

Enterprise Risk Management 전사 리스크 관리체계 구축 서비스 소개

Empowering Business with Actionable Risk Insights

Risk 동향 - 금융시장 불확실성 확대 '금융위기 이후 최대'

최근 98년 외환위기, 08년 금융위기 이후 최대수준의 글로벌 금융 불확실성 전개에 따라 기업체 신용 Risk 역시 급격히 악화되고 있습니다.

원달러 환율 금융위기 이래 최고 수준



- 원자재 가격 급등으로 인한 수입 원가 압박 지속
- 원자재, 금리 동반 급등에 따른 국내 협력사 금융 위기, 부도 쓰나미 발생 가능
- 신흥국 (동남아) 외환 위기 확대 가능: 강달러에 따른 외환보유고 고갈, 세계 금융시장 불확실성 확대

☞ 내수 주도형 산업에 치명적인 영향

13년 만에 7%대 대출 금리 시대 도래



- 대출금리의 급격한 인상으로 대기업 유동성 위기 부상: 영업이익 대비 이자부담 급증
- 금리 인상에 따른 부동산 경기 급락, 소비경제 위축에 따른 국내 경제 불황 장기화 가능

☞ 유동성 위기 면밀히 검토 필요 (Stress Test)

투자사업 / 신용 Risk 급등

- 대외 경제지표 악화에 따른 투자손실 급등
 - 해외시장 진출 Risk 증가
 - 국내 M&A, 부동산 시장 위축
 - 주식시장 악화에 따른 IPO 위축 등
- 매출채권 회수 가능성 하락
 - 기업 신용 Risk 증가에 따른 매출채권 회전율 악화
 - 악성 미회수 채권 증가에 따른 유동성 지표 악화

☞ 철저한 재무 Risk 관리 및 선제적 Risk 대응 필요

시사점

1

선제적 재무 Risk 대응체계 가동

2

유동성 위기 시나리오 점검 필요

3

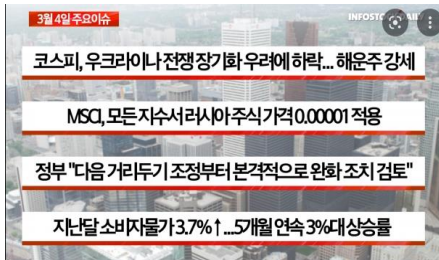
협력사 부도 Risk 평가 시행 필요

4

Risk 센싱/모니터링, 비정형 데이터 통합 관리 강화

Risk 동향 – Geopolitical Risk '우크라이나 전쟁 장기화'

러시아-우크라이나 사태 장기화로 글로벌 공급망이 한층 취약해 지고 있고, 미국 중심 초고금리 현상에 따른 환율 변동성 증가 등 전 세계 경제 전반의 불확실성이 급격히 높아지고 있습니다.



매킨지가 뽑은 우크라이나 전쟁에 따른 혼란 12가지

- 1 막대한 난민 발생으로 인한 인도적 위기
- 2 필수품 가격 상승에 따른 취약계층 피해
- 3 유럽의 에너지원 다양화 위한 노력
- 4 밀·보리 등 식량안보 위기
- 5 원자재-필수 장비 확보 경쟁 심화
- 6 공급망 관리 필요성 대두
- 7 통신 등 글로벌 기술 표준 분리 가능성 확대
- 8 금융시스템 충격 예측 불가
- 9 국방비 지출 확대에 따른 공급망 등 혼란
- 10 사이버 공격에 따른 혼란
- 11 기업의 탈러 움직임 지속
- 12 글로벌 경제 변동성 증가

*자료: 매킨지 우크라이나 전쟁: 세계를 바꾸는 12가지 혼란 보고서

러-우 사태에 따른 글로벌 공급망 취약성

러시아산 천연가스와 원유에 대한 유럽의 과도한 의존

러/우 산 주요 농산품에 대한 글로벌 시장의 의존

러시아 산 반도체 주재료 및 백금족 광물 수급 불안 (팔라듐, 티타늄, 니켈, 네온 등 35개 주요 광물)

발생할 수 있는 것만 고려할 수 있는가?

글로벌 공급망에서의 러시아 Tier 2 업체 위상 (러시아 760만개 2차 공급업체 보유, 글로벌 37만 업체 의존)

EU/미국 주도 수출입금지와 보복관세로 글로벌 무역 위축
자국정부 주도의 온쇼어링으로 지역 중심 공급망 강화

Risk Management Insight

- 광범위한 공급 네트워크에 내재한 위험 요소와 공급 및 인플레이션 압력이 주요 원자재에 미치는 영향에 초점을 맞춘 위험관리 수단 마련 필요
- 머신러닝/에널리틱스 등 첨단기술을 활용, 2차 이상 공급업체 위험요소를 파악
- 대체 공급 업체와의 거래를 신속히 발동시키고 추가적인 필수 재고를 확보하는 것이 중요
- 주요 공급망을 위험 요소가 많은 외국업체들로부터 동맹국과 우호적 공급/파트너사들로 재편하는 사전적 대응 고려 필요
- 긴요물자의 재고 정책과 계획 범위를 업데이트
- 공급업체와 계약서에 원자재 물가 상승이 어떻게 반영되고 있는지 파악

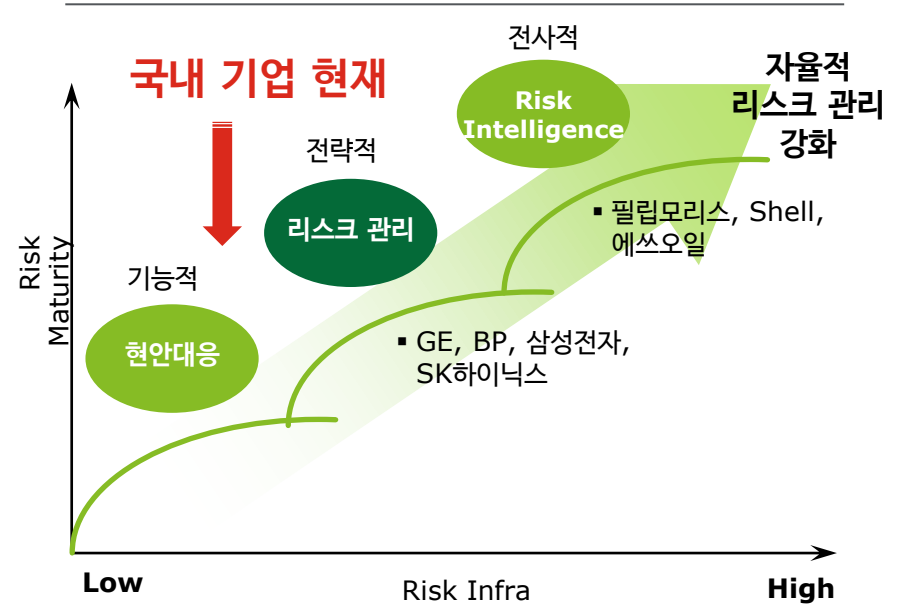
現 국내 기업체 ERM 수준

국내 기업체들은 현재 silo 기반 기능적 리스크 관리 중심이라 帆글로벌 차원 Risk 대한 전사적이고 체계적인 대응에 한계가 있습니다.

Risk 운영 모델의 진화 방향과 국내 기업체 현재

<p>기능적 운영 (Functionalized)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 필요에 따른 리스크 관리로 현업의 판단이 우선시 되는 구조와 문화 리스크 관리의 책임 단위가 모호함 단일 사업(제품), Domestic Market 비즈니스에 적합한 리스크 관리 모델 각 조직의 자율적인 리스크 관리 문화 정착 필요
<p>전략적 운영 (Strategic Unit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 경영환경 변화의 대응력 제고를 위하여 책임경영의 자기완결성을 높인 조직형태에 적합 (사업부제의 최소의 관여, Tight한 성과평가 조직) Multi 사업(제품), Global Market 운영에 적합 사업부 책임 하에 유연한 리스크 대응
<p>전사적 운영 (Company wide)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 각 사업부문을 독립적인 경영단위로 분리하여 경영 성과평가에 따른 책임 적용하는 경우 적합 환경변화에 유기적 대응을 위해 경영관리 Cycle상 핵심 리스크에 대해 일사불란한 전사 대응 Risk Control Tower 필요

Risk Intelligence 경영 진화방향



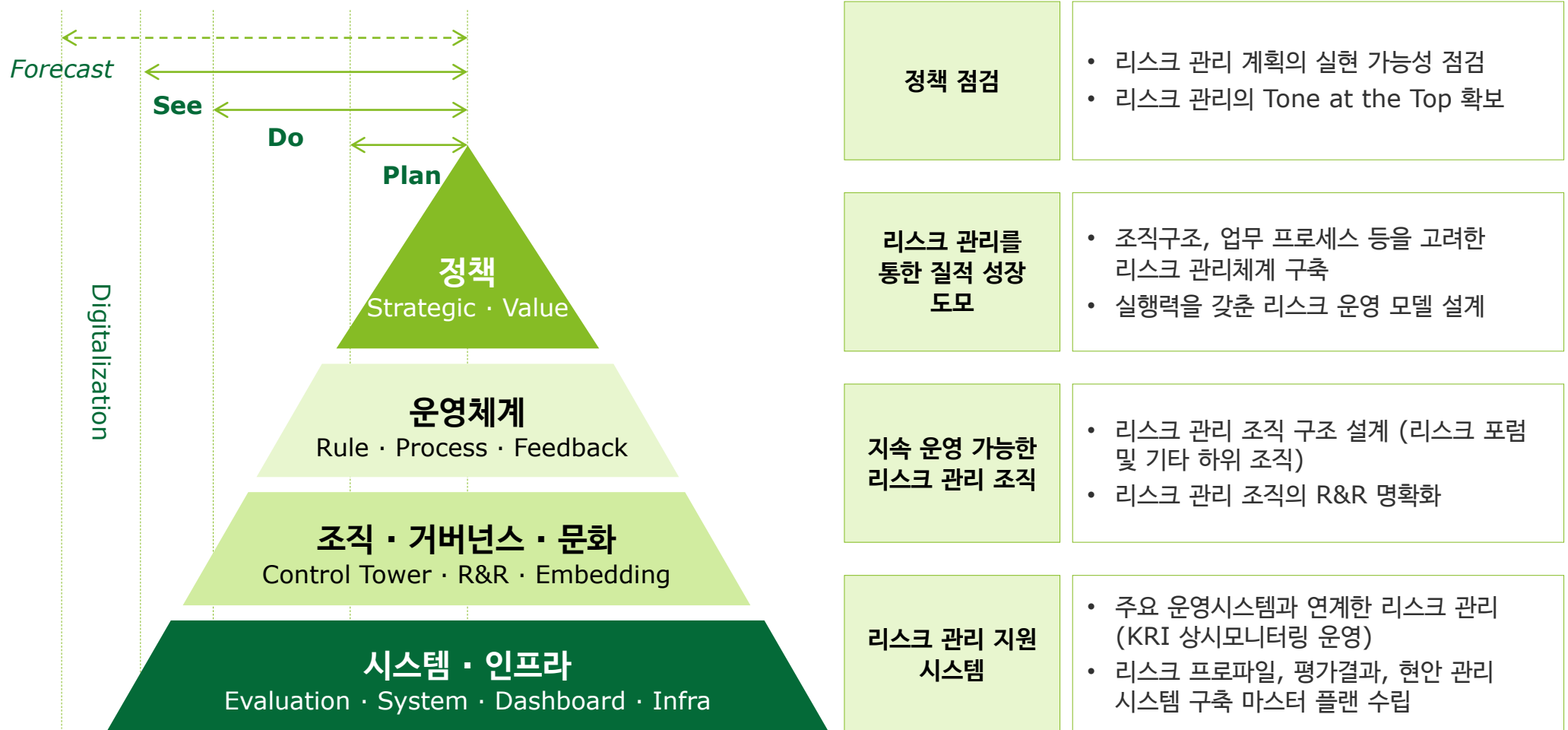
- 국내외 기업들은 비즈니스 성과 Drive 및 급변하는 경영환경 변화에 유기적 대응이 가능하도록 그룹 Risk Intelligence 경영 체제로 변화

현재 기능적 리스크 관리에서 전사적 운영으로의 조직적인 Transformation 필요

ERM 체계 발전을 위한 기본 방향

경영관리활동(Plan-Do-See) 기반 실행력을 갖춘 리스크 관리 체계 수립 통해 외부환경 대응력을 강화할 필요가 있습니다.

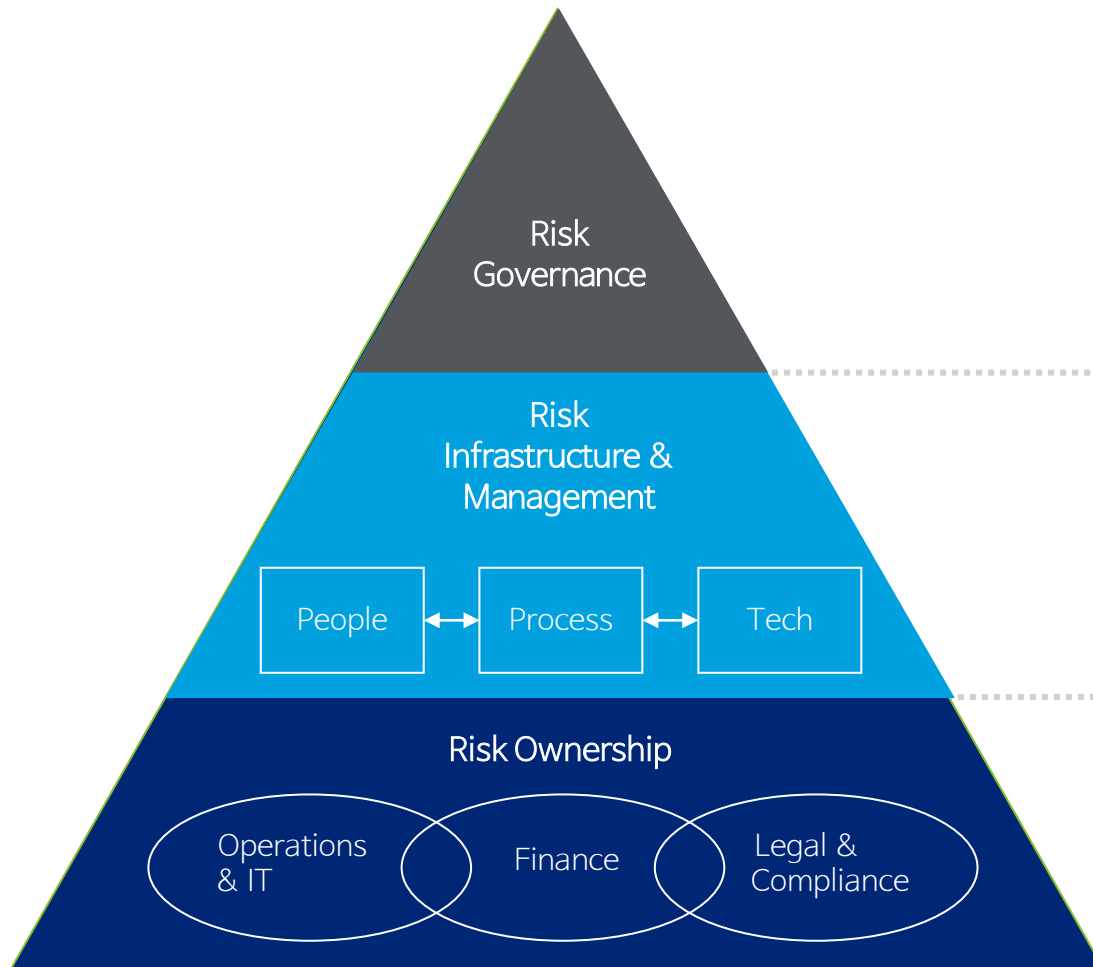
경영관리활동(Plan-Do-See) 기반 실행력을 갖춘 리스크 관리 체계 수립



'THE RISK INTELLIGENT ENTERPRISE' Framework

세계적 선도 기업들의 리스크 관리 역량 향상을 통해 검증된 Deloitte의 The Risk Intelligent Enterprise의 9가지 원칙에 기반한 리스크 관리 철학 및 지침을 제공하고 있습니다.

The Risk Intelligent Enterprise Framework



Key Requirements & Fundamental Principles

1. Risk Governance

- 1-1. Common Definition of Risk
- 1-2. Customized Risk Framework
- 1-3. Roles & Responsibilities
- 1-4. Transparency for Governing Bodies

2. Risk Infrastructure & Management

- 2-1. Executive Management Responsibility
- 2-2. Common Risk Infrastructure
- 2-3. Objective Assurance and Monitoring

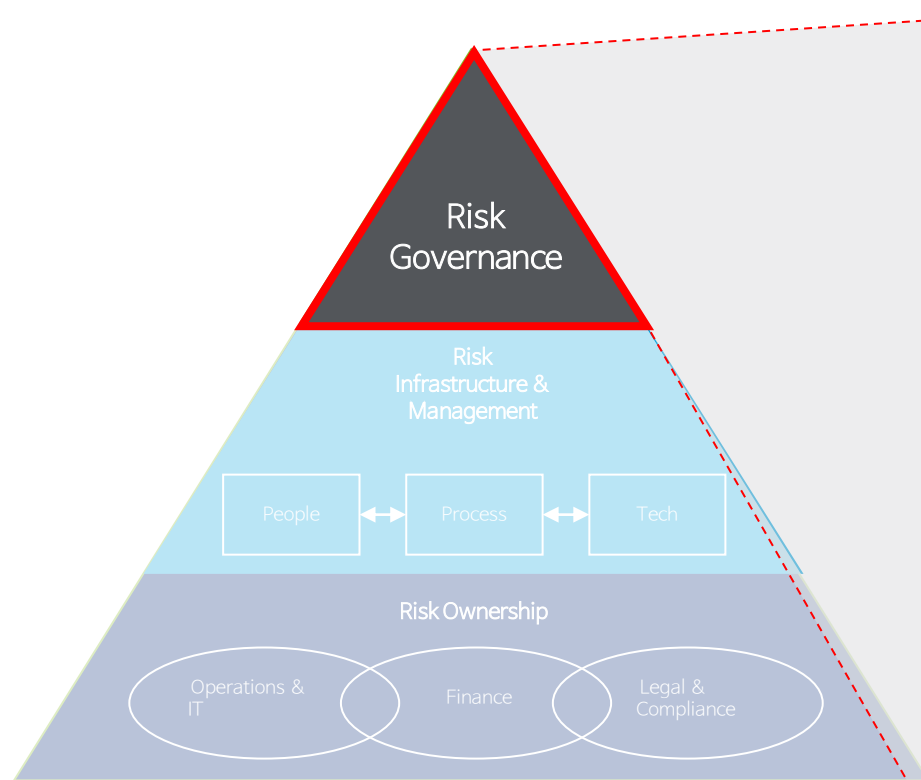
3. Risk Ownership

- 3-1. Business Unit Responsibility
- 3-2. Support of Pervasive Functions

THE RIE Framework – 1. Risk Governance

리스크 관리 철학에 대한 명확한 이해에 기반하여 조직 내 리스크 관리 체계 구조, 핵심 프로세스 및 인프라에 대한 설계가 필요합니다.

1. Fundamental Principles on Risk Governance



Principle 1-1.
Common
Definition of Risk



- 기업 가치의 보존과 창출에 관련된 핵심 리스크에 대한 공통된 정의가 조직 내에서 일관되게 사용되어야 함

Principle 1-2.
Customized Risk
Framework



- 적합한 기준에 기초한 최적 리스크 관리 체계가 조직 전반에 걸쳐 구축되고 공유되어야 함

Principle 1-3.
Roles &
Responsibilities



- 리스크 관리와 관련된 중요 역할, 책임 및 권한이 조직 내에 명확하게 정의/공유 되어야 함

Principle 1-4.
Transparency for
Governing Bodies



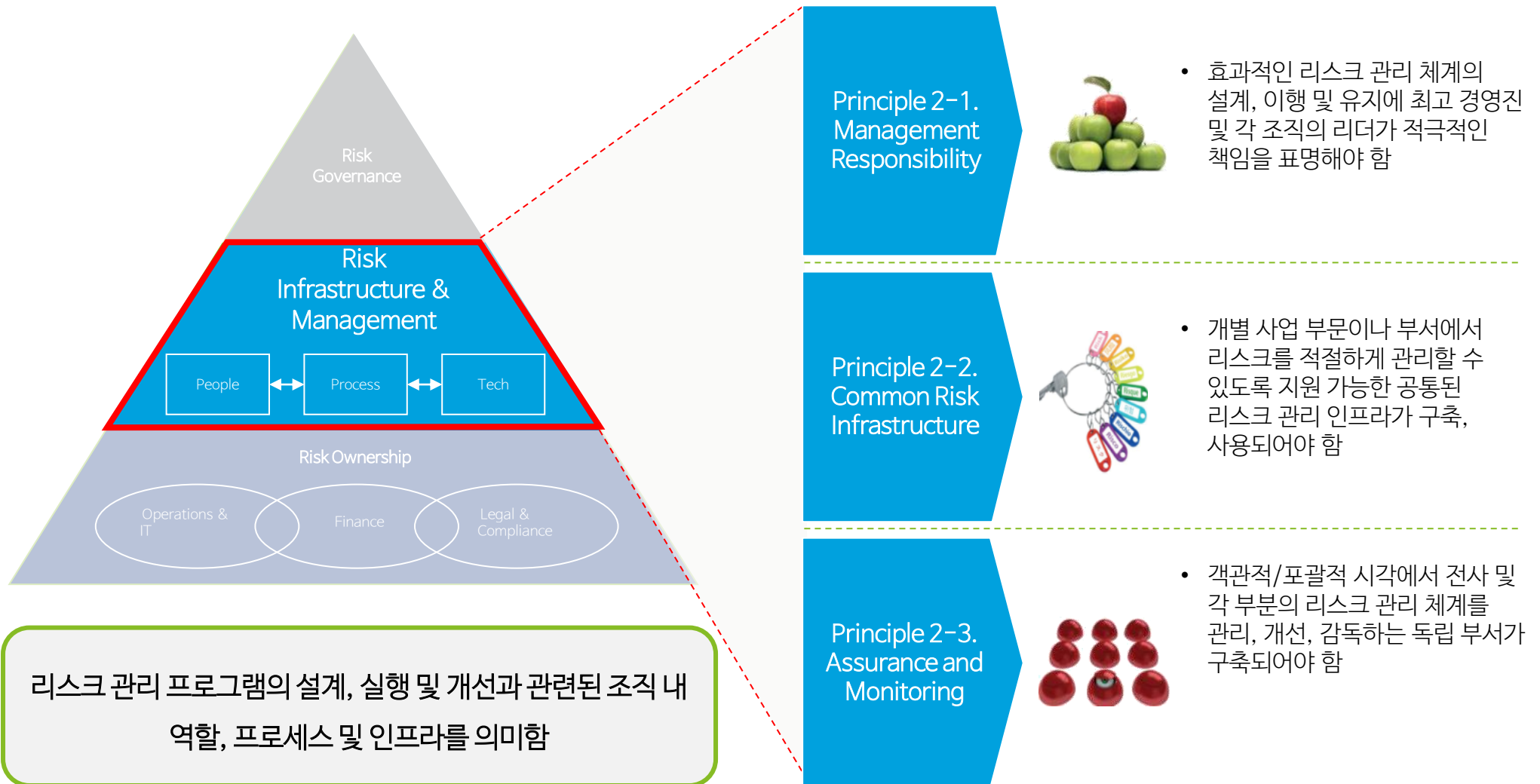
- 최고 경영층, 이사회 등의 상위 조직이 조직의 리스크 관리 체계의 적정성을 지속적으로 감독하여야 함

핵심 전략적 의사 결정과 관련된 리스크의 파악, 관리, 감시 및 대응을 위한 제반 의사 결정 체계임

THE RIE Framework – 2. Risk Infrastructure

리스크 관리 철학에 대한 명확한 이해에 기반하여 조직 내 리스크 관리 체계 구조, 핵심 프로세스 및 인프라에 대한 설계가 필요합니다.

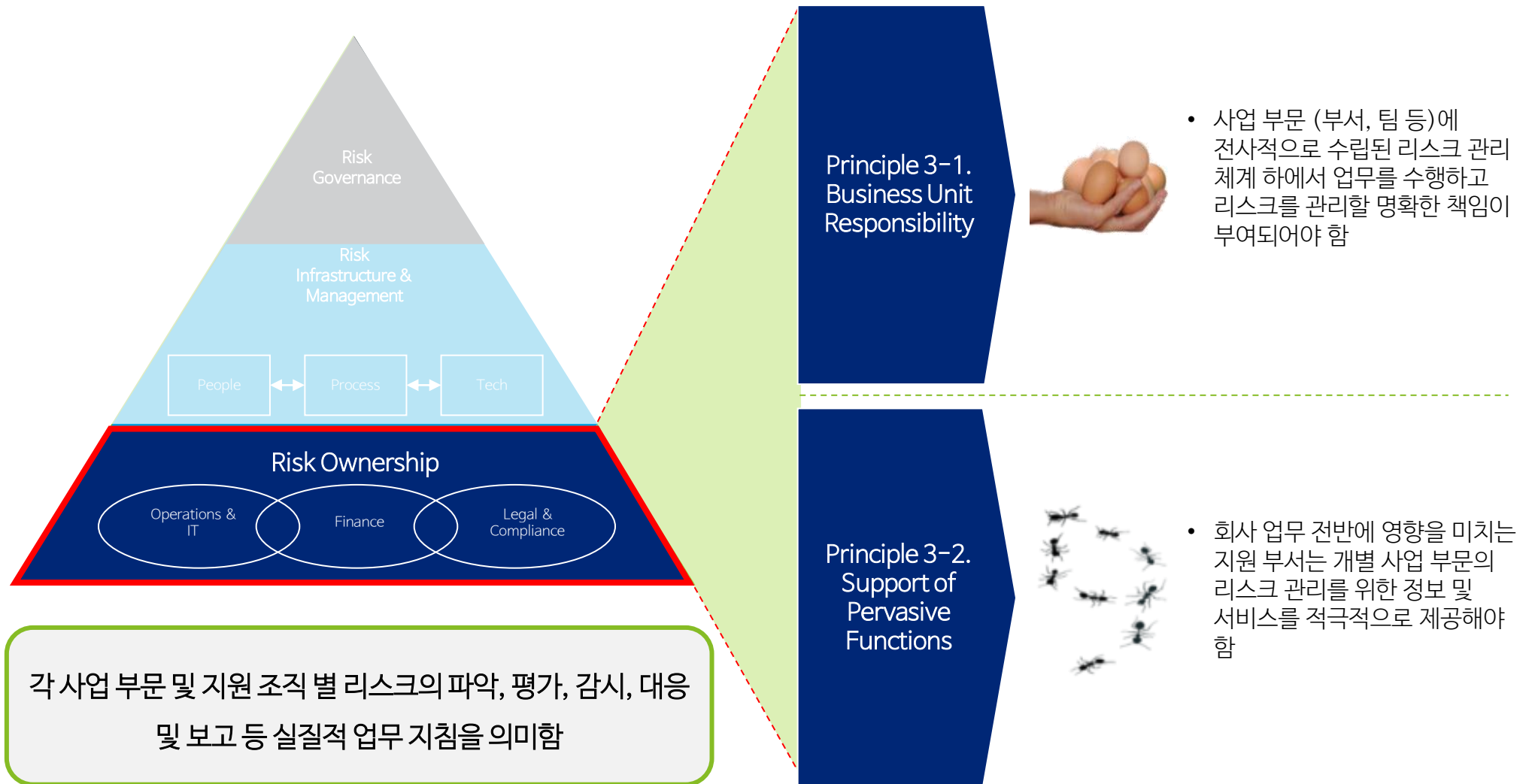
2. Fundamental Principles on Risk Infrastructure & Management



THE RIE Framework – 3. Risk Ownership

리스크 관리 철학에 대한 명확한 이해에 기반하여 조직 내 리스크 관리 체계 구조, 핵심 프로세스 및 인프라에 대한 설계가 필요합니다.

3. Fundamental Principles on Risk Ownership



Risk Intelligence Maturity Model

리스크관리 수준은 가치보호 중심의 'Initial' 단계부터 가치창출까지 확장하는 5단계 '리스크 인텔리전스' 단계적으로 발전 됩니다.

Maturity	Description	Commentary
Level 5 Risk Intelligent	리스크 관리가 의사결정 체계 안에 설계됨. 회사는 리스크를 정보화하는 역량 인해 기회를 전략적으로 포착함	<ul style="list-style-type: none"> 가치 창출과 보존에 집중: 사업전략과 연계 일상화된 리스크 관리: 비즈니스 프로세스와 연계 성과 기반 리스크 관리
Level 4 Integrated	리스크가 전사 단위에서 하나의 포트폴리오로 논의되며 리스크 유형과 비즈니스 단위 별로 연계되고 집계됨	<ul style="list-style-type: none"> 리스크 계량화와 통합적 관리가 가능 리스크 관리의 통합 및 비용 최적화
Level 3 Top down	리스크 관리가 전사적이고, 전략과 운영을 포함한 모든 종류의 리스크가 포함됨	<ul style="list-style-type: none"> 전략적 목표와 리스크가 명확하게 연계됨 정의되고 문서화됨 명확한 책임 부여, 미래 지향적
Level 2 Fragmented	리스크 관리가 비즈니스 단위별로 독립적으로 운영됨. 관리되는 리스크 종류가 환경/안전, 재무, 컴플라이언스 리스크로 제한적임	<ul style="list-style-type: none"> 사업부별로 역량 차이 존재 사업부간 상호 협업 부재 시장, 신용, 환경/안전 리스크에 대한 제한적 경험
Level 1 Initial/Ad Hoc	리스크 관리 활동이 임시적임. 리스크 관리 철학이 없으며 또는 목적이 정의되지 않음	<ul style="list-style-type: none"> 성공이 개인에 의존함 직원들의 리스크에 대한 인식 부재 사후 대응적 관리



주요 리스크의 분류 및 특성 - 리스크 유형

리스크 관리 역량 확보의 첫 번째 단계는 우리 조직(그룹사/개별 가족사)이 어떠한 위협 요소에 노출되어 있는지 파악하여 구체화 하는 것 입니다.

	대분류	세부 리스크 영역				Point of View
비재무 리스크	5 Strategic (전략)	1 투자 리스크 • 기업확장 • Alliance (M&A, J.V.) • 투자성과관리 • 해외/자회사	2 사업계획 리스크 • 사업계획 적정성/정확성 • 성과분석 및 관리회계 연계 • Scenario Planning	3 지속가능경영(ESG) • 환경/기후 • 안전/보건 • 대내외 평판	외부요인 리스크 • 사회/지역기여 • 공정/투명경영 • 지배구조 • 고객/경쟁사 동향 • 거시경제/산업 동향 • 지정학적 이슈	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정 & 방향성 수립 투자/사업계획 경영/운영 내외부 환경 변화 지속가능경영(ESG)
	Operational (운영/비재무)	HR / 인사노무 • 기업문화 • HR 규정/절차 • 노사 관계 • 복리후생/복지 • 성과 보상 체계 • 노무 이슈 대응	IT / Operation • 시스템 아키텍처 • 시스템 개발/운영 • IT 트러블 관리 • 정보보안 • 운영지원 • 설계변경	Supply Chain • 원자재 조달 • 운송/배송/납품	품질 리스크 • 적정 재고 관리 • 반품/불량품관리 • 상품/제품 품질 저하 • 추가Resource(시간/비용) 발생	<ul style="list-style-type: none"> 운영 상 발생 가능한 리스크 (비재무 리스크) HR (인사노무, 안전, 보건) IT, 보안, 프로세스 이슈 임직원 부정(Fraud) 핵심 기술/자산 관리
	Governance • 이사회 운영 • 리더십 • 조직구조 R&R • 성과/인재 관리	핵심 기술 리스크 • 기술개발/혁신 (R&D) • 기술 보안 관리 • 특허/지적재산권/무형자산 관리	6 기업문화 / 윤리 • 기업 윤리 • 임직원 윤리 • 모니터링/감사	자산관리 • 커뮤니케이션 • 교육 프로그램 • 관리 프로세스 • 시설/장비 손망실 유지보수 관리 • 시설 안전관리 • 경비/보안 관리	<ul style="list-style-type: none"> 법적 계약, 소송, 분쟁 컴플라이언스 관리 공정거래, 독과점 등 기업윤리 투명경영, 경영공시 	
	4 컴플라이언스(준법) 리스크 • 산업관련 법규 • 독과점 금지 • 고용관련 법규 • 지식재산 • 환경안전보건 • 준법 조직 관리	법무관리 • 계약관리 • 준법 문서/기록 • 소송/분쟁/배상책임	공시 /세무 / Reporting • 재무제표 신뢰성 • ESG Report • 내부 보고 적정성	재무제표 신뢰성 • 회계기준 및 규정 • 외부감사 대응 • 세무 이슈 대응	<ul style="list-style-type: none"> 재해/재난 예방/대응/복구 임직원 안전/보건 	
	7 Crisis/Disaster (BCM)	위기 예방 체계 • 위험 평가 & 모니터링 • 모의훈련 & 사전 교육	위기 대응 체계 • 상황 전파 • 위기 진압 • 피해 최소화(대피 등) • 외부(미디어) 대응	위기 상황 정상화 • 복구 전략 가동 • 대체인력 배치	필요자원 조달 • 복구 대안 실행	
재무 리스크	8 Finance (재무)	시장리스크 • 원자재 • 환율 • 금리(이자비용)	유동성리스크 • 자금시재 • 단기차입/상환 • 유동부채/자산	신용리스크 • 매출채권 회수 (고객사 신용위험) • 적기 조달 (공급사 신용위험) • 매출/조달 업체 편중	<ul style="list-style-type: none"> 재해/재난 예방/대응/복구 임직원 안전/보건 거시경제 변동의 재무 영향 (원자재가격, 환, 금리 등) 손익/자산/부채 관리 유동성/현금시재 관리 거래처 신용 관리 	

리스크 유형별 관리 모델 ① 투자사업 리스크 관리

투자사업 사업 리스크 관리 (Investment Business Risk Management)는 (신사업)투자 건이 최초 투자 의사결정 과정에서 기대했던 수준 대비 성과 달성이 어려운 상황을 사전적으로 관리하기 위한 체계를 의미합니다.

프로젝트 방향성

- 투자사업 리스크 진단
- 투자사업 평가/관리체계 수립
- 적정/우선 투자 기준 수립
- 투자 관련 위원회/프로세스/IT 자문

기대효과

- 적정 투자 운영을 통한 재무 건전성 확보
- 투자 사전/사후 검토를 통한 관리 강화
- 투자 의사결정 관련 필수 Data 내재화

투자사업 관리 기준 수립

- 투자 사업의 유형, 단계, 투자/계약 형태, 지정학 특성 등 특성에 따른 점검 Point를 표준화하여 Checklist 운영
- 투자 Valuation 과정에서 평가해야 하는 Risk Scenario 및 계량지표를 설계하여 리스크 수준 계량 평가/관리 실행

사업유형	투자유형	투자유형	투자유형	투자유형	투자유형	투자유형	투자유형	투자유형	투자유형
신사업	신사업	신사업	신사업	신사업	신사업	신사업	신사업	신사업	신사업
유망사업	유망사업	유망사업	유망사업	유망사업	유망사업	유망사업	유망사업	유망사업	유망사업
기타	기타	기타	기타	기타	기타	기타	기타	기타	기타

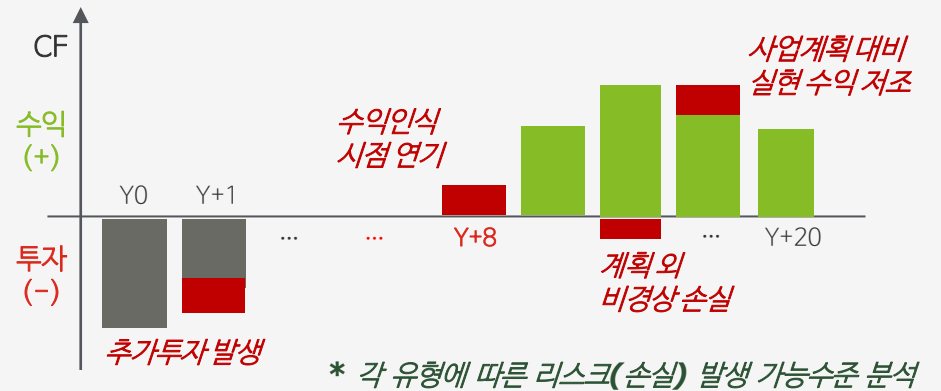
[투자사업 심의 전 Checklist]



[투자사업 심의 전 계량분석 Tools]

투자사업의 리스크

- 투자사업 특징은 선 투자 후 회수 구조
- 최초 계획된 투자 규모보다 커지거나 종료/지연/회수감소 등 투자목적 달성이 못하는 위험 등이 존재함
- 리스크(손실) 발생 유형 및 수준을 분석하여 활용



투자사업관리 프로세스 진단



- 사업 기획/예산 과정의 고려 사항
- 타당성평가(Valuation) 과정에서 Risk 평가 방안
- 투자 의사결정(심의) 과정에서 핵심 Check 사항 (투자사업 관리 기준)
- 투자 실행 후 정기/비정기 점검 모니터링 체계
- 투자 회수/종료 프로세스 및 성과 평가 기준

리스크 유형별 관리 모델 ② 사업계획 리스크 관리

사업계획이 정확하지 않다면 비즈니스의 불확실성(리스크)에 대응하기 위한 선제적인 Scenario Plan의 정확도와 신뢰성을 떨어뜨립니다. 사업(재무)계획의 정확성 및 신뢰성은 기업의 리스크 관리 수준과 매우 밀접한 관계를 가지고 있습니다.

프로젝트 방향성

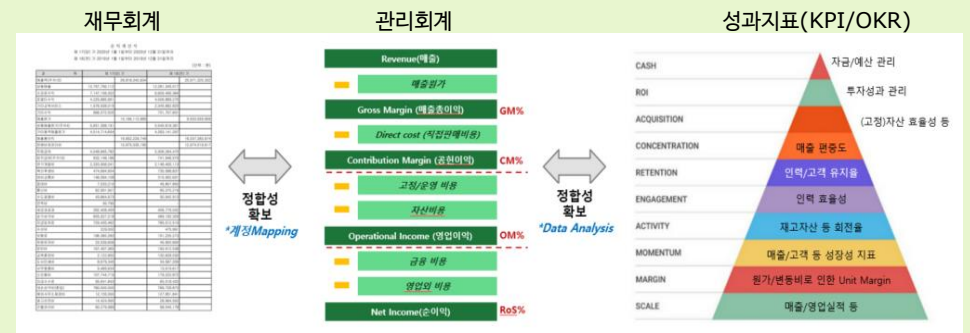
- 사업(재무)계획 수립 체계 진단
- 재무계획의 신뢰성/적정성 분석
- 재무계획 대비 실적 분석 활용 수준 점검
- 관리회계 기반 재무계획 기초Data 적정성 검증

기대효과

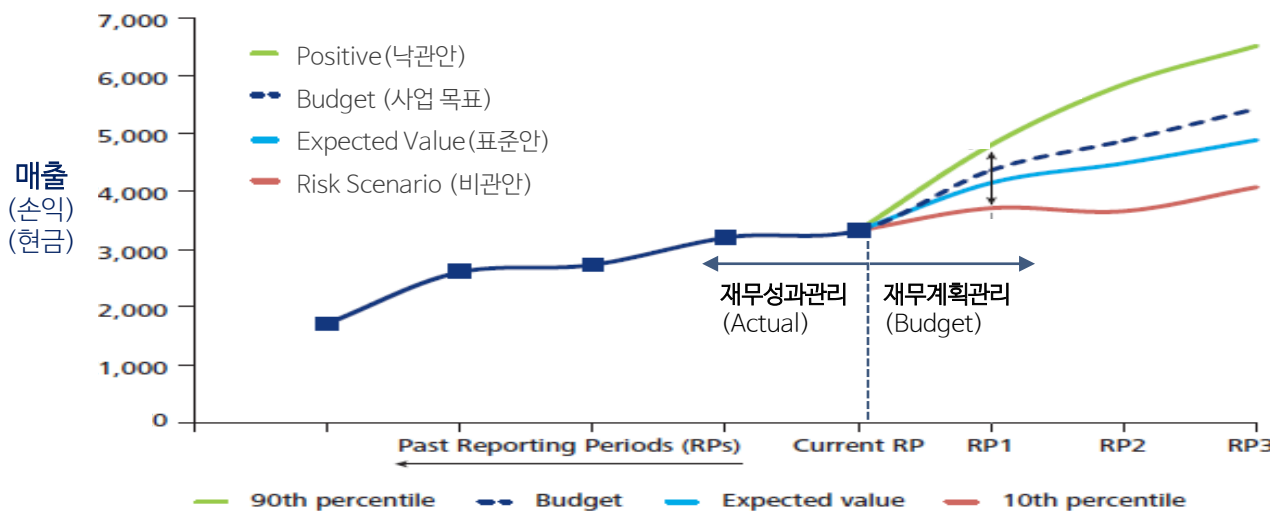
- 재무(리스크) 관리 수준 향상을 위한 사업(재무)계획의 정확성 향상
- 급박한 재무 의사결정을 최소화하여 재무 손실 감소 & 경영관리 수준 향상
- 경영 성과/관리 분석 수준 향상
- 미래 불확실성(리스크)에 대비하기 위한 Scenario Planning 체계와 연계

* 관리회계 체계 정비(Data 정합성) 필요성

- 관리회계는 재무회계와 성과관리 체계를 연결하여 성과평가의 신뢰성을 향상시킴
- 관리회계는 사업(재무)계획의 정확도를 높이기 위한 필수적인 정보를 제공함



재무(결산)성과관리와 재무계획의 연계



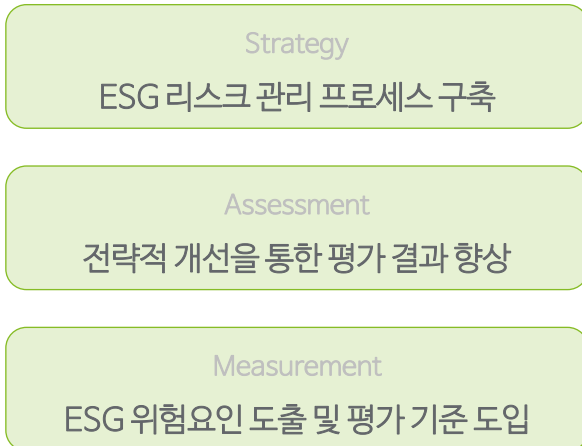
- 재무/관리회계 체계를 기반으로 산출된 매출/원가/변동비/고정비용 Data를 활용하여 사업(재무) 계획 수립 및 관리 가능
- Scenario Planning으로 미래 불확실성 대비
 - 과거 사례별 매출/원가/비용의 변화에 대한 경험 Data 축적이 필요
 - Risk Case에 대한 Data 적용으로 Stress Test 수행 가능
 - 각 Scenario 별 대응 계획(Action plan)을 Planning 단계에서 미리 결정/합의 하여야 함

리스크 유형별 관리 모델 ③ ESG 리스크 관리

최근 사회적인 화두인 ESG(환경/사회/지배구조) 관련 리스크를 도출하여 관리 함으로서 지속가능경영을 위한 전략적인 방향성의 수립과 ESG 경영을 위한 운용 Support 과정과 연계가 가능합니다.

- 프로젝트 방향성
 - ESG 기반의 RM 체계 구축
 - ESG 전략/리스크 관점의 비즈니스 중대성 평가 수행
 - COSO / KGCS 등 국내외 모범 기준/가이드 준수 여부 점검 및 개별 가이드 항목 준수 기준 분석
- 기대효과
 - ESG 전략과 리스크관리 연계하여 Master Plan 수립
 - ESG 인증 등급 & 지속가능보고서 향상에 영향

✓ **Deloitte Approach**
“Strategic ESG Management”



COSO ERM Framework		COSO 기반 진단 항목(체크리스트) 예시
3. 위험 관리 프로세스	1 지배구조와 기업문화	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 조직의 문화와 핵심가치에 리스크 & ESG Framework 이념 여부 ✓ 최종적인 ERM과 ESG 전략 수립 R&R 또는 프로세스 여부 ✓ 의무적이거나 자발적인 ESG 관련 요구사항 정의 여부
	2 전략과 목표 설정	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 단기, 중기, 장기적으로 기업의 자본이 Value Chain과 Business Model에 미치는 영향 또는 의존도 분석 수행 여부 ✓ 메가 트렌드 분석, SWOT 분석 등에 대한 중요성 평가 수행 여부 ✓ 내·외부 이해관계자의 참여를 독려 여부 ✓ 전사적인 RM 프로세스에서 기업의 전략, 목표 등 연계 여부
	a. 리스크 식별	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 리스크를 식별하기 위한 Risk Inventory를 검토 여부 ✓ 지속가능성 실무진이 리스크 식별 과정에 참여 여부 ✓ 리스크가 조직에 미치는 영향을 정확하게 정의하고 있는지 여부 ✓ 리스크 요인을 이해하기 위하여 Root-Cause 분석 여부
	b. 리스크 평가 & 우선순위 선정	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 리스크 심각도를 측정하기 위한 평가 방법론을 선정 여부 ✓ 리스크 우선순위 선정을 위한 조직의 기준 여부 ✓ 리스크를 표현할 수 있는 리스크 매트릭스 여부
	c. 대응전략 수립 및 실행	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 조직의 구체적인 상황과 한계에 적합한 리스크 대응방안을 선정 여부 ✓ 조직의 리스크를 관리하기 위한 리스크 관리방안 실행 여부 ✓ 전사 조직 차원에서 대응방안 평가 여부
	4 검토 및 보완 체계	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 사업전략과 목적에 영향을 미칠 수 있는 내·외부 환경변화 모니터링 ✓ ERM 프로세스와 역량을 보완하기 위한 ERM 활동 개선 지속 여부
	5 정보, 커뮤니케이션 채널, 보고 체계	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 내·외부적인 커뮤니케이션과 리포팅을 위하여 관련 정보와 채널 여부 ✓ 의사결정을 위한 Risk 정보의 내부 보고/공유 여부 ✓ 규제 준수와 주주의 의사결정을 위하여 Risk 정보를 외부 공개 여부 ✓ 사업전략 관련 데이터 품질에 대한 지속적 개선 여부

리스크 유형별 관리 모델 ④ 컴플라이언스 리스크관리

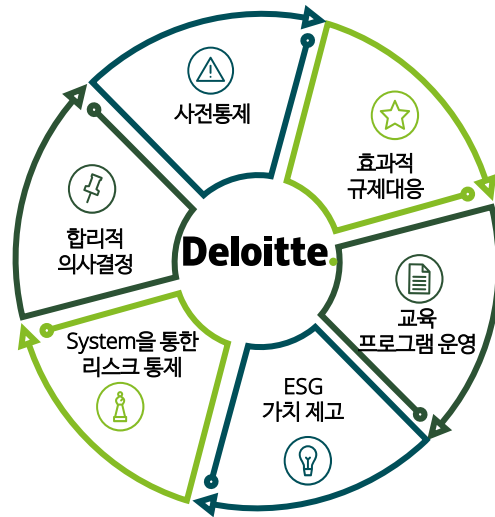
지속적으로 강화되고 변경되는 법규와 규제로 인하여 기업의 컴플라이언스 리스크 관리 대상 또한 지속적으로 증가하고 있습니다. 전사적인 준법 수준을 향상시키고 필수적인 사항을 사전 점검하여 컴플라이언스 리스크에 대비하기 위해서는 체계적인 컴플라이언스 관리 체계 도입이 필요합니다.

프로젝트 방향성

- 정책/규정 보안을 통한 준법 리스크 발생 사전 통제
- 컴플라이언스 조직의 역할 및 과제 검토
- 자가점검 체크리스트 개발 등 현업에서의 사전 점검 체계 구축
- 컴플라이언스 교육 Master Plan 제시
- 컴플라이언스 업무 지원 시스템 개발

기대효과

- 1 사전 통제를 통한 위법행위 조기 차단·예방**
 중요 의사결정 및 규제 관련 이슈 사전 검토
- 2 합리적 의사결정 기여**
 현업 이해도를 바탕으로 법령 및 사회 규범 등을 고려한 검토 및 대안 제시
- 3 System 구축을 통한 안정적 리스크 통제**
 담당자 변경, 입/퇴사, 조직개편, 분사 등 상황에서도 확정된 Compliance rule을 통한 안정적 리스크 통제 가능
- 4 효과적인 규제 대응**
 업계 이슈, 규제 동향 등을 고려한 사전/사후통제로 자체 개선 활동 지속
- 5 교육 및 임직원 소통 강화**
 컴플라이언스 교육 및 이슈 검토-소통 과정에서 현업 실무자의 법적 지식 및 업무 감각 향상 도모
- 6 ESG 대응체계 구축**
 ESG 경영이 추구하는 사회 공헌, 합리적 거버넌스의 상당부분을 Compliance System을 통해 달성 (관련 법규 준수) 가능함



Deloitte Compliance Framework

Policy

- 기업 고유의 비즈니스와 연관된 법규에 대한 인사이트 반영
- 업무처리 기준 및 절차 정의
- 정책에 대한 접근성 개선

적용범위	대표이사	이사회	위원회	현업부서
규정/기준	윤리 강령	준법통제기준	업무 규정	각종 규정 및 정책, 매뉴얼

Process

- 대상 법규에 영향을 받는 업무 프로세스 파악
- 준법 리스크 식별 및 분석
- 리스크 경감을 위한 대책 수립

대상 법규 선정 → 리스크 식별 및 분석 → 리스크 유형화 → 핵심 리스크 도출 → 리스크 대응 → 개선계획 수립

Monitoring

- 규제환경 변화 모니터링
- 현업/전사 자율점검을 통한 준수 현황 모니터링
- 정기/수시 모니터링 (실사)

[자율점검]

자율점검 계획 수립 → 자율점검 수행 → 자율점검 결과 및 위험 보고 → 유관부서 안내 및 개선방안 수립 → 대응 및 현업부서 Feedback

[정기/수시 모니터링]

모니터링 계획 및 일정 수립 → 모니터링 및 실사 수행 → 모니터링/실사 결과 보고 → 위반사항 점검 및 제재여부 결정 → 유관부서 안내 및 개선/방지책 보고

Training & Culture

- 전사적인 준법의식 강화
- 업무 프로세스 내 준법문화 확립
- 임직원의 직무 별 특화 교육으로 업무 연관성 향상 및 인식 강화

준법역량 교육	준법 교육(기본, 심화)	전사 임직원의 준법 의식 및 내부규정 인식 강화
사례전파 교육	법규 교육 (직무 별)	직무 별로 특화된 교육·훈련을 통한 법규 이해도 증진
	예방 및 재발방지 교육	사례 전파를 통한 재발방지 등

리스크 유형별 관리 모델 ⑤ 비재무(운영) 리스크 관리

기업은 재무적 손실 이외에도 지속가능한 경영환경 유지를 위한 리스크 관리 체계를 운영하여야 하며 이러한 경영관리, 지배구조, 준법, 운영 등을 통합하여 관리하는 체계를 비재무(운영) 리스크 관리 체계라 합니다.

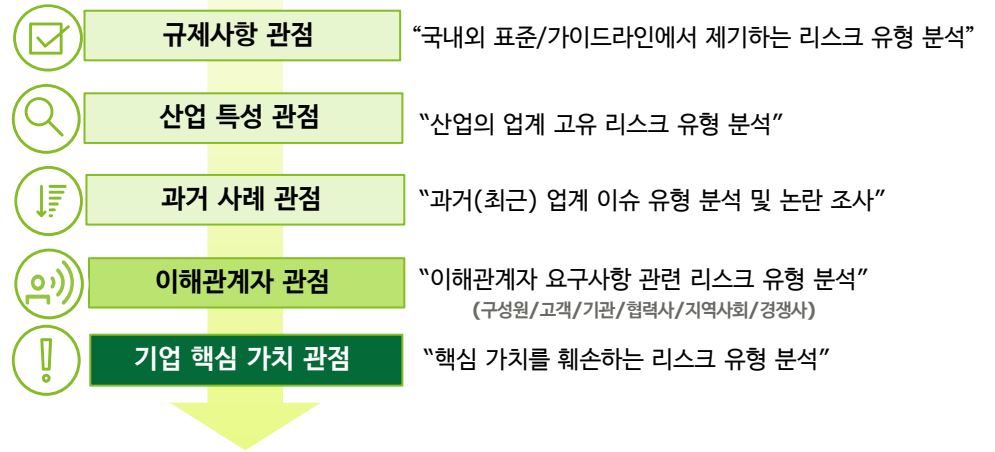
프로젝트 방향성

- 비재무(운영) 리스크관리 AS-IS 수준 진단
- 리스크관리 기본원칙, 조직 및 프로세스 등 거버넌스(안) 수립
- 리스크 Pooling을 통한 재무적/비재무적 영향도 분석
- 리스크 유형별 최적 대응 모델 제시
- 정책/규정/지침 등 통합 프레임워크 및 KRI 모니터링 체계 구축

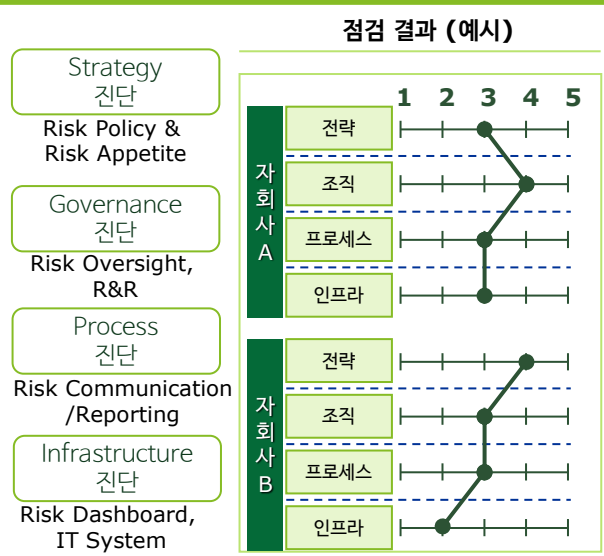
기대효과

- 리스크 정의, 분석, 평가를 통한 현황 파악 및 Roadmap 수립
- KRI(위험 요인)와 KPI(성과 지표)의 연계 및 시스템화
- ESG 체계와 연계하여 지속가능경영 Agenda로 관리

리스크 Pooling을 위한 Deloitte 접근법



리스크 관리 수준 진단



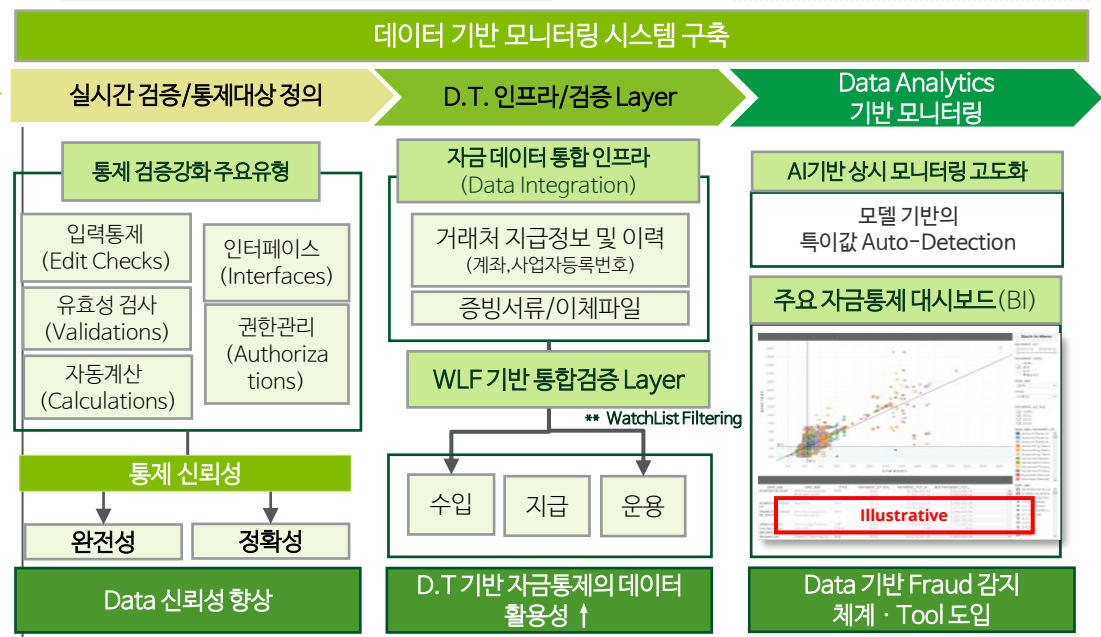
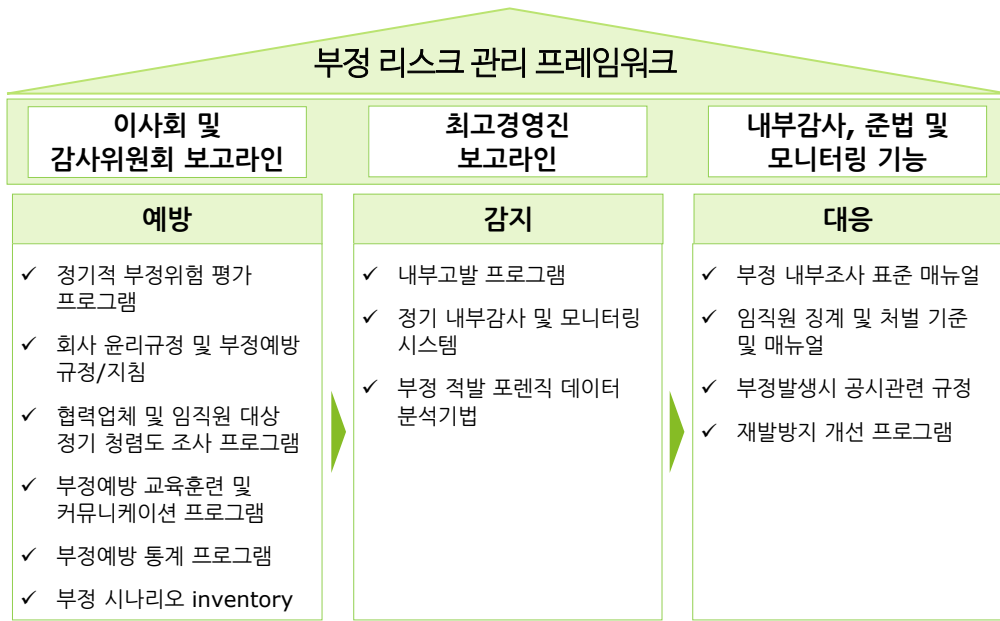
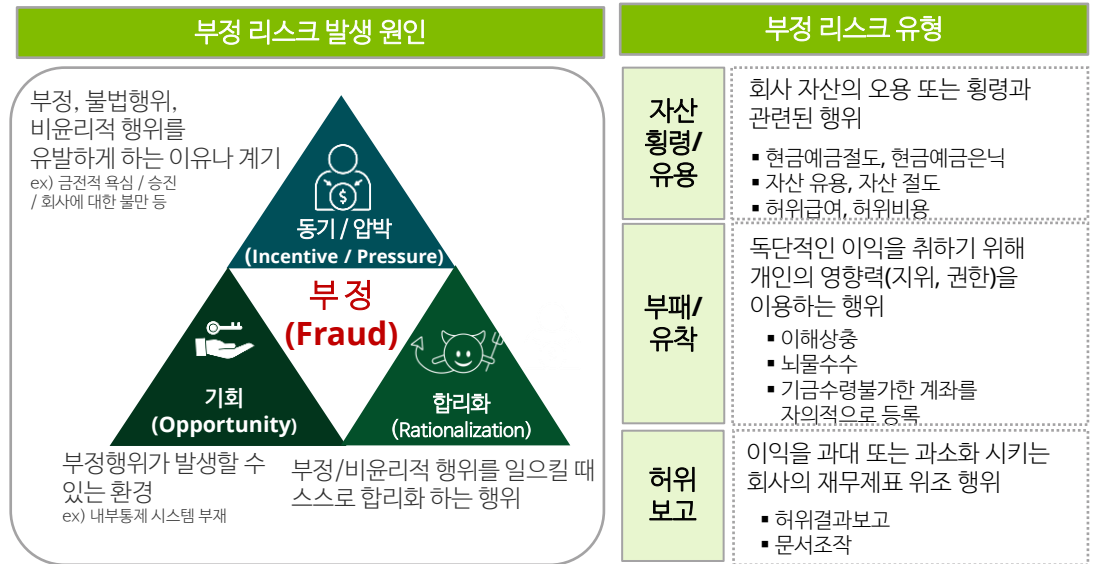
Risk Intelligence Map (예시)

지배 구조	지배구조	이사회지배구조	성과체계	위험관리검토 및 감독	핵심 및 성장	R&D기획	시장조사 및 제품기획	설계 및 검증	혁신기술개발	R&D프로젝트관리																					
경영 환경 및 기획	윤리경영	윤리문화	커뮤니케이션	정책 및 지침	제품개발	요구사항집계	제품디자인	공동개발	기술양대	개발시기	대체기술																				
경영 환경 및 기획	지속경영	녹색경영	기후변화관리	지역사회 환원	지속경영전략	기술토크	개발중단	테스트	양산이전	제품보증	변경사항관리	제품출시	고객지원																		
경영 환경 및 기획	대외환경	경쟁사	독과점	혁신기술	신용등급	경제환경동향	정치	재난취해	영업/마케팅	브랜드 관리	시장조사	마케팅 전략	고객수요 예측	판매전략	제품홍보	제품할당															
경영 환경 및 기획	기획	사업계획	투자기획	자본구성계획	업무연속성계획	지식관리	특허	특허개발/취득	특허평가	특허관리	특허 처분	라이선싱	2차 라이선싱	제품수명주기	신제품 개발	제품SPEC관리	제품 변경관리	양산/품질	재고관리	종산결정											
경영 환경 및 기획	전략	비전, 목표, 전략	혁신	시장	고객	사업집중	기업확장	기술전략	가격전략	아웃소싱전략	특허전략	아웃소싱	외주업체 평가	외주타당성 검토	외주업체 선정	외주계약체결	외주업체 관리	해오이전	타당성검토	법률환경검토	제조/반 확충	기술이전	자산이전	운영 및 모니터링							
경영 환경 및 기획	사업다각화	M&A 전략	매각	재무심사	협상	규제	자산관리	토지/건축물	설비장비	무형자산	프로세스관리	안전관리	물리적 보안	공급관리	업체 선정	다변화/국산화	수급계획	주문	입고	반품	품질보증	품질인증기준	보증방법/기술	Test/반설비	표본추출	품질평가	결과관리				
경영 환경 및 기획	재정	재무기획/예산	자본관리	채권관리	유동성관리	회계	감사품질관리	금융자산	보험/햇집	세무	원가	고객지원	고객지원센터	Claim/민원관리	변경관리	납품관리	준법	준법 문화	준법 조직	교육	정보관리	법률 및 규정	모니터링 및 조사	시장조치	재무공시	회계기준 준수	원가관리보고	준법보고	윤리보고	세무신고	법정보고
경영 환경 및 기획	인적자원	조직구조	인사정책 및 지침	직역 역량 관리	성과보상	급여관리	복리후생	정보기술	IT운영	IT개발	정보보안	시스템중단	IT자산관리	기록관리	보고	지속경영보고	보고서품질관리	이사회보고													
경영 환경 및 기획	법무	계약관리	문서관리	정부규제 및 조사	소송 및 조정	사내거래계약																									

리스크 유형별 관리 모델 ⑥ 부정(Fraud) 리스크 관리

부정 리스크는 더 이상 개인의 문제가 아닌 기업의 평판 및 운영에 큰 영향을 미치는 관리가 필요한 리스크 요인입니다. 부정 리스크를 관리하기 위해서는 내부통제 체계 강화와 데이터 기반의 (상시)모니터링 체계 구축 등을 고려하여야 합니다.

- 프로젝트 방향성
 - 부정 리스크 관리체계 진단(부정위험 식별과 평가 등)
 - 부정 리스크 모니터링 및 내부통제 체계 수립
 - 내부고발 프로그램 서비스
 - 반부패 경영관리체계(ISO 37001) 인증 지원 컨설팅
 - 내부감사 업무지원
 - 특정업무(구매, 비용, 급여 및 인건비, 가공매출, 수익인식 등) 영역 진단
- 기대효과
 - 부정 리스크 감지 및 평판 리스크 관리
 - 임직원 인식확산



리스크 유형별 관리 모델 ⑦ BCM 사업연속성관리

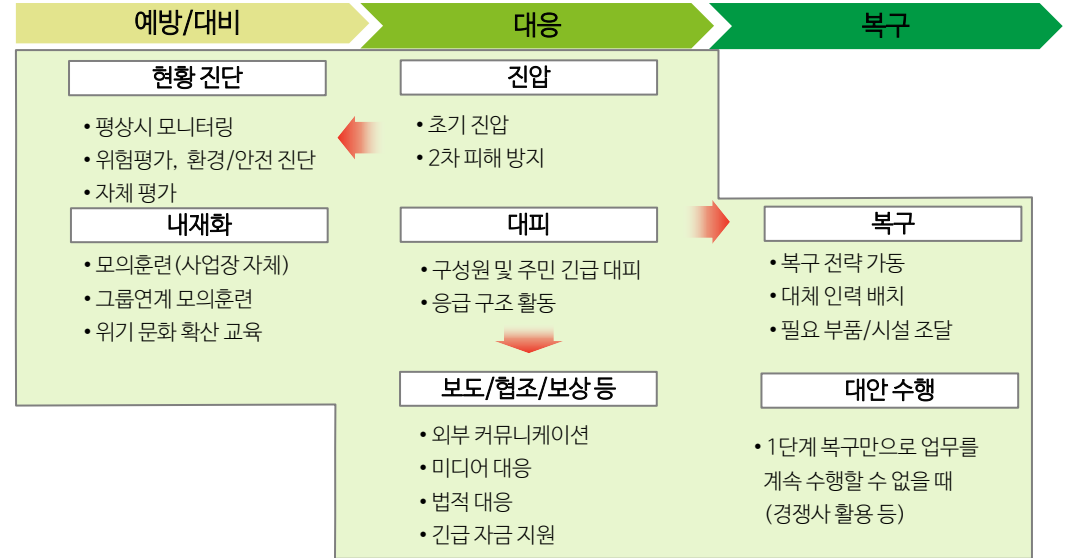
재난/재해형 리스크의 경우, 위기 상황 발생 시 사전에 수립된 위기 대응복구 절차대로 수행함으로써 시행착오를 사전에 방지하여야 합니다.

프로젝트 방향성

- 위기 상황 발생에 대한 대응 절차 수립
- 위기 상황 시나리오별 조직 및 개인의 R&R 검토
- 위기 상황 발생 시 보고체계 수립
- 위기징후 포착을 위한 모니터링 체계 구축

기대효과

- 주요 리스크가 현실화되는 경우 표준 대응 프로세스를 즉각 가동하여 사업 손실 축소 및 사업 정상화 소요기간 단축



리스크 유형별 관리 모델 ⑧ 재무 리스크 관리

재무 리스크 관리 (FRM)는 대내외 경기 변동에 따른 재무적 손실을 선제적으로 대비하고 관리하기 위한 체계입니다. 재무 리스크 관리는 리스크 수준에 대한 계량 평가를 근간으로 하며, 산업의 특성에 따라 특성화된 관리체계가 필요합니다.

프로젝트 방향성

- 대내외 변동요인에 따른 재무적 리스크 관리 체계 진단
- 재무적 손익 / 자금수지(유동성) / 자산가치에 대한 리스크 영향 분석
- 객관적인 리스크 관리를 위한 리스크 (계량)지표 적정성 분석
- FRM 체계 운영을 위한 재무 관리 수준 검토 (재무계획/DB 수준 등)
- 재무 리스크 대응 (Action Plan) 체계 점검

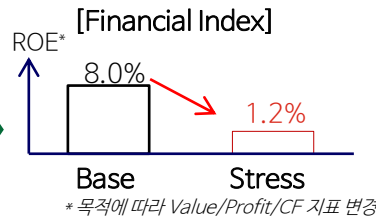
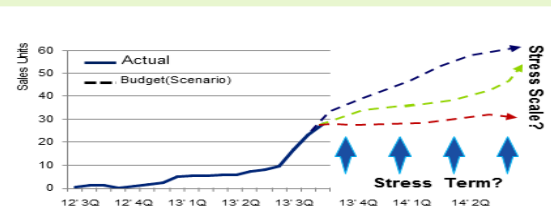
기대효과

- 재무리스크 관리 (계량)기준 정립
- 리스크 선제 대응으로 위험 상황에서 재무적 손실/유동성 부족 최소화

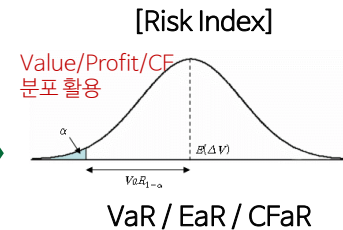
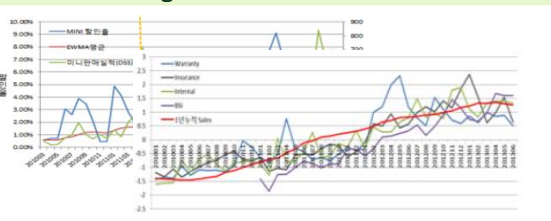
구분	금융 산업	비금융산업
리스크 관리 배경	규제(BIS 비율 등)	비규제
주요 재무위험	F/S 상의 자산가치 변동 - 금융거래자산의 가치 하락 - 금융거래 상대방의 신용위험	손익(P/L) 과 자금수지(C/F) 변동 - 사업활동 중 매출/손익 변동으로 인한 재무목표 미달성 위험 - 현금(CF) 입출 불일치로 발생하는 유동성 과부족 발생 위험
재무위험 측정 지표	단기(일/주/월) 가격 변동 기반의 VaR(Value at Risk) 활용 - 자산/부채 가치 변동 모니터링	중장기(분기/년) 변동성 관리 - 재무/자금수지 계획과 연동 - EaR(이익) CFaR(자금수지)
주요 목적/방향성	통합 FRM 시스템 Risk Analytics & DB 구축 리스크 관리 상시조직 운영	필요에 따른 선택적 영역 관리 사업(재무)계획 체계 고도화 리스크 관리 기능 운영 설계

Risk 측정(계량화)

Risk Scenario (Stress Test)



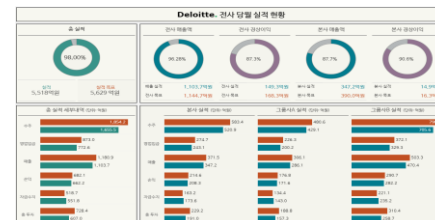
Risk Modeling



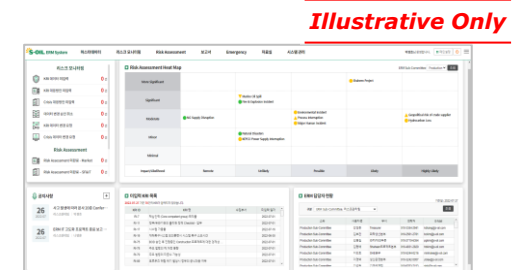
FRM 시스템 개발 (예시)



재무리스크 Dashboard



세부 손익 리스크 원인 분석



사업/회사별 성과vs리스크 수준 분석

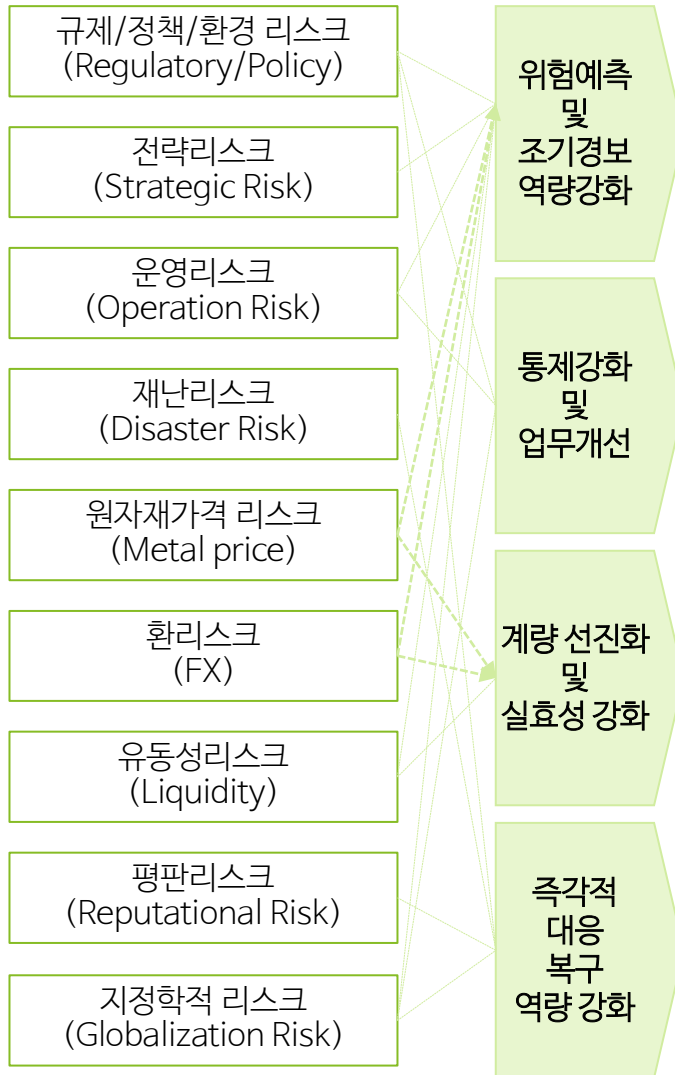


재무 Stress Test

리스크 대응 유형별 관리 모델

리스크 관리의 속성과 대응 효과성/효율성 측면에서 관리 모델을 정의하고 속성별 최적 관리 방안을 구현합니다.

기존 리스크 관리 방향 (예시)

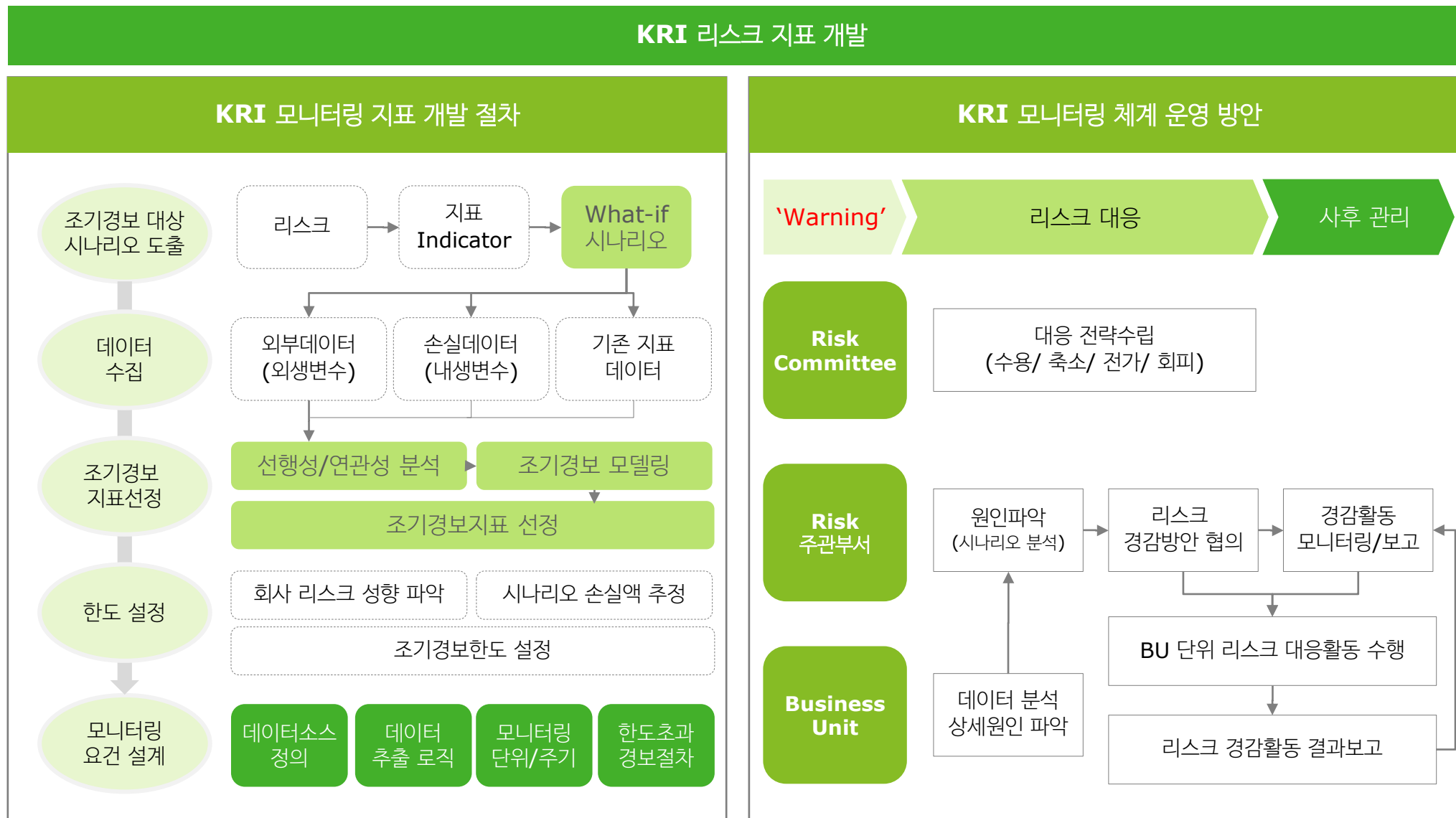


New 리스크 대응 모델 (예시)



리스크 대응 유형별 관리 모델 (1) KRI 지표관리형

리스크 대응 유형 - **KRI** 리스크지표의 경우 **Risk** 상시 모니터링을 통해 **Risk** 이슈를 빠르게 센싱하여 선제적 대응이 가능하도록 하고 **Risk** 정량화 통해 관련 데이터의 정보화를 지원합니다.

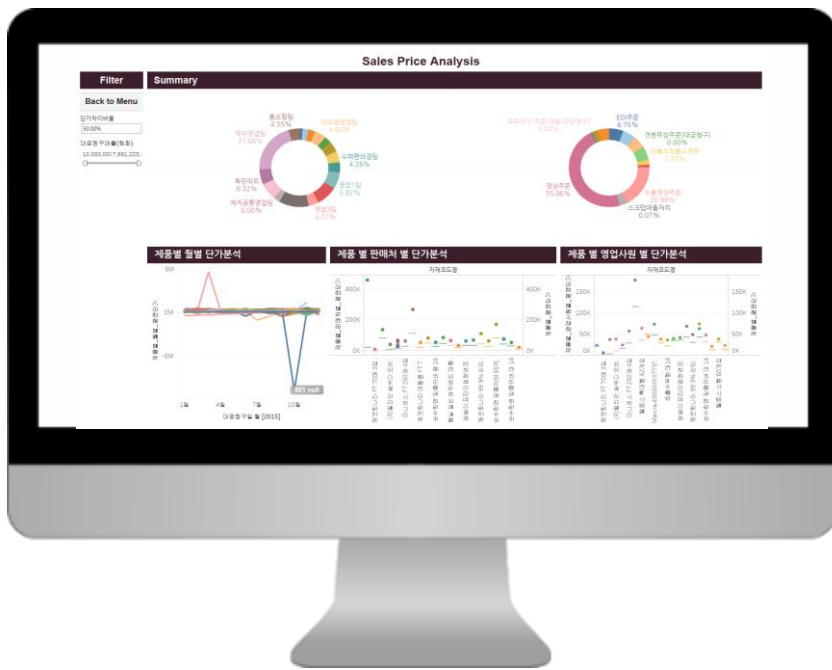


리스크 대응 유형별 관리 모델 (1) KRI 지표관리형 (계속)

KRI 리스크지표의 시각화 및 IT시스템 개발의 기반을 확보하기 위해 분석지표를 선행설계하고 관련 리스크 대시보드 설계가 필요합니다.

KRI 데이터 시각화 결과 조회

Illustrative



- Analysis Scenario 별 Dashboard
- 의사결정 지원 시각화 리포트 제공
- KRI 요약 및 Trend를 시각화한 대시보드 개발

KRI 대시보드를 통한 Insight 도출

Illustrative

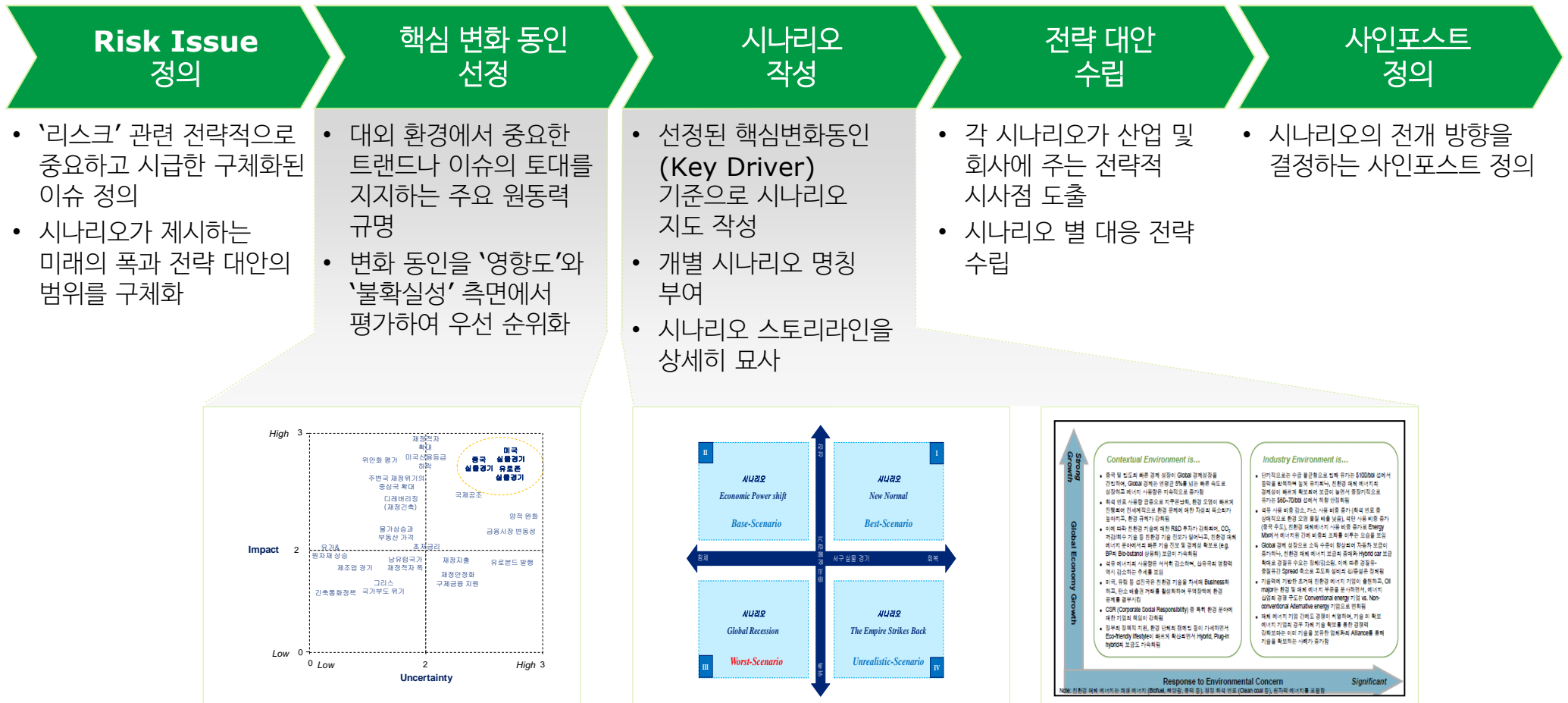


Illustrative Only

리스크 대응 유형별 관리 모델 (3) 시나리오형

리스크 대응 유형 - **Scenario Planning**은 대외 불확실성 **Risk**하에서 기업의 미래전략과 대응방안을 수립하기 위한 모델로 **Risk Issue**의 정의, 핵심 변화 동인의 선정, **Scenario** 작성/대안 수립, **Signpost** 정의의 5가지 단계로 수행됩니다.

Five-Step Scenario Planning Process



Deloitte Risk Intelligence Framework

Risk Intelligence Center Training Framework에 따른 주제 별 방법론, 템플릿 등을 보유하고 있으며 이를 통한 내 외부 고객에게 효과적인 리스크관리 교육이 가능토록 합니다.

RI Framework

1. Strategy	2. Process	3. People	4. Technology	5. Project Management
ERM Strategy & Vision	Consolidated Processes	Change Management	Systems	Project Management
<ul style="list-style-type: none"> Assess ERM Capabilities and Develop Roadmap Deliver Executive Develop ERM Mission & Vision Develop Roadmap to Embed and Sustain ERM Strategy & Vision Recommend ERM Framework Refresh ERM Value Proposition 	<ul style="list-style-type: none"> Develop ERM Manual 	<ul style="list-style-type: none"> Conduct Program Stakeholder Analysis Deliver Communications Deliver Risk Awareness Campaign Develop Communications Materials Develop Communications Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Define ERM System Requirements Define ERM System Selection Approach Design ERM System Architecture Develop ERM System Business Case Develop ERM System RFP Develop Final Vendor Recommendation Develop Vendor Demo Script Develop Vendor Scoring Approach Implement Real-Time Monitoring System Install & Configure ERM System Perform ERM System Market Study 	<ul style="list-style-type: none"> Conduct Project Kickoff Conduct Team Orientation Develop ERM Project Communication Plan Develop Project Management Plan Perform Project Stakeholder Analysis
Governance & Oversight	Risk Assessment	ERM Function Structure		
<ul style="list-style-type: none"> Design Model Risk Governance Framework Design Risk Governance Structure Develop Risk Committee Charters Implement Model Risk Governance Framework 	<ul style="list-style-type: none"> Design Risk Assessment Process Facilitate Risk Assessment 	<ul style="list-style-type: none"> Design ERM Organizational Model Develop Job Descriptions Develop Roles & Responsibilities Develop Sizing Analysis Develop Staffing & Hiring Plan 		
Risk Appetite	Risk Identification	Learning & Development		
<ul style="list-style-type: none"> Define Enterprise Risk Measures Define Risk Appetite & Tolerance Develop Risk Assessment Scales 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitate Black Swan Workshop Facilitate Event Tree Development Facilitate Scenario Analysis Design Risk Identification Process Facilitate Risk Identification 	<ul style="list-style-type: none"> Deliver Training Develop Board Training Develop Competency Model Develop Learning Materials Develop Learning Plan Develop Ongoing ERM Function Training 		
Policies	Risk Monitoring			
<ul style="list-style-type: none"> Develop Enterprise Risk Policy Develop Risk Policy Hierarchy 	<ul style="list-style-type: none"> Design Risk Monitoring Process Facilitate Risk Monitoring Plan Development Implement Real-Time Monitoring Capability 			
Risk Taxonomy	Risk Reporting			
<ul style="list-style-type: none"> Develop Risk Categories 	<ul style="list-style-type: none"> Design Risk Reporting Process Design Risk Reports Generate Risk Reports 			
	Risk Response			
	<ul style="list-style-type: none"> Design Risk Response Process Facilitate Risk Response Plan Development 			

Deloitte Risk Intelligence Program

Deloitte의 다양한 Risk 관리 콘텐츠와 교육 Know-how를 그룹 임직원에게 전파하여 Risk Awareness culture 기반을 조성하고 있습니다.

RM Knowledge DB

Deloitte Risk Intelligence



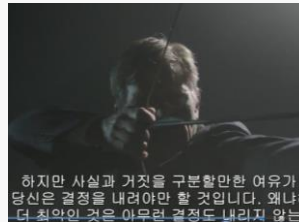
리스크인텔리전스 동영상(1)

A Day like any other



리스크인텔리전스 동영상(2)

Crisis mgt war-game



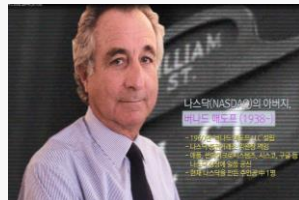
리스크인텔리전스 동영상(3)



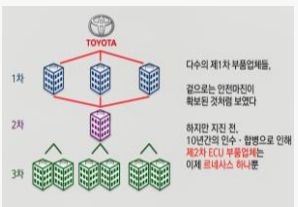
리스크인텔리전스 동영상(4)



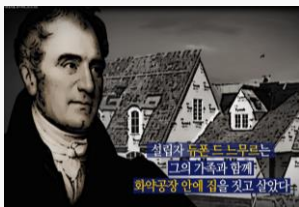
리스크인텔리전스 동영상(5)



Crisis Simulation 동영상



Crisis Mgt 동영상(1)



Crisis Mgt 동영상(2)



Crisis Mgt 동영상(3)



RM Training Program

타이타닉호의 침몰 워크숍



Risk Sensing 워크숍(1)



Apollo 13 시뮬레이션 게임



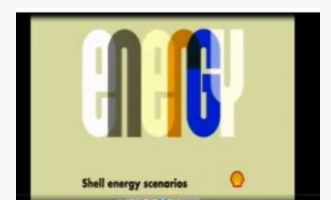
Deloitte e-learning



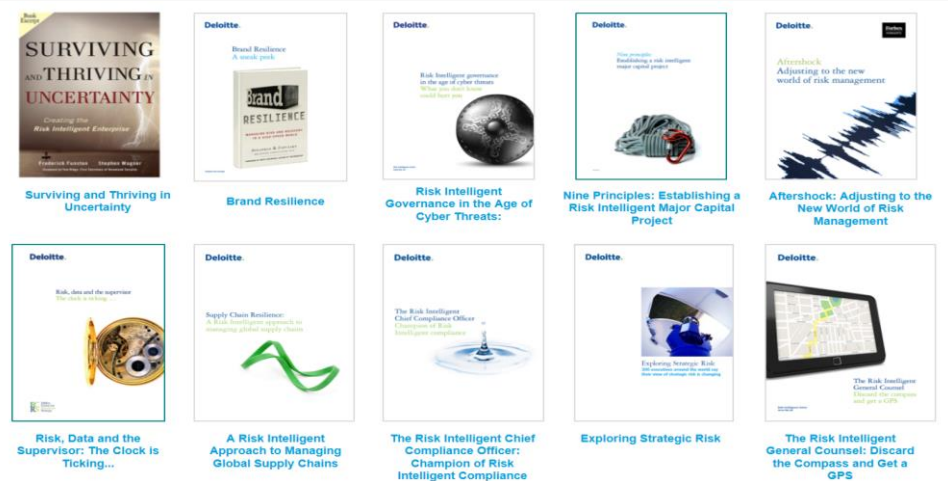
Risk Sensing 워크숍(2)



시나리오 플래닝 워크숍

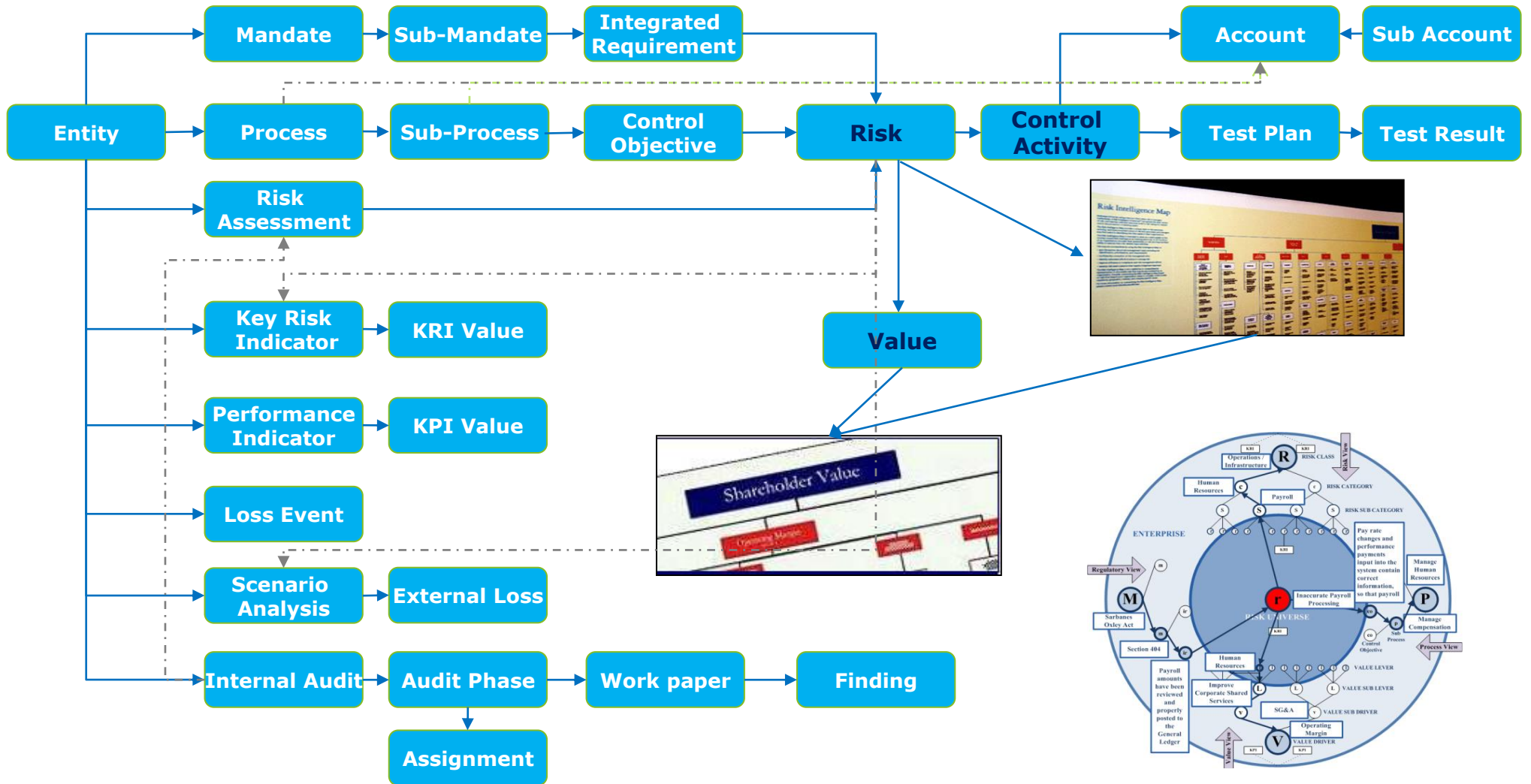


Deloitte Risk Intelligence 시리즈



Deloitte value map & risk map

딜로이트 Risk Platform은 전사적 가치와 리스크 그리고 이를 관리하기 위한 통제를 통합 연계 “360 degree view”를 제공합니다.

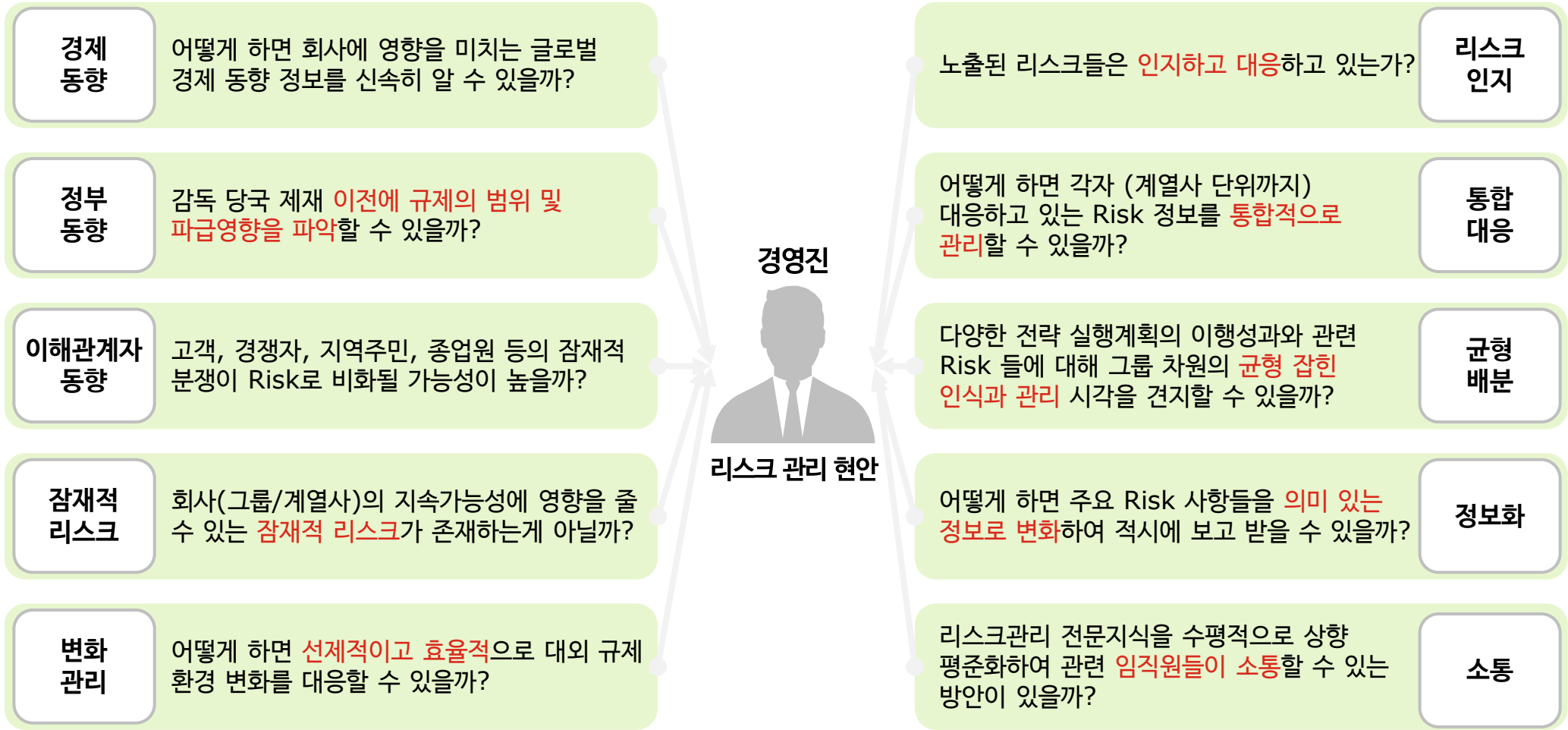


[Appendix] 경영진 측면 ERM 필요성

기업의 지속적인 성장과 안정을 담보하기 위해 경영진은 전사리스크정보의 적시 정확한 입수 및 경영의사결정에 활용할 필요가 있습니다.



대외 또는 계열사 협력사로부터 파급되어 회사에 영향 주는 리스크(Risk)들을 표준화된 정보로 통합·생성, 상시적으로 관리하고 그룹경영진에게 적시에 보고하는 시스템 마련 필요



Contact Point

Risk Advisory Enterprise Risk Management Team

허 구

Risk Advisory Operational | Partner

+82 10 5467 9397

khuh@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 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

The sole purpose of the statement of qualifications or proposal is to allow the prospective client to assess the capabilities and qualifications of Deloitte Anjin LLC ("We") and its personnel and to provide a broad outline of the expected services, timing, staffing and potential professional fees for such services. Source of information and a statement that the information provided has not been verified. Where appropriate, that no representations are made by us as to the accuracy of any estimates or projections included. No reliance to be placed on contents, except in the context of evaluating our capabilities.

The statement of qualifications or proposal is confidential and should not be disclosed to third parties. No responsibility or liability is accepted by us regarding contents or any oral information made available. The statement of qualifications or proposal does not represent a binding offer of services or agreement between the prospective client and us and, should the prospective client desire to proceed with services, the statement of qualifications or proposal will be followed, subject to our satisfactory completion of client and engagement acceptance procedures, by an engagement agreement prepared by us, which when signed by the prospective client and us would become the binding agreement for the services.