

HM COMPANY™

RISK AWARENESS & DIAGNOSIS

리스크, 아는 만큼 막을 수 있다

리스크의 본질을 이해하고 글로벌 트렌드와 규제 동향을 학습하여, 전 임직원이 함께 실천하는 리스크 관리 체계를 만듭니다.

HM COMPANY | Internal Audit Consulting Services

KEY CONCEPTS

리스크와 리스크 관리란 무엇인가

리스크 관리의 출발점은 용어의 정확한 이해입니다. 리스크는 단순한 '위험'이 아니라 목표 달성에 영향을 주는 불확실성이며, 리스크 관리는 그 불확실성을 식별·평가·대응·모니터링하는 체계적 활동입니다.

리스크

RISK

조직의 목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 사건의 발생 가능성과 그 결과의 불확실성. 부정적 위협뿐 아니라 기회도 포함하는 양면적 개념입니다.

리스크 관리

RISK MANAGEMENT

리스크를 식별·분석·평가하고 적절히 대응·모니터링하여, 조직의 가치 보존과 창출을 동시에 달성하는 체계적 의사결정 활동입니다.

"리스크는 회피의 대상이 아니라 관리의 대상이다. 잘 관리된 리스크는 경쟁우위의 원천이 된다."

— 글로벌 리스크 관리 표준 ISO 31000 핵심 원칙

WHY IT MATTERS

왜 리스크 관리를 알아야 하는가

기업을 둘러싼 환경은 **전례 없는 속도로 변화하고 있습니다. 리스크를 알지 못하면 막을 수 없고, 막지 못하면 조직의 지속가능성이 흔들립니다.**

디지털 전환, 공급망 재편, ESG 의무화, 사이버 위협 고도화 등 새로운 리스크가 매년 등장하고 있습니다. 과거의 경험과 직관만으로는 충분하지 않으며, 모든 임직원이 리스크의 언어와 사고 방식을 공유해야 합니다.

리스크 인식은 리스크관리위원회나 감사 부서만의 책임이 아닙니다. 일선 현장에서 리스크를 가장 먼저 마주하는 사람은 실무 담당자이며, 이들의 인식 수준이 곧 조직의 방어선이 됩니다.

"리스크 관리는 더 이상 사후 대응이 아니라, 전략 수립과 동시에 이루어지는 사전 의사결정의 핵심 도구이다."

— HM COMPANY Risk Advisory Insight

FOUR ESSENCES

리스크의 4가지 본질

리스크를 제대로 이해하려면 그 네 가지 본질을 함께 봐야 합니다. 단편적 시각은 잘못된 대응을 낳습니다.

01

불확실성

발생 여부와 시점, 규모를 사전에 확정할 수 없다. 그래서 확률과 영향도를 함께 다루는 사고가 필요합니다.

02

양면성

리스크는 위협과 기회를 동시에 내포한다. 잘 관리된 리스크는 경쟁사와의 차별화와 신뢰를 만듭니다.

03

연계성

하나의 리스크는 다른 리스크와 연결되어 확산된다. 분절적 접근은 사각지대를 만들기 쉽습니다.

04

측정 가능성

리스크는 정성·정량적으로 평가 가능하다. 측정되어야 관리되고, 관리되어야 개선될 수 있습니다.

GLOBAL TRENDS

글로벌 리스크 환경의 구조적 변화

팬데믹과 지정학적 충돌, 기후 위기, 생성형 AI 등은 기업의 리스크 지형을 구조적으로 바꾸어 놓았습니다.

전통적 재무·운영 리스크에 더해 사이버, 공급망, 평판, ESG, 규제 변화가 상위 리스크로 부상했습니다. 단일 사건이 글로벌 가치사슬을 흔들 수 있는 시대이며, 리스크 간 연쇄효과를 함께 모델링해야 합니다.

주요 글로벌 리스크 보고서들은 향후 수년간 환경·사회·기술 리스크가 가장 큰 위협이 될 것으로 일관되게 지목하고 있습니다. 기업의 회복탄력성 확보가 새로운 경쟁력의 기준이 되고 있습니다.

"오늘의 위기는 내일의 표준이 된다. 리스크 환경 변화에 둔감한 조직은 결국 시장에서 도태된다."

— 글로벌 리스크 어드바이저리 컨센서스

RISK ON THE GROUND

리스크는 어디에서 발생하는가

리스크는 회의실에서 만들어지지 않습니다. 매일의 업무 현장 — 데이터 입력 한 번, 결재 한 줄, 거래처와의 메일 한 통에서 시작됩니다.

일선 현장의 작은 신호를 누가, 언제, 어떻게 포착하는지가 리스크 관리의 출발점입니다. 임직원 개개인의 리스크 감수성이 곧 조직의 면역력입니다.

현장의 작은 의사결정 하나하나가 리스크의 출발점이 됩니다.

DOMESTIC LANDSCAPE

국내 리스크 관리 규제와 동향

국내에서도 리스크 관리에 대한 기대 수준이 빠르게 높아지고 있습니다. 주요 규제와 가이드라인을 한눈에 정리합니다.

| 구분 | 주요 내용 | 적용 대상 |
|--------|-----------|---------|
| 내부통제 | 이사회 책임 강화 | 상장사 전반 |
| 금융 리스크 | 건전성 감독 기준 | 금융기관 |
| ESG 공시 | 지속가능성 보고 | 대기업·상장사 |
| 정보보호 | 개인정보 관리체계 | 전 산업 |

| 관점 | 과거 인식 | 현재 요구 수준 |
|-------|----------|-------------|
| 책임 주체 | 감사·통제 부서 | 전 임직원·이사회 |
| 대응 방식 | 사후 대응 중심 | 사전 예방·전사 통합 |
| 측정 기준 | 정성 평가 위주 | 정량 지표 기반 |
| 공시 범위 | 재무 정보 한정 | 비재무·ESG 포함 |

INDUSTRY CASES

산업별 리스크 관리 사례

리스크 관리는 **업종과 무관하게** 모든 조직에 적용됩니다. 산업별로 직면한 리스크와 대응 방식의 차이를 살펴봅니다.

CASE 01

금융 — 신용·시장 리스크

여신 포트폴리오와 시장 변동성을 정량 모델로 측정하고, 한도 관리와 스트레스 테스트를 일상화합니다.

교훈: 모델은 도구이며 판단은 사람의 몫

CASE 02

제조 — 공급망·품질 리스크

핵심 부품 단일 공급선 의존, 품질 사고가 매출과 평판에 직접 영향을 주는 구조에서의 다층 대응이 필요합니다.

교훈: 분산과 가시성이 회복탄력성

CASE 03

IT·플랫폼 — 사이버 리스크

데이터 유출과 서비스 중단이 곧 비즈니스 중단으로 이어지는 환경에서 보안과 운영의 통합 관리가 핵심입니다.

교훈: 보안은 IT 부서만의 문제가 아니다

CASE 04

공공·비영리 — 평판·컴플라이언스

이해관계자가 다양하고 사회적 신뢰가 자산인 조직에서, 작은 절차 위반도 큰 평판 손실로 이어집니다.

교훈: 절차 준수가 곧 신뢰의 기반



GOVERNANCE IN ACTION

전사 리스크 거버넌스의 실현

리스크 관리는 회의실에서 결정되고 현장에서 실행됩니다. 이사회와 리스크관리위원회는 방향을, 경영진은 우선순위를, 일선 부서는 실행을 책임집니다. 세 층위가 같은 언어로 대화할 때 비로소 거버넌스가 작동합니다.

전 임직원이 정기적으로 리스크 토론에 참여하고, 식별된 리스크가 의사결정의 안건으로 다뤄지며, 결정된 대응이 KPI와 보상에 연결될 때 리스크 관리는 비로소 조직의 일상이 됩니다.

LESSONS LEARNED

리스크 사례에서 얻은 5가지 교훈

- 조기 경고 신호는 항상 존재한다**
대부분의 리스크 사고에는 사전 신호가 있었습니다. 문제는 그 신호를 누가 어디에서 포착하느냐입니다.
- 조직 문화가 통제보다 강하다**
아무리 정교한 통제도 침묵의 문화 앞에서는 무력합니다. 보고 통로의 신뢰가 우선입니다.
- 단일 리스크는 없다**
운영 리스크가 평판 리스크로, 다시 재무 리스크로 번집니다. 연쇄효과를 미리 그려야 합니다.
- 책임의 분산은 책임의 부재이다**
모두의 책임은 누구의 책임도 아닙니다. 리스크별로 명확한 오너십이 지정되어야 합니다.
- 학습되지 않는 사고는 반복된다**
사후 분석이 형식에 그치면 같은 사고가 반복됩니다. 교훈은 기록되고 공유되어야 합니다.

| 교훈 영역 | 핵심 메시지 | 실행 포인트 |
|-------|---------|---------|
| 인식 | 신호 감지력 | 현장 채널 |
| 문화 | 심리적 안전감 | 보고 보호 |
| 구조 | 오너십 명확화 | 책임 매트릭스 |
| 학습 | 사고 환류 | 사례 공유회 |

EXECUTION FRAMEWORK

리스크 관리 실행 4계층 프레임워크

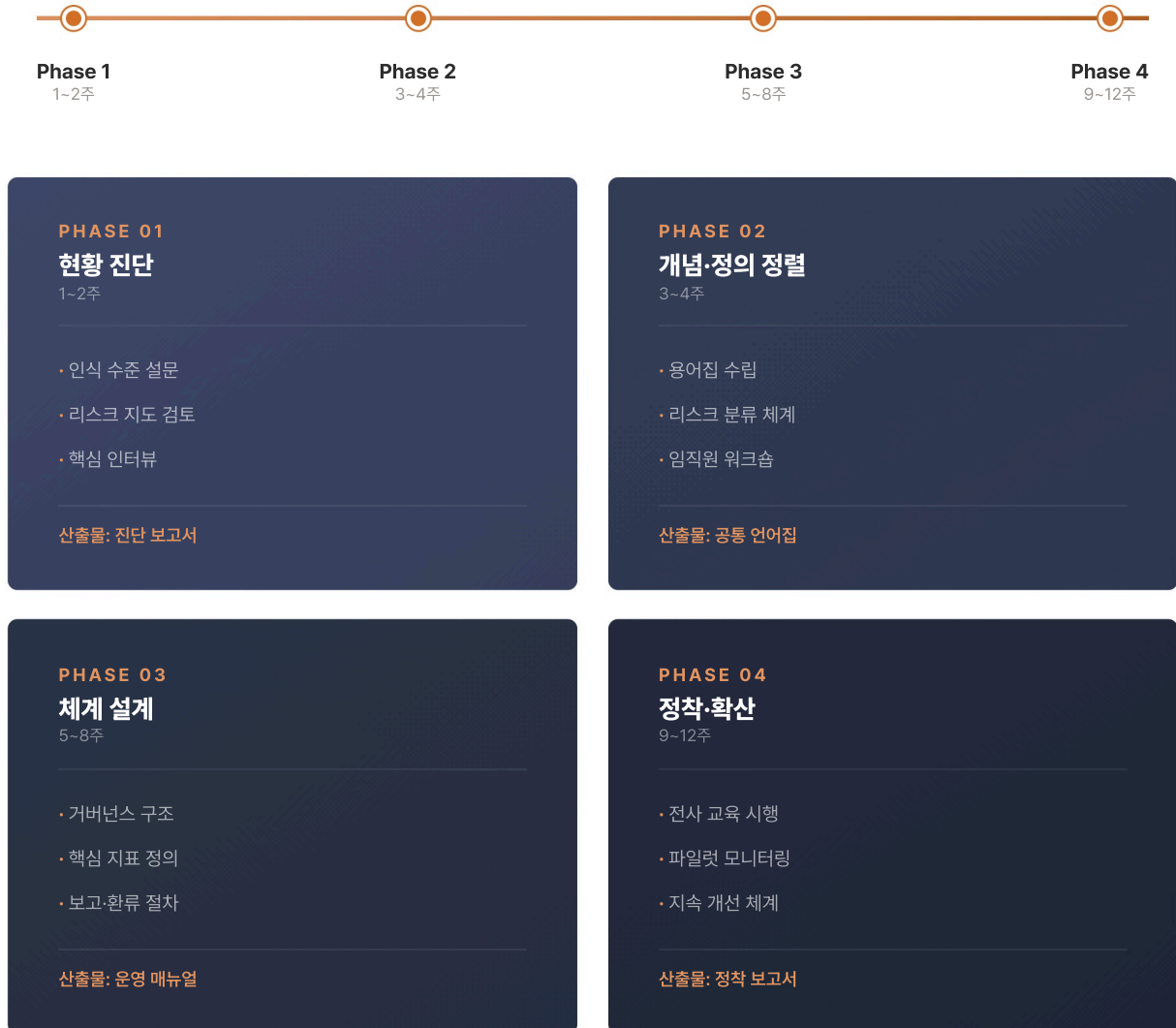
리스크 관리는 단일 활동이 아닙니다. 거버넌스에서 일상까지 네 계층이 유기적으로 연결되어야 비로소 작동합니다.

| | |
|--------------------------|--|
| <p>01 거버넌스</p> | <p>이사회·리스크관리위원회가 리스크 선호도와 한도를 정의하고, 정기적으로 리스크 현황을 검토합니다.</p> |
| <p>02 전략·정책</p> | <p>경영진이 전사 리스크 전략과 정책, 핵심 지표를 수립하고 부서별 책임을 명확히 배분합니다.</p> |
| <p>03 프로세스·통제</p> | <p>업무 프로세스에 통제 활동을 내재화하고, 핵심 리스크 지표를 통해 상시 모니터링합니다.</p> |
| <p>04 문화·역량</p> | <p>교육·소통·인센티브를 통해 임직원의 리스크 감수성과 보고 문화를 지속적으로 강화합니다.</p> |

"네 계층 중 어느 한 곳이 비어 있으면 리스크는 그 빈틈으로 빠져나간다. 균형 잡힌 체계가 곧 회복탄력성이다."

IMPLEMENTATION ROADMAP

리스크 관리 실행 로드맵



CULTURE OF AWARENESS

리스크 인식을 조직 문화로

리스크 인식은 한 번의 교육으로 만들어지지 않습니다.
일상의 대화, 회의의 안건, 리더의 질문 속에 자연스럽게
녹아들 때 비로소 문화가 됩니다.

임직원이 작은 신호도 자유롭게 보고할 수 있는 심리적
안전감, 리스크를 솔직히 말할 수 있는 분위기 — 그것이
가장 강력한 통제 장치입니다.

매일의 대화가 리스크 문화를 만듭니다.



EXPECTED OUTCOMES

함께 시작하는 리스크 관리 여정

01

공통 언어 확보

전 임직원이 리스크의 정의와 분류를 동일하게 이해하여, 부서 간 소통의 마찰이 줄어듭니다.

02

조기 경고 강화

현장 신호가 빠르게 보고되고 의사결정에 반영되어, 사고 발생 전 대응이 가능해집니다.

03

규제 대응력 향상

변화하는 국내외 규제에 능동적으로 대응하여 컴플라이언스 리스크를 사전에 차단합니다.

04

회복탄력성 제고

위기 발생 시에도 핵심 기능을 유지하고 빠르게 정상화할 수 있는 조직 체질을 갖추는 것입니다.

인식
(Awareness)

실행
(Execution)

문화
(Culture)

인식

리스크 언어와 사고의 공유

실행

체계와 일상의 결합

문화

지속 가능한 학습 조직

지금, 리스크 진단을 시작하세요

HM COMPANY는 전 임직원과 리스크관리위원회를 위한 맞춤형 리스크 인식 진단·교육·체계 구축을 지원합니다.

첫걸음은 현재 수준의 정직한 진단입니다.

문의: 02-6237-6212 | office@hmcom.co.kr

HM COMPANY™

아는 만큼 막을 수 있고, 함께할 때 더 멀리 갑니다

KNOW THE RISK, SHAPE THE FUTURE

TELEPHONE

02-6237-6233

AUDIT & INVESTIGATION

02-6237-6212

FAX

02-6237-6240

E-MAIL

office@hmcom.co.kr

ADDRESS

서울특별시 서초구 효령로70길 36-9
와이엘타워 2층, 3층

WEBSITE

hmcom.co.kr