지원한다. 또한 회사의 경영 전략 방향성을 제시하는 위험성향(Risk Appetite)³⁾이 설정된다.

2) 경영 지표 설정 및 세부 사업 계획 조정 단계

: 이 단계에서는 회사의 지급여력, 즉 자본적정성에 관한 중요 정보를 제공한다. 중장기 사업계획은 회사의 자본적정성 유지가 가능한 선에서 기획되어야 하고, 이는 자금조달 및 운용계획에 핵심적인 방향성을 제시하는 기준이 된다.

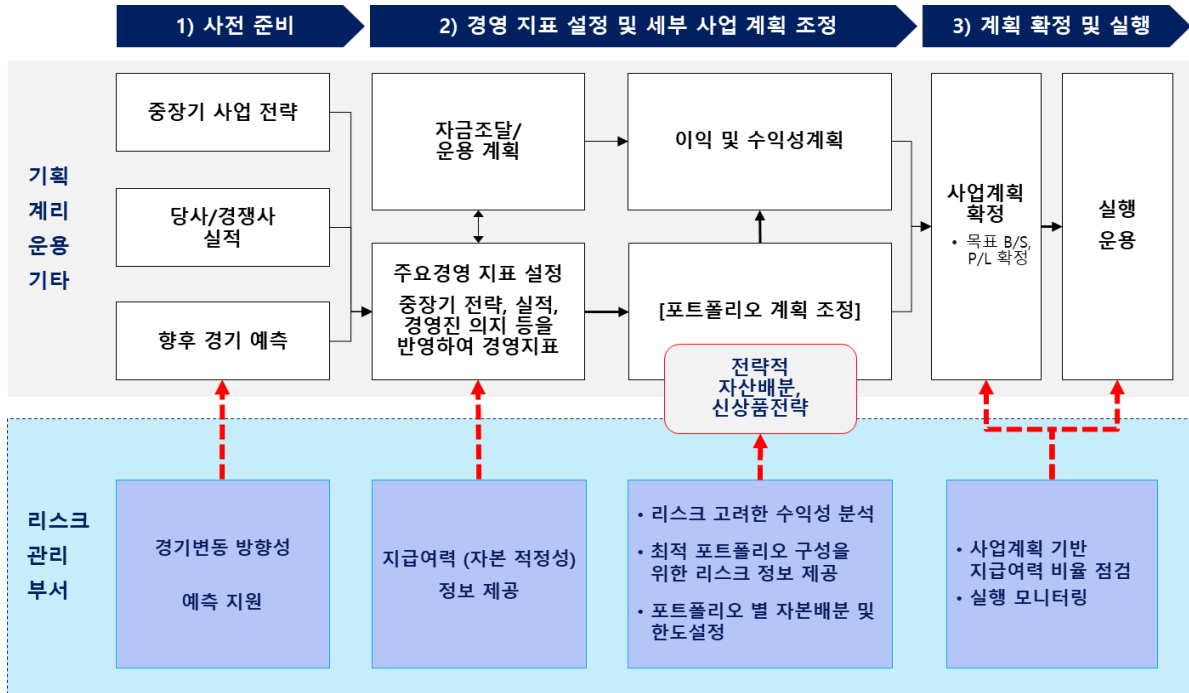
또한, 경영계획에 기반한 자산 및 부채 운용 전략에도 리스크 정보는 중요한 역할을 수행한다. 경영 계획에 포함된 자산 부채가 적정 수준의 수익을 창출하는지, 부담하는 리스크는 적절한 수준인지에 대한 분석 정보가 제공되어 회사의 최적 포트폴리오 수립에 활용되게 된다.

3) 계획 확정 및 실행

: 지표 설정 및 세부 사업 계획 조정 단계를 거쳐 경영 계획이 확정되고 나면, 최종적으로 해당 경영 계획에 기초한 자본적정성이 최종적으로 산출된다. 산출된 자본적정성은 사업 계획의 실행에서 종료 단계까지 지속적으로 모니터링되며, 필요 시 사업 조정, 자본 확충에 관한 의사결정에 핵심 정보로 제공된다.

3) 위험성향이란, 전략적 목표 달성을 위하여 얼마나 보수적으로 또는 공격적 수준으로 위험을 부담할 것인가를 정의하는 기준을 말한다. 지급여력 비율(RBC, BIS, NCR), 또는 RAROC, EaR 등이 사용된다.

그림 3.



* 출처: Deloitte Analysis

2. 피드백 & 보상

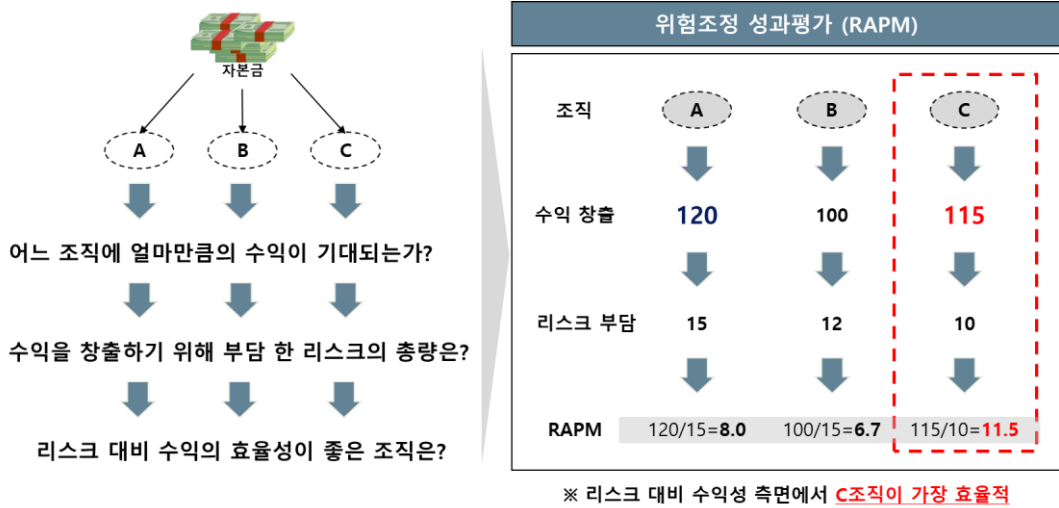
리스크 기반 경영 관리 체계에서 리스크 관리 기능은 사업계획의 실행 성과에 대한 지속적인 피드백과 보상 기준을 제공한다.

리스크 기반 경영 관리 체계에서 리스크 관리 기능은 사업계획의 실행 성과에 대한 지속적인 피드백과 보상 기준을 제공한다. 단순히 사업계획의 국소적 조정이 아닌 경영 전략 전체에 대한 피드백이 제공되고, 리스크에 기반한 보다 효과적인 보상체계를 구축한다.

리스크 관점에서의 성과 분석은 RAPM(risk adjusted performance measure, 위험 조정 성과 평가)으로 불리우는 개념으로 설명할 수 있다.

RAPM이란 조직별로 실현된 성과를 그 실현과정에서 부담해야 했던 위험을 감안하여 평가함으로써, 위험-수익 상반 관계(risk-return trade-off) 활용의 효율성을 측정하고자 하는 성과측정 방안을 지칭한다.

그림 4.



예를 들어 어느 회사에 A, B, C 세 개의 조직(또는 상품, 혹은 직원)이 있고, 각 조직이 사업 계획의 실행에 따라 창출한 성과가 각각 120, 100, 115라고 하면, 일견 A 조직의 성과가 가장 높은 것으로 보인다. 그러나, 이를 RAPM 관점에서 분석하면 상황은 달라진다.

우선, 수익 창출에 부담한 자본량(i.e. 리스크 자본)에 대한 측정이 필요하다. 예를 들어 이 결과가 각각 15, 12, 10으로 측정되었고, 이에 대한 수익성을 계산하면,

A는 $8(=120/15)$, B는 $6.7(=100/15)$, C는 $11.5(=115/10)$

로 분석되어 C의 성과가 가장 높은 것으로 평가되게 된다.

이렇듯 리스크 기반의 경영 관리에서는 성과에 대한 측정과 보상에 대한 기준이 '부담한 위험의 크기에 비해 어느 정도의 성과를 창출하였는가?'라는, 보다 구체적이고 객관적인 근거를 제시한다.

3. 전략 조정 기능

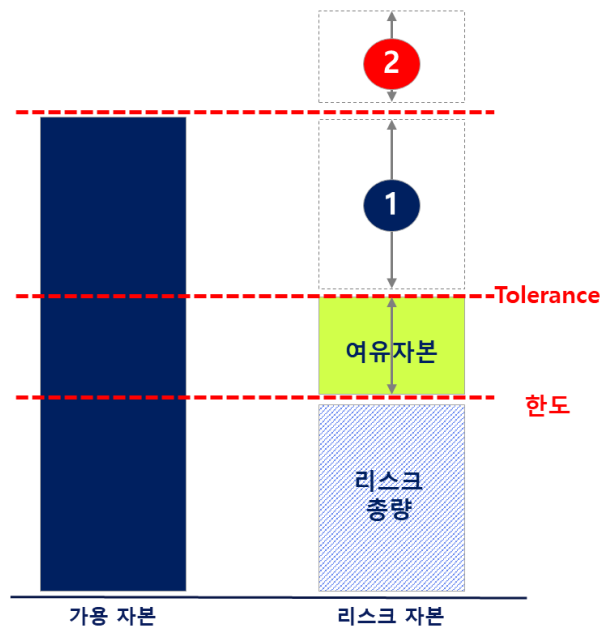
리스크 기반 경영 관리는 '사업계획의 조정'을 넘어 '경영 전략 자체에 대한 조정 기능'을 제공한다. 경영 전략에 리스크 관리 기능이 내재화(embedded)되면 사업 계획의 수립 과정이 보다 신중(prudent)하게 되고, 사업 실행의 속도(pace)가 조절된다. '수익과 리스크의 균형점'이 경영 전략의 키워드로 자리 잡게 되고, 이는 이사회 경영진을 비롯해 회사의 모든 구성원에게 동일한 지향점을 제공하게 된다. 다시 말해, top-down 방식으로 수립된 경영 전략이 일방적으로 하달되고 실행되는 것이 아니라 수립 단계에서 미래의 불확실성과 과거의 실적이 함께 고려되고 그 실행 결과에 따라 능동적인 전략 조정(e.g. 위험성향(risk appetite)의 재조정 등)이 일어나는 형태로 전환된다는 것이다.

자본적정성 모니터링

리스크 중심 경영 관리 체계의 핵심은 자본적정성 관리이며, 자본적정성은 일정 수준의 상한 및 하한선 내에서 유지되도록 관리해야 한다.

지금까지 살펴본 리스크 중심 경영 관리 체계의 핵심은 자본적정성 모니터링 기능으로 함축될 수 있다. 자본적정성은 회사의 가용 자본이 현재 부담하고 리스크의 총량 대비 충분한 수준(가용자본 > 리스크 총량)인가를 나타내는 지표이다.

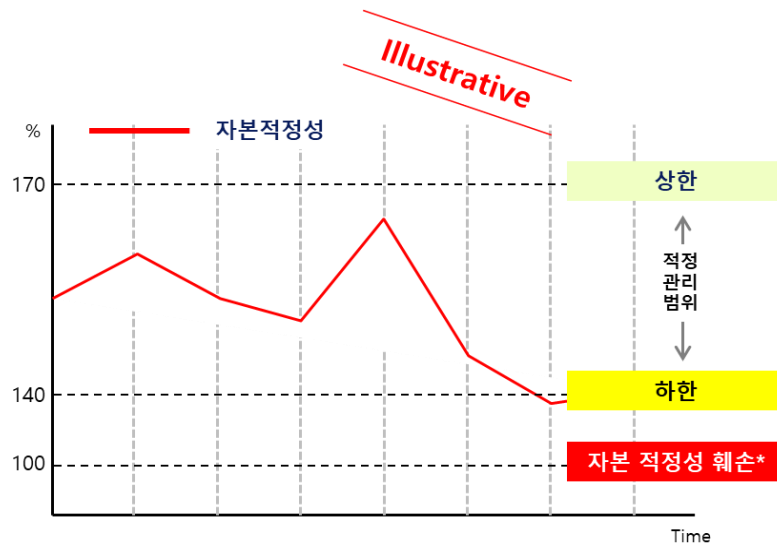
그림 5. 가용자본 vs 리스크 자본



가용자본은 회사가 부담할 수 있는 총 리스크 수준을 말하고, 리스크 자본은 회사의 사업계획에 기초하여 금액 규모로 산출한 (발생 가능한) 모든 리스크의 총합을 말한다. 리스크 자본의 총량은 리스크 총량에 일정 수준의 여유자본을 더해 산출하는데, 여유자본은 특정 부문에서 일반적으로 예상되는 규모를 초과하여 발생할 수 있는 손실에 대비하고자 설정하는 여유분(buffer)을 가리킨다. 여기서 리스크 총량과 여유자본의 총합을 tolerance라고 하는데, 손실이 이 규모를 넘어서게 되면 (구간 ①) 사전에 설정한 리스크 부담 수준(risk appetite)을 넘어서게 되는 것이므로 리스크 부담 수준을 재설정(=경영 전략)하거나 사업 계획에 대한 조정(adjustment)이 필요하다는 신호로 받아들일 수 있다. 만약 예상되는 손실의 규모가 가용자본의 규모를 초과하게 되면 (구간 ②) 자본 확충 계획 수립 등 경영 전략에 대해 종합적인 재검토가 요구된다고 볼 수 있다.

이러한 리스크 자본량은 전략의 수립에서 실행, 완료까지 지속적으로 모니터링되어야 하고 걱정 수준의 상한 및 하한선 내에서 유지되도록 관리해야 한다.

그림 6. 자본적정성 모니터링 기준 설정



* 리스크 규모가 가용자본을 초과하는 상태, 즉 자본비율 100% 미만

* 출처: Deloitte Analysis

또한, 적정성 수준별로 단계를 설정(e.g. 걱정, 요주의, 위기 등)하고, 각 단계별 구체적 액션 플랜과 비상 대책(contingency plan)을 수립하여 운영하여야 한다.

액션 플랜에는 어떤 지표를 이용하여 모니터링할 것이며, 상황의 단계는 어떻게 나눌 것이며 (e.g. 주의, 경계, 위기 등) 모니터링 지표 및 리스크 량의 조정에 관한 책임과 권한 구분 등이 포함된다.

비상 대책은 위기 상황을 극복하기 위한 전사적인 대응 체계를 담고 있어야 하며, 여기에는 사업 포트폴리오 조정, 자본 조달계획 수립, 자본 증액 및 비상 자금 조달(credit line 가동) 방안 등 구체적인 방안이 포함된다.

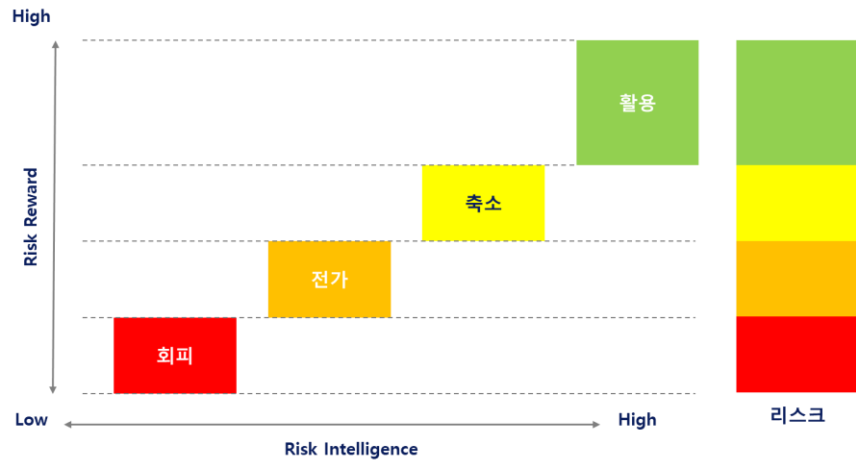
Risk에서 Reward로, Risk Intelligent Company

리스크에 대응하는 방법은 회피, 전가, 축소, 활용으로 나뉜다.

'회피'는 가장 원초적이고 단순한 방법으로, '위험한 일은 처음부터 하지 않는다'라는 전략이다. 이는 리스크를 제거하는 가장 기초적이고 확실한 방법이나, 이를 통해 발생하는 기회비용이 수반된다.

'전가'는 나의 리스크를 남에게 넘기는 것으로, '회피'와 유사한 방식의 리스크 대응 전략이다. 여기에는 당연히도 전가에 대한 대가(비용)가 발생하게 된다.

그림 7. Risk 대응 방법별 Risk Reward 수준



'축소'는 사용 가능한 방법을 동원하여 리스크를 통제하고 억제하여 관리하는 방법으로, 앞의 두 방식에 비하여 능동적인 관리 방법이다.

마지막 단계인 '활용'은 주어진 리스크를 수익 창출의 기반으로 삼는 진일보한 리스크 대응 방안이다. 노출된 리스크의 유형과 그 크기를 정확히 인식하고, 관리 가능한 수준을 파악하여 이를 수익성 창출에 적극 활용하는 단계를 지칭하는 것으로, 이것이 가능한 회사를 이른바 Risk Intelligent Company라 한다.

적정 수익성 확보와 안정적 성장을 동시에 달성하기 위한 자본적정성의 유지가 리스크 기반 경영 관리의 핵심 개념이라고 봤을 때, 리스크 기반 경영 관리는 Risk Intelligent Company의 필요충분 조건이라 보아도 과언은 아닐 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 리스크 기반 경영 관리는 보험사들에게 '저성장'의 극복과 '리스크 관리 강화'라는 두 마리 토끼를 잡기 위한 길라잡이가 될 수 있다. 특히, 수년 내 도입 예정인 신지급여력제도(K-ICS)의 시행을 감안하면 보험사에게 있어 리스크 기반 경영 관리 체계의 확립은 필수불가결한 사항이라고 볼 수 있다. IFRS17의 도입을 통해 현재의 재무 상태를 보다 객관적이고 투명하게 관리할 수 있다면, 리스크 기반 경영 관리 체계에 기반한 신지급여력 제도 도입 대응을 통하여 미래의 불확실성에 보다 효과적으로 대비할 수 있을 것이기 때문이다.

마치며

우리나라 금융산업에 한정하여 볼 때, 보험산업은 은행업에 비하여 리스크관리 중심 경영 체계에 대한 관심이 다소 낮은 것이 사실이다. 은행권의 경우 외환위기 사태 이후 자의 반 타의 반으로 리스크관리, 특히 BIS 비율로 대표되는 자기자본 규제 기준이 지속적으로 강화되어 오고 있으나, 보험산업의 경우 비교적 단순한 계산 방식의 RBC 비율이 현재까지 자본적정성 규제 비율의 기준으로 적용되어 오고 있다. 유럽의 글로벌 선진 보험사들은 이미 Solvency II라는 강력한 지급여력 비율 규제에 대응하기 위하여 수년(혹은 10여 년) 간 관리 프로세스 및 도구를 활용하고 꾸준히 발전시켜오고 있는바, 이는 Solvency II에 기반한 K-ICS의 도입을 목전에 둔 우리 보험사들에게 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있을 것이다.

보험사에게 있어 리스크 기반 경영 관리 체계의 확립은 단순히 지급여력 규제 비율을 맞추는 수준, 또는 보유 리스크를 축소하고 관리하는 차원을 넘어서, Risk에서 Reward를 볼 수 있는 'Risk Intelligent insurance Company'로 거듭날 수 있는 해안을 제공할 것이다.

Contact

함현중 Director
Assurance FS
hhahm@deloitte.com





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.