

LESSON 5.


# 리스크 관리 사례

## 건설업의 리스크 관리

## 8. 리스크 관리 사례

### ■ 해외건설 시장의 주요 리스크 요인 점검

※ '편중 - 경쟁 - 추격'  잠재적 위험 요인

- 기성통화와 지출통화의 차이에 따른 환차손 발생위험 → 환해지등으로 영향을 축소
- 수주지역 및 공사 종류의 편중  시장 다변화
- 초기 단계에 대규모 매물원가 지출 발생
  - 단발적 사업 지양 및 지속적 신규사업 수주 필요
- 중국의 경우 : 정부지원 및 신흥시장 경험 축적으로 경쟁력 향상
  - 위협적 존재로 부상
- 유럽시장의 경제 침체로 수주경쟁강도가 강화
  - 리스크가 현실화 되면 수익구조 및 사업 안정성이 악화될 우려 상존

### ■ 해외건설 시장의 주요 리스크 요인 분석

1. 해외건설 공사 특성으로 높은 환리스크에 노출되고 수주경쟁력도 약화
  - 환율 변동으로 환차손 발생가능성 있으나, 환해지로 영향을 축소
  - 환율 변동은 해외 경쟁업체 대비 수주경쟁력에도 영향
2. 글로벌 수주경쟁의 심화 (중견 건설사에 높은 진입 장벽으로 사업 다변화 어려움)
  - 유럽경기 침체로 중동시장에서 유럽 건설업체들과 수주경쟁 심화 가능성
  - 저가 수주전략 가능성은 낮지만 경쟁이 심화되면 수익성 악화 불가피
3. 해외 수주의 지역적 편중
  - 중동시장에 대한 수주의존도가 높아 유가변동 및 지정학적 불안요인에 직접적으로 노출
4. 신흥시장과 관련한 리스크 요인
  - 중동의 대안으로 빠른 경제성장을 보이고 있는 아시아 등 신흥시장의 부각
    - 나이지리아, 콩고, 가나(석유, 가스), 인도(도로, 발전소), 인도네시아(도로 등)
  - 비중동 시장의 리스크 요인 (정치적 불안정성, 인력과 자재의 부족, 공사대금 회수 risk)
5. 중국 건설사들의 부상
  - 중국 건설사들의 규모는 세계적이나 국제경쟁력은 낮은 수준
  - 정부의 금융지원에 힘입어 신흥국의 토목, SOC공사에 적극 참여로 경험 축적 중

## 8. 리스크 관리 사례

### ■ 국내 건설사의 리스크에 따른 돌파구

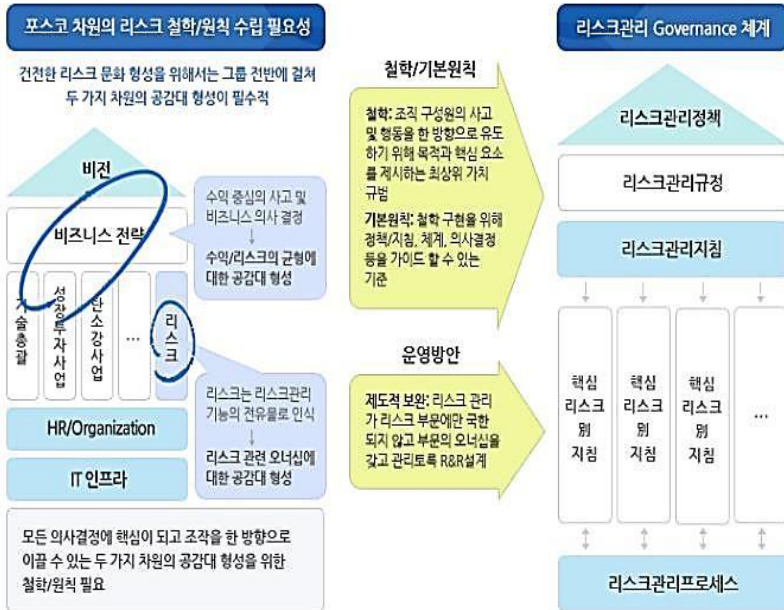
국내 건설업 종사기업의 리스크에 따른 돌파구를 정리하자면 아래와 같다.

1. 재개발/재건축 시장을 타깃으로 한 솔루션 개발
2. 업무시설, 복합시설 기회실현을 위한 파트너십 강화
3. 국내시장 정체에 따른 해외시장 발굴 필요

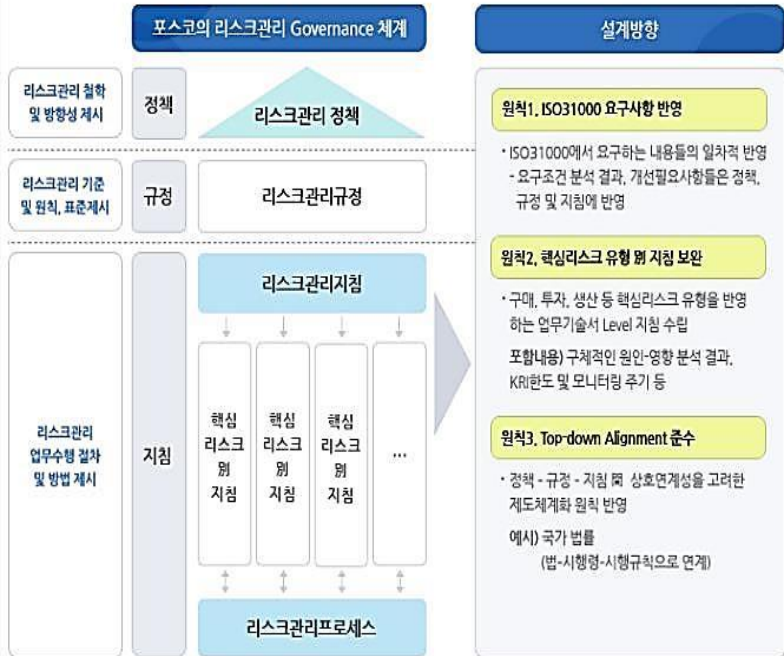
## 지속가능경영을 위한 ISO 31000 기반 리스크 관리 체계 (포스코 사례연구)

### ○ 리스크관리 체계 개요

급변하는 경영환경하에서 커지고 있는 불확실성에 선제적으로 대응하기 위해 전사적 리스크 관리 업무의 기본원칙과 운영방안 수립



리스크관리 Governance는 정책-규정-지침으로 연계되는 Top-Down 체계로 구성



### 지속가능경영을 위한 ISO 31000 기반 리스크 관리 체계 (포스코 사례연구)

#### ● 리스크관리 정책

경영환경의 급변으로 인해 불확실성이 커지고 있는 상황에서 포스코는 리스크관리 활동이 경쟁우위 확보 노력에 버금가는 중요한 활동임을 인식하고, 잠재된 리스크를 식별하고 예방하는 활동에 전사적인 노력을 기울인다.

본 정책은 포스코 리스크관리 활동의 방향을 제시하고 그 활동목표에 대하여 정의한다.

<p>확고한 경영진 의지</p>	<p>리스크관리를 포스코의 환경경영, 윤리경영, 품질경영 등과 같이 지속적으로 추진되는 포스코의 주요 경영관리 시스템 중의 하나로 인식하고 있으며, 이를 위해서 무엇보다도 최고 경영자의 관심과 의지가 매우 중요함을 인지한다.</p>
<p>리스크관리 역량강화</p>	<p>리스크 관리활동의 목적은 회사 가치의 안정성 확보에 있음을 인식하며, 리스크관리를 기업문화로 정착시킬 수 있는 활동을 리스크관리정책에 반영하여 운영한다. 체계적인 리스크관리조직을 구성하고 구성원의 명확한 역할과 책임을 정의하여 운영함으로써 리스크관리활동의 효율성을 증대시킨다.</p>
<p>지속적 관리활동 적극적인 임직원 참여</p>	<p>중점 관리할 리스크를 식별하여 이를 지속적으로 관리할 수 있는 절차를 정립하여 운영하고, 그 결과를 경영층에 주기적으로 보고하는 체계를 운영한다. 임직원들의 자발적인 리스크 관리활동 참여를 활성화하고 회사의 리스크 관리활동을 이해관계자들에게 적극적으로 전달함으로써 회사의 리스크 관리활동이 IR 활동의 정보로서 시장에 전달되도록 한다. 경영환경 변화에 적시 대응할 수 있는 리스크 관리체계를 구축하고 제기된 이슈사항과 요구에 적극적으로 대응한다.</p>

# 9. 사례 연구

## 지속가능경영을 위한 ISO 31000 기반 리스크 관리 체계 (포스코 사례연구)

리스크관리정책 핵심메시지	ISO 31000요건	포스코 핵심가치 메시지
<p><b>확고한 경영진 의지</b> (Risk Mission Statement)</p>	<p>경영진은 리스크관리정책에 따라 리스크 관리 추진에 적극적으로 관여 하고 있는가?</p> <p>경영진은 리스크관리정책을 명확하게 정의하고 있는가?</p>	<p><b>도전추구 Challenge</b></p> <p>효과적인 리스크 관리를 위해 선진 리스크 관리체계를 도입하고 리스크관리에 대한 인식 및 질적 수준향상을 위해 노력한다.</p>
<p><b>리스크관리 역량강화</b> (Strengthen Risk Management Capability)</p>	<p>리스크관리정책에는 리스크 관리 성과의 측정방법 및 보고방식이 포함되어 있는가?</p> <p>명문화된 리스크관리정책이 존재하는가?</p>	<p><b>실행중시 Execution</b></p> <p>리스크 관리조직 및 임직원의 역할을 명확히 정의하고 리스크 관리활동을 적극적으로 지원함으로써 리스크 관리의 효율성을 제고한다.</p>
<p><b>지속적 관리활동</b> (Continuous Monitoring &amp; Management)</p>	<p>리스크관리정책은 조직의 목표를 반영하고 있는가?</p> <p>조직의 목표가 변경될 경우 리스크 관리정책에 적절히 반영 되는가?</p>	<p><b>고객지향 Customer</b></p> <p>리스크 최소화를 통해 회사 목표달성에 기여함으로써 이해관계자에 대한 대내외 신뢰도 향상을 위해 노력한다.</p>
<p><b>적극적 임직원 참여</b> (Positive Response from Employee)</p>	<p>리스크관리정책은 기업의 조직문화를 고려하여 수립되고 유지 되는가?</p> <p>리스크관리정책에는 리스크 관리 조직의 존재이유 및 수행 기능에 대해 명확히 정의하고 있는가?</p>	<p><b>윤리준수 Integrity</b></p> <p>경영환경 변화에 따른 내외부 요구에 대하여 적극적으로 대응할 수 있도록 노력한다.</p> <p><b>인간존중 People</b></p> <p>리스크관리 강화를 위해 관련된 전문인력 양성 및 연구활성화를 위해 노력한다.</p>

## 지속가능경영을 위한 ISO 31000 기반 리스크 관리 체계 (포스코 사례연구)

### ● 리스크관리 규정

리스크관리 규정은 리스크 관리업무의 최상위 업무 준거 기준으로, 리스크관리 전략/철학 등 정책의 변화에 따른 주기적 업데이트 (ISO 31000 요구사항)

Contents 구성		Contents 개요	비고
제1장 총칙	1. 목적	부문별 리스크관리의 목적 기술	
	2. 용어의 정의	규정 및 지침에 기술된 용어의 정의 기술	
	3. 관리목적	부문별 리스크관리 대상 기술	목표 달성을 저해하는 리스크에 대한 관리를 통해 지속적 경영 목표 달성지원
	4. 기본원칙	부문별 리스크관리 원칙 기술	전사적, 독립적, 관리효율성 등 고려
	5. 관리범위	관리 대상 리스크	
	6. 우선순위	리스크관리 업무의 최상위 근거 규정	타 규정과 경합 시 우선 고려(리스크 관리 영역에 국한)
제2장 리스크관리 조직	리스크 관리 Committee, 리스크관리 담당영원, 리스크관리 실무위원회, 리스크관리 총괄업무부서, 유관부서의 주요 업무 개요	지침에서는 리스크관리 프로세스상의 단계별 상세업무를 기술	
제3장 리스크관리 절차	연간 실시되는 리스크 관리업무의 계획단계에서부터 연중 모니터링 업무까지의 일련의 절차별 업무 정의	리스크관리 계획 수립 및 리스크 위험지표 식별→평가→대응→모니터링 및 보고 업무 개요	
제4장 위기관리 절차	위기 상황 시 일련의 업무 절차 정의	위기징후포착-위기대응-사후관리	
제5장 기타	업무지침에 대한 정의	'지침'과 '핵심리스크별지침'에 명시	



## 9. 사례 연구

### 지속가능경영을 위한 ISO 31000 기반 리스크 관리 체계 (포스코 사례연구)

#### 리스크관리 규정 내 역할 정의

리스크관리조직	구성및운영	주요역할
리스크관리 Committee	위원장: 대표이사 회장 위원: 기획재무부문 등 8인(부문5, 본부3) 개최주기 정기(반기 1회) 수시(중요안전부의時 위원장 발의로 개최)	리스크관리 정책 및 전략 심의 및 승인 리스크관리 결과 등 중요사안에 대한 심의 및 승인 조직 내 리스크관리와 타 기능간 이해관계 상충/분쟁시 이에 대한 조정 리스크 허용한도 심의 및 승인
리스크관리 담당 임원	기획재무부문장(CFO)	리스크관리 운영 전반에 대한 최종 책임자 포스코에 한함(때밀리사는 별도 지정)
리스크관리 실무위원회	위원장: 리스크관리 총괄업무부서 담당임원(現 경영진단실장)	개별 리스크관리 세부 실행방안 협의 및 수립 리스크관리와 관련한 부서별 업무분담 및 조정 Committee, 총괄업무부서/유관부서에서 상정한 리스크관련 사안 협의/결정
리스크관리 총괄업무부서	現 경영진단실	리스크관리 Committee 지원 및 보고 핵심리스크관리(신규, 갱신) 총괄 리스크관리 체제 유지/보완 교육 및 변화관리 프로그램 개발 및 운영 등
유관부서	-	부서별 리스크식별, 평가, 대응 등 리스크관리 절차이행 리스크 관련 사항에 대한 모니터링 및 보고

출처 : 포스코

참고문헌 : ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, ISO 26000 Guidance on social responsibility

### 리스크 대응 전략 (by 컬럼비아 경영대 - 불확실성 시대의 리스크 관리) 리스크 ; 취약성과 기회의 전략적 조합

#### \* 위기 속에서 위험이 아닌 기회를 포착하기 위한 전략

위기의 그늘 한쪽에는 같은 크기의 기회가 있다. (1997, 이건희)

위기의 바람에 대비해 돌담을 쌓을 것인가? 이를 이용해 풍차를 돌릴 것인가?

1. **사전에 대비하라.** ↔ 예측이 가능하다면 충분히 대응할 수 있다.

居安思危 (거안사위 : 평안할 때에도 위기를 생각하라.)

Bucket list 보다 Crevasse list를 먼저 생각하라.

2. **이해관계자를 관리하라.** ↔ 소통(돌발 상황이 발생할 확률을 줄일 수 있다.)

3. **조직구성원 모두가 위기관리자가 되어야 한다.** (내부자들의 무결점주의를 주의하라.)

4. **초단위로 대응하라.** ↔ 치밀하게 관리하라.

(매크로와 마이크로 모두를 확인하는 시야가 필요)

(ex: 건설현장의 Drone & Action cam)

5. **통합 위기 대응체계를 구축하라.** ↔ 어디서 리스크가 발생하더라도 신속히 감지해 확산방지 (시스템 구축)