

◆ 선진보험회사의 전사적 리스크관리와 국내 보험회사에의 시사점¹⁾

장동식 선임연구원

1. 전사적 리스크관리로의 전환 배경

선진 보험회사는 감독기관의 요구, 주주 및 투자자의 니즈 등에 대응하고, 보험회사의 생존전략의 일환으로 리스크관리 능력을 제고하고 있음.

- 미국 · 유럽의 은행감독기관은 신BIS에 의하여 리스크중심 감독을 강화하였고, 유럽의 보험회사 감독기관은 솔벤시 II 논의를 통해 리스크중심 감독으로 체계를 전환하고 있음.
- 유럽 · 미국의 감독기관은 아시아 경제위기, 9.11 테러, 회계부정, 글로벌 제약사 리콜 등의 사건을 경험하면서 리스크관리를 보다 강화하여야 한다는 인식에 이름.
- 이에 감독기관은 사바나-옥슬리 법 제정, 바젤 II 도입, 솔벤시 II 검토, IFRS 제정 등을 통해 리스크관리의 강화를 도모함²⁾.
 - 이 중 유럽의 솔벤시 II 는 보험회사의 8대 실패원인^{*}을 논하고 있는 Sharma 보고서(2002)에 기반하여 논의가 진행됨³⁾.
 - * 전략적 계획 부재/자본부족/기술적 준비금 이해부족/내부 프로세스 및 시스템 통합부족/무능한 경영자/CEO 전횡/독립적 위기분석 부족/권한한도 부족
 - 이 진행과정에서 “리스크중심 감독”이 금융시장의 규제 틀로 표준화됨.
- 또한, 주주 · 투자자 및 신용평가기관 역시 금융기관이 리스크관리 능력을 제고할 것을 요구하고 있음.
 - 주주 · 투자자는 금융기관들에게 투자자의 기대를 관리체계에 반영하고, 리스크를 인식할 수 있는 조직문화를 구축하여 기금 및 관리자원을 효율적 배분하는 것을

1) 이 테마진단은 보험개발원 · GENEVA 학회가 공동주최한 국제세미나에서 발표된 내용과 전사적 리스크관리 관련 자료를 참조하여 작성함.
 2) Doug Doll · Michael Taht · Cheryl Tibbits, *Enterprise Risk Management*, 2005.12, p.22.
 3) Aaron Halpert, *ERM Essentials for Decision Makers*, 2007.3, p.13.

요구하고 있음.

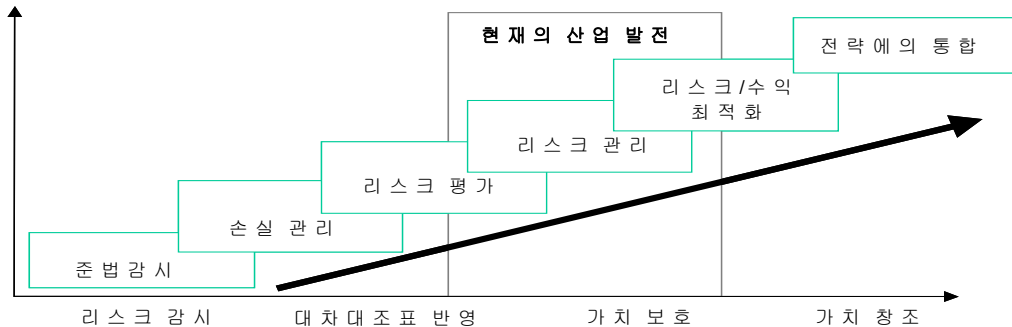
- 또한 신용평가기관은 채권자 관점에서 리스크관리 현황 등을 평가, 신용등급에 반영하고 있음.
- 금융기관 스스로도 금융기관의 가치 즉 주주가치 제고에 기여할 수 있도록 리스크 관리 능력을 향상시켜 시켜 생존 및 경쟁우위를 지킬 필요가 있음.
- 일반기업과 같이 보험회사도 지속적으로 성장·생존을 바라고 있으나, 성장의 추진 과정에서 보험회사는 영속성을 해치거나 절체절명의 위기에 처할 수 있음.
- 선진보험회사 역시 아시아 경제위기, 보험회사 파산 등을 경험하면서 성장만을 추구하는 경우 간과할 수 있는 제반 영역의 리스크 관리가 필요하다는 것을 인식하게 됨.

2. 전사적 리스크관리로의 전환단계

리스크관리는 시대요구에 따라 단순한 준법감시, 손실관리 및 리스크 평가를 넘어 리스크-수익 최적화 및 리스크관리와 경영전략 통합의 전사적 리스크관리로 발전하고 있음.

- 주주·투자자의 니즈에 따라 리스크관리의 목적이 리스크 감시, 대차대조표 반영, 가치보호 및 가치창조로 확대되어 가고 있음.
- 이에 준법감시, 손실관리, 리스크평가, 리스크관리, 리스크-수익 최적화, 리스크관리와 전략 융합 등으로 리스크관리 수준이 향상되어옴.
- 특히 가치보호 및 가치 창조를 목적으로 하는 리스크-수익 최적화 및 리스크관리와 전략을 통합화하는 전사적 관점의 리스크관리로 발전되어옴.

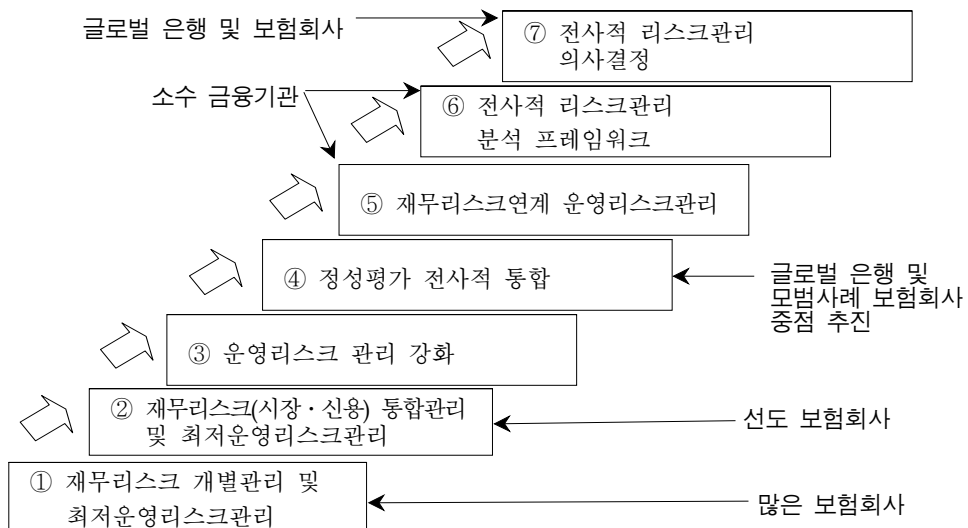
<그림 1> 리스크관리 패러다임



자료 : Anthony Bice, *The Rise of Risk : Developments in Enterprise Risk Management in Insurers*, 2007.09, p.8.

- 또한 리스크관리 발전과정은 리스크를 관리하는 방법(개별, 통합), 운영리스크를 관리하는 정도 등에 따라 총 7단계로 구분할 수 있음(<그림 2> 참조).
- 4~7단계가 리스크를 전사적 관점에서 관리하는 것이므로 전사적 리스크관리 단계라 할 수 있으나, 실질적으로는 의사결정과 융합된 7단계가 전사적 리스크관리라 할 수 있음.

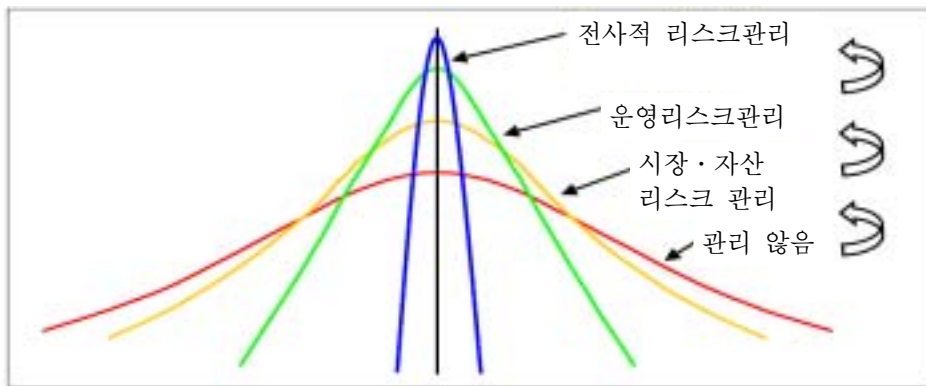
<그림 2> 전사적 리스크관리 발전과정



자료 : Ernst and Young, *Leading Practices in Risk and Capital Management*, 2004.7, p.1.

- 4단계 이상의 리스크관리는 리스크-수익의 최적화 관점에서 노출될 수 있는 리스크에 대한 전략적 의사결정 능력제고로 보유리스크의 변동성이 축소됨(<그림 3> 참조).
- 전사적으로 리스크를 관리하는 단계에 있는 경우가 일부 리스크(예, 시장·신용리스크)만을 관리하는 경우보다 전략적인 의사결정을 수행할 수 있음.
- 보험회사의 높아진 전략적 의사결정 능력으로 이전보다 리스크 변동이 축소됨.

<그림 3> 전사적 리스크관리 효과



자료 : Anurag Saxena, *Enterprise Risk Management*, 2007.3, p.3.

- 리스크관리 패러다임과 전사적 리스크관리 발전단계를 명확히 이해하기 위해서는 전사적 리스크관리와 일반적 리스크관리의 차이를 살펴볼 필요가 있음(<표 1> 참조).
- 전사적 리스크관리는 기업가치 보호 및 제고를 목적으로 하고 있는데 반하여, 일반적 리스크관리는 기업가치 보호에 목적으로 두고 있음.
- 전사적 리스크관리는 전사적 리스크 및 포트폴리오 관점에서 비즈니스 리스크에 대한 관리 및 내부통제를 실시하나, 일반적 리스크관리는 재무 및 거대손실리스크에 대한 관리 및 내부통제를 실시함.
- 전사적 리스크관리는 모든 가치 원천에 대하여 적용되는 반면, 일반적 리스크관리는 특정 리스크·사업부문·프로세스에만 적용됨.
- 전사적 리스크관리는 모든 사업부분에서 이루어지는 의사결정에서 적용되지만, 일반적 리스크관리는 관련된 재무 및 운영에서 이루어지는 의사결정에만 적용됨.

<표 1> 리스크관리와 전사적 리스크관리 체계 비교

구분	일반적 리스크관리	비즈니스 리스크관리	전사적 리스크관리
중점사항	재무·거대손실 리스크 및 내부통제	개별 리스크 관점에서 비즈니스 리스크 및 내부통제	전사적 리스크 및 포트폴리오 관점에서 비즈니스 리스크 및 내부통제
목적	기업가치 보호	기업가치 보호	기업가치 보호 및 제고
범위	관련된 재무 및 운영	계량화할 수 있는 비즈니스 관리자	모든 사업부문 및 결정단계
강조사항	재무 및 운영	관리	전략적 세팅
적용사항	특정 리스크·사업부문·프로세스	특정 리스크·사업부문·프로세스	모든 가치 원천

자료 : James W. Deloach, *Enterprise Risk Management : Practical Implementation Ideas*, 2005.4, p.1.

3. 선진보험회사의 리스크관리 수준 및 발전

글로벌 보험회사 및 선진보험회사는 리스크-수익 최적화, 리스크와 전략 통합 등을 리스크관리를 통해 달성하고자 하는데 반해, 많은 보험회사가 낮은 수준의 리스크 관리인 준법감시 및 리스크 감소에 머무르고 있어 감독기관은 리스크관리를 강화할 필요가 있다고 인식하고 있음.

- ☐ 보험회사는 전사적 리스크관리를 통해 전략 수행시 필요한 자원 확인, 가치를 창출할 수 있는 리스크 보유 결정 등을 보다 용이하게 할 수 있음.
- 보험회사는 리스크-수익의 최적화 관점에서 중요한 리스크 보유에 대한 의사결정을 보다 용이하게 하여, 실질적으로 보험회사의 주주가치 제고로 이어질 수 있음4).
- 또한, 보험회사의 전사적 리스크관리는 감독기관 등이 지니고 있는 니즈를 충족시킬 수 있음.
- ☐ 이에 보험회사는 리스크관리 능력을 제고하고자 많은 노력을 기울이고 있으며, 그 핵심에는 보험회사의 주주가치 보호가 자리잡고 있음.

4) Brian W. Noco and Rene M. Stulz, *Enterprise risk Management : Theory and Practice*, 2006.7, pp.3~8.

- 선진보험회사는 금융시장의 규제 틀에 대한 논의가 국제적으로 전개되는 가운데 리스크관리 문화, 리스크통제 프로세스 개선, 신규리스크 관리 강화, 리스크 및 경제적 자본모델 개발, 전략적 리스크관리 수행 등을 통하여 리스크관리 능력을 제고함.
- 또한 선진보험회사는 포럼(CRO 포럼, ERM 포럼)등을 통하여 리스크관리의 발전을 함께 논의하고 있음.

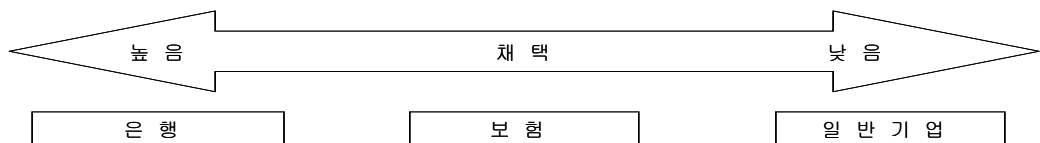
<표 2> 보험회사의 리스크관리 개선

리스크관리 문화	- 리스크 허용 및 리스크 선호를 상세히 검토함 - 리스크 한도를 리스크 허용과 연결함
리스크통제 프로세스	- 리스크통제 프로세스를 위한 여러 건전한 실무를 보다 상세히 검토함 - 개별회사의 특성을 반영한 검토프로세스를 정립 함 - 주요 리스크에 관한 상세한 사례를 연구함
신규 리스크 관리강화	- 신규 리스크에 중점을 둘 것을 명확히 하기 위하여 리스크 명칭을 부여함
리스크 및 경제적 자본 모델 개발	- 모델에 의해 상세하게 전사적 리스크관리를 검토함 - 경제적 자본모델의 특정 결과는 평가에 반영하지 않음
전략적 리스크관리 수행	- 약점/적절성/강점/우수성 검토에 대한 실무상 특이점

자료 : David Ingram, *Enterprise Risk Management : Insurance Ratings*, 2006, p.19.

- 그러나, 보험회사는 리스크관리에 있어서 은행과 비교시 상대적으로 전사적 리스크 관리에 대하여 다소 유보적인 입장을 취하고 있음(<그림 4> 참조)

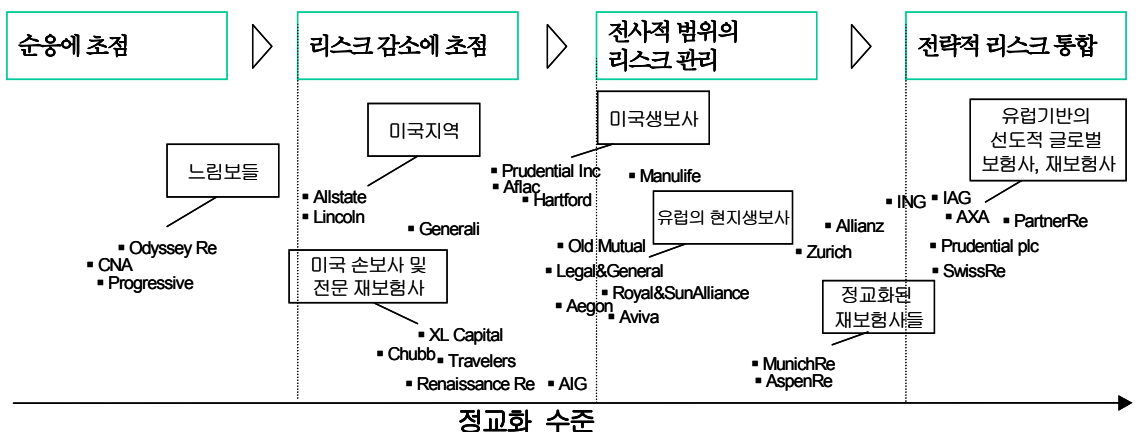
<그림 4> 금융기관 전사적 리스크관리 채택도



자료 : Doug Doll · Michael Taht · Cheryl Tibbits, *Enterprise Risk Management*, 2005.12, p.23.

- 은행은 바젤 II의 요구에 따라 리스크관리 개선이 이루어지고 있으며, 보험회사는 모든 리스크를 포괄적으로 인지하고, 이를 보여주지 못한 상황에서 점차 리스크관리에 대한 감독요구가 증가하고 있음.
- 전사적 리스크관리에 대한 이러한 인식을 반영하듯이, 글로벌 보험회사와 몇몇 보험회사를 제외하고는 아직 높은 수준의 전사적 리스크관리에 도달하지 못하고 있음.
- 2004년경 보험회사의 리스크관리 수준은 시장선도 보험회사가 5단계 이상의 리스크관리 수준에 이르고 있으나 많은 보험회사가 1단계인 재무리스크 관리 및 최저 운영리스크관리 수준에 머물러 있음(<그림 2> 참조).
 - 선도보험회사는 2단계인 시장·신용리스크 통합관리 및 최저운영리스크관리 수준에, 모범사례가 되는 보험회사는 3단계인 운영리스크 관리 강화 수준에 있음.
 - 일부 보험회사가 성공적으로 5단계인 재무리스크관련 운영리스크관리 수준 또는 6단계인 전사적 리스크관리 분석 프레임워크 수준에 도달함.
 - 글로벌 보험회사는 하향식 분석 및 통찰력을 통하여 5단계 및 6단계를 거치지 않고 7단계인 전사적 리스크관리 수준에 있음.
- 현재 유럽의 글로벌 보험회사 및 현지 생보사가 전략적 리스크 통합 또는 전사적 범위의 리스크관리를 수행하고 있음(<그림 5> 참조).

<그림 5> 미국·유럽 보험회사의 리스크관리 수준



자료 : Anthony Bice, *The Rise of Risk : Developments in Enterprise Risk Management in Insurers*, p.9.

- 이는 경쟁이 높아짐에 따라 보험회사가 경쟁우위 확보를 요구받게 되고, 이 과정에서 관리·자본 효율성을 제고하여 경쟁우위를 확보하고자 리스크관리를 강화한 결과임.
 - 그러나, 많은 보험회사가 리스크관리의 필요성을 인식하여 리스크 담당임원의 중요성이 점차 높아지고 있으나, 가용 수단 및 자원이 한정되어 있어 기대한 효과를 완전히 획득하지 못함.
- 이러한 상황에서, 선진보험회사는 주주·투자자 및 신용평가회사로부터 리스크를 관리하는 능력을 제고할 것을 요구받고 있으며, 신용평가회사는 보험회사의 리스크 관리 현황 및 능력을 평가하여 신용등급에 반영하고 있음.
- S&P는 보험회사가 복잡한 리스크를 보유한 상황에서 자본에 여유가 없는 경우 전사적 리스크관리가 매우 중요하다고 보고 있음.

<표 3> S&P의 전사적 리스크관리 평가등급

매우 우수	- 허용한도내 모든 리스크 노출을 인식·측정·관리할 수 있는 능력 보유 - ERM 이행 및 개발 집행 - 전사적으로 일관된 리스크-수익 최적화
우수	- 리스크 허용한도 및 리스크 프로파일에 대한 분명한 비전 - 신규리스크 인식 및 준비하는 프로세스 보유 - 리스크-수익 최적화를 위한 리스크관리 및 의사결정을 통합
적정	- 모든 리스크를 통제하는 시스템 보유 - 신규리스크 인식 및 준비하는 프로세스 부족 - 리스크-수익을 최적화하는 프로세스가 완전히 개발되지 못함
미흡	- 여러 리스크에 대한 부적절한 통제 프로세스 - 주요 리스크 노출을 인식, 측정 및 관리에 한계

자료 : David Ingram, *Enterprise Risk Management : Insurance Ratings*, 2006, p.15.

4. 결론 및 시사점

글로벌 보험회사와의 경쟁에서 국내 보험회사가 생존하기 위해서는 리스크관리 능력을 글로벌 보험회사와 같이 리스크-수익의 최적화 더 나아가 리스크관리와 경영 전략을 통합하는 전사적 리스크관리 구축에 많은 노력을 기울일 필요가 있음.

- 국내 보험회사가 글로벌 보험회사의 경쟁에서 생존할 수 있는 기반을 확보하기 위해서는 리스크관리 능력을 강화하여 경쟁력을 높여야 할 것임.
- 글로벌 보험회사로의 성장을 목표로 하는 국내 보험회사는 국제보험시장에서 선진보험회사와 경쟁관계를 형성할 것임.
- 따라서, 국내 보험회사는 글로벌 보험회사와 같은 수준으로 리스크관리 능력을 강화할 필요가 있으며, 이를 위해 전사적 리스크관리 구축에 많은 노력을 기울일 필요가 있음.
- 첫째 보험회사는 전사적 리스크관리의 실행에 앞서, 전사적 리스크관리와 리스크관리에 대한 차이를 분명하게 이해할 필요성이 존재함.
- 전사적 리스크관리는 보험회사의 가치를 보호, 제고할 수 있도록 각종 업무에서 발생하는 리스크 관계를 이해하고 계량화하고, 이를 기반으로 모든 업무과정에서 발생하는 리스크를 관리하는 데부터 출발함.
- 전사적 리스크관리는 전사적 관점에서 리스크를 다루며, 리스크관리를 경영책임자의 영역으로 확대하여 리스크관리 프로세스에서 기회와 리스크를 동시에 다루어야 함.
- 둘째 보험회사가 리스크 중심으로 다양한 의사결정이 이루어지는 조직 및 기업문화를 마련하는 것이 중요함.
- 보험회사가 다양한 의사결정, 즉 사업계획, 상품설계·가격, 투자전략, 재보험구매, M&A 및 사업매각 등에 관한 의사결정을 할 때 전사적 리스크관리를 통해 적합한 정보를 제공 받을 수 있어야함.
- 보험회사는 전사적 리스크관리가 법규준수를 포함하여 가치 보호 및 창출에 있다는

것을 인식하고, CRO 및 전사적 리스크관리 담당조직이 실질적인 권한을 가지고 전사적 리스크관리 업무를 수행하여야 함.

- 다만 아무리 좋은 제도라도 현실과의 괴리가 너무 크다면 적용이 불가능할 수 있으므로 원칙을 크게 훼손하지 않은 범위 내에서의 현실화 전략이 필요함.
- 셋째, 보험회사는 모두가 새로운 리스크관리체계를 이해하고 익숙하게 업무에 적용하는데 많은 노력이 요구됨.
- 회사의 업무프로세스를 전사적 리스크관리에 맞게 개편하고 리스크 평가 및 성과 측정을 위한 시스템 구축 및 관련 인력 확보에 많은 노력이 있어야 할 것임.
- 리스크관리 마인드의 확산을 위하여 지속적인 교육을 실시하고, 이를 위해 정규 및 비정규 교육 프로그램의 개발·운영에 많은 노력이 있어야 할 것임.
- 이와 더불어 보험회사는 리스크관리 강화를 지속적으로 추진하여, 감독기관·주주·투자자들의 신뢰를 확보할 필요가 있음.
- 국내 금융감독기관이 리스크중심 감독체제로 전환하는 내용을 반영하고, 리스크 관리 모범사례에 대한 지속적인 모니터링을 통하여 리스크관리를 강화하는 자세로 전환하여야 할 것임.
- 또한, 리스크관리 정보가 리스크의 효율적 관리 차원에서 활용되는 범위를 벗어나 외부투자자들이 투자 의사결정에 활용될 수 있도록 기업정보로 제공하는 것이 바람직함.