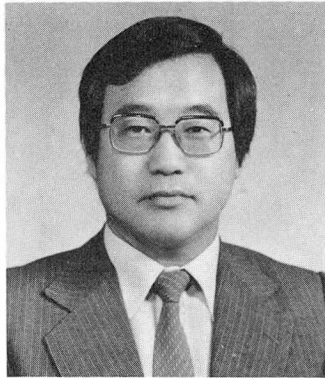


# 기업과 위험관리



李京龍 (서강대학교 교수)

## 1. 序

노동부가 분석발표한 자료에 의하면 우리나라 사업장의 안전사고 발생률은 경감하는 경향을 보이나 산업재해로 인한 인명피해 및 경제적 손실액은 크게 증가하고 있다고 한다. 재해율은 84년에 3.6%이었던 것이 85년에 3.1%로 감소되었으나, 재해로 인한 사망지수는 85년에 1천7백18명으로 84년에 비해 3.1%가 증가했으며, 경제적 손실도 84년에 비해 31% 증가한 9천3백억원이라고 한다. 일년동안에 14만명에 가까운 재해자와 2천명의 사망자, 그리고 1조억원에 육박하는 경제적 손실을 야기하는 산업재해는 개별기업의 중요한 경영상의 문제가 될 뿐 아니라 하나의 사회적 문제인 것이다.

산업재해의 문제는 그 결과가 기업의 종업원에 한정되는 것이 아니고 국민의 생명과 건강 그리고 재산에도 많은 피해를 주고 있다. 아직도 우리의 기억에서 사라지지 않는 84년 12월초에 발생한 인도의 「보

팔」시 산업재해사고가 그 대표적인 경우이다. 2천5백여명에 달하는 시민이 사망하고 수만명의 피해자가 발생한 이 엄청난 산재사고는 우리들에게 많은 교훈을 주고 있다.

이 엄청난 재난을 초래한 근본원인이 과연 무엇일까? 이것은 후진국과 개발도상국에서 흔히 볼 수 있는 현상의 하나로 경제성장을 위하여 공업화를 추진하는 과정에서 선진국의 공해산업 또는 재난의 위험성이 매우 큰 산업을 무분별하게 유치하여 단기이익 위주의 경영방침을 추구하는데 급급하여 기업경영의 필수기능인 리스크관리를 소홀히 한 결과라고 아니 할 수 없다.

흔히 우리는 기업의 목적이 성장과 이윤추구라고 한다. 그러나, 이러한 목적도 몇가지 전제조건을 충족시킬 때 비로소 객관적인 정당성과 합리성을 인정 받게 되는 것이다. 즉 성장과 이윤추구는 단기적 관점이 아닌 장기적 관점에서 이해되어야 할 뿐만 아니라 기업의 사회적 책임도 동시에 수행되어야 하는 것이다.

「보팔」시의 산재사고는 그 직접적인 원인으로 여러가지로 지적할 수 있겠으나 근본원인은 다국적 기업인 미국의 유니온 카바이드사가 「보팔」시에 있는 자회사로 하여금 미국의 국내에서 시행되고 있는 수준의 리스크관리를 실행하도록 요구하고 있지 않은 것이다.

다국적 기업의 경영활동 가운데 나타나는 국제사회에 있어서의 윤리적 문제도 중요하지만 동 사고가 유니온 카바이드사의 경영에 미친 영향은 매우 심각한 것이다.

사고발생 직후에 동사의 주가가 폭락했음은 물론이고 종업원의 사기는 말할 수 없이 저하되어 심지어 이 회사에 근무하는 것이 부끄러울 정도라고 한다.

최고 경영진의 인사개편을 비롯하여 사고제품의 생산을 중단해야 했고 이 기업에 대한 사회적 이미지는 극도로 악화되었음은 말할 것도 없다. 수십 년의 역사와 전통을 자랑하며 전세계에서 굴지의 기업으로 성장해온 거대한 회사가 하루 아침에 이처럼 어려운 지경에 이르렀다는 사실은 리스크관리의 중요성에 대하여 다시 한번 우리를 깨우쳐 주고 있는 것이다.

## 2. 환경변화와 리스크관리

기업경영에 있어서 리스크관리의 필요성 또는 그 중요성이 널리 알려지기 시작한 것은 상당히 근래의 일이다. 이것은 과거에 있어서도 리스크관리가 기업경영에 필요한 기능이라고 인정은 되어 왔으나 그 상대적 중요성은 인식되지 못하여 온 것이다. 그러나 기업환경의 변화는 리스크관리에 대한 새로운 인식과 적극적 추진을 요구하고 있다.

첫째, 환경변화에 따라 기업이 당면하는 리스크의 종류와 성격이 매우 다양해지고 기업에 미치는 영향이 점점 커지고 있다. 기업의 규모가 커짐에 따라 생산시설이 대형화되고 종업원의 수도 증가하고 있을 뿐만 아니라 고도의 기술과 새로운 원부자재를 이용한 제품의 다양화는 생산과정에 새로운 리스크를 발생시키고 있다. 소비자보호의 확대 경향은 생산물에 대한 배상책임 리스크를 증대시키고 있다. 해외무역의 증가와 기업의 해외진출은 국내에서 경험하지 않았던 새로운 종류의 리스크에 직면하게 된다.

둘째, 기업이 추구하는 목적을 단기적인 관점에서만 추진하는 것은 많은 문제를 제기한다. 기업의 성장을 위하여는 기업경영의 모든 기능이 균형있게 수행되어야 한다. 그러나 목적의 달성을 단기적인 입장에서만 추진하면 기능간에 마찰이 생기며 때로는 중요한 기능이 무시되기도 한다. 이러한 경우 장기적 차원에서 기업의 성장발전은 기대하기 어렵다. 기업은 그 존재가 영속적으로 유지될 때 가치가 있는 것이다. 기업의 소유자 또는 경영자는 변동될 수 있으나 기업자체는 영속적으로 존재할 수 있도록 토대를 구축하여 사회가 요구하는 기능을 수행하여야 한다. 이렇게 하기 위하여는 경영의 모든 기능이 균형

적으로 발전하여야 한다.

셋째, 현대의 자본주의와 자유경쟁 시대에 있어서 기업에 대한 사회적 이미지가 기업의 성장발전에 미칠 수 있는 영향은 매우 큰 것이다. 기업에 대한 사회적 이미지는 여러가지 요소에 의하여 좌우된다. 기업주와 경영자의 기본적 경영철학, 제품 및 서비스의 질, 종업원의 인사관리, 공급자와의 관계, 사회적 책임의 인식수준 등이다. 「보팔」시의 사고를 예로 보면, 유니온 카바이드사의 사회적 책임 의식은 비난받을 만큼 문제가 있었다. 종업원의 간단한 실수로 수천명에 달하는 시민의 생명을 빼앗아 갈 수 있는 위험한 생산물을 취급하면서 이에 대한 완벽한 리스크관리를 기하지 못한 것은 그 기업이 그동안 사회에 기여한 것이 아무리 많다고 해도 용납될 수 없는 경영상의 실책이다.

고도의 산업사회에서 많은 기업들은 종업원의 생명과 건강을 해칠 수 있는 위험한 작업환경에 직면하면서도 철저한 리스크관리가 행하여 지지 않아 예기치 못한 엄청난 결과를 초래하곤 한다. 상품의 하자 또는 서비스의 불충분에 기인하여 소비자에게 경제적 손실을 주는 행위 등은 모두 기업의 사회적 이미지에 부정적 영향을 끼치는 것이다.

네째, 현대의 기업은 다국적 기업화하는 경향이 많다. 해외의 기업이 국내에 진출하는 사례도 많고 국내 기업이 해외로 나아가는 기회도 증가하고 있다. 외국의 다국적 기업이 국내에 진출할 경우 국내의 경제적 사회적 측면에 미치는 영향을 고려해야 할 사항이 많으나 특히 강조되어야 하는 것은 산업재해 및 공해의 증가 가능성을 면밀히 검토하는 것이다. 전 세계를 통하여 선진 다국적 기업이 후진국과 개도국에 공해산업을 수출하여 많은 피해를 주고 있다.

한편, 국내 기업이 해외로 진출하는 경우 새로운 환경하에서 기업이 직면하는 리스크는 다양하다. 이러한 리스크에 대한 철저한 검토와 관리수단의 뒷받침 없이 성장을 위하여 해외로 진출하는 것은 오히려 기업의 쇠퇴나 멸망을 초래할 수도 있는 것이다.

## 3. 리스크관리가 추구하는 것

리스크관리(risk management)는 기업경영의 주요 관리기능으로서 오래 전부터 인정되어 왔으나 이론적 체계가 정립되기 시작한 것은 그리 오래되지 않는다. 특히 최근에 와서 이 분야의 연구가 활발하게 진행되고 있는 것은 이 기능이 체계적으로 수행되지

않고 있는 기업의 궁극적 목적달성이 어렵기 때문이다.

기업에 있어서 리스크관리는 기업경영과정에 잠재하고 있는 여러가지의 리스크를 발견하여 그 원인과 결과에 대한 분석과 평가를 거쳐 가장 바람직한 관리수단을 선택 추진하여 기업의 물적 인적 자산을 보전하고 리스크로부터 야기되는 직접 간접의 경제적 손실을 최저의 비용으로 최소화하여 기업의 소득능력을 지속적으로 유지하는 기능을 수행하는 것이다.

리스크관리가 추구하는 목적을 좀 더 구체적으로 설명하면, 우선 두가지 목적으로 구분된다. 하나는 손실발생후의 목적 (post loss objectives) 이고, 또 하나는 손실발생전의 목적 (preloss objectives) 이다. 손실발생후에 리스크관리가 추구하는 첫번째 목적은 기업이 계속적으로 생존 (survival) 할 수 있도록 하는 것이다. 기업이 생존하기 위하여는 여러가지 요건이 갖추어져야 하는데 가장 중요한 순서로 보면 (i) 법적 의무를 이행하여야 하며, (ii) 자산의 유지가 이루어져야 하고, (iii) 조직의 건전성과 활성화가 이루어져야 하며, (iv) 기업에 대한 공중의 인식이 긍정적이어야 한다.

둘째로 추구하는 것은 작업의 계속성 (continuity of operation) 을 유지하는 것이다. 기업의 종류에 따라 어떤 작업 또는 업무는 잠시의 중단이나 휴식이 허용되지 않는 경우가 있다. 이러한 경우에는 손실이 발생한 후에도 작업이 중단없이 진행될 수 있도록 관리하여야 하는 것이다. 이것은 기업의 사활을 좌우하는 중요한 사항이 될 수도 있다.

세번째의 추구목적은 기업이 계속적으로 성장할 수 있도록 수익의 안정성 (stability of earnings) 을 유지하는 것이다. 수익이 안정성을 잃었을 때 그 기업에 대한 신뢰와 자본시장에서의 평가는 그 기업으로 하여금 장기적 성장을 어렵게 할지도 모른다.

끝으로 기업은 손실발생후에도 효율적으로 대처함으로써 사회에 대한 책임을 충실히 이행해야 하며 이에 따른 좋은 사회적 이미지를 유지할 수 있어야 한다.

리스크관리에 있어서 손실발생 전의 목적으로 추구하는 것은 첫째로, 효율성 목적 (efficiency objective) 이다. 손실이 발생하기 전에 철저하고 완벽한 손실방지 (loss prevention) 활동을 통하여 손실의 발생을 사전에 봉쇄하는 것이 매우 중요하나 경우에 따라서 경제적 효율성 (economic efficiency) 을 검토해야 할 필요성이 있다. 이러한 경우에 궁극적 문제는 손실발생후 목적과 손실발생 전 목적을 어떻게 조화시키

는가이다. 손실발생 전 목적으로 리스크관리가 추구하는 다른 하나는 심리적 안심 ("A quiet night sleep") 이다. 효과적 리스크관리는 기업경영자로 하여금 손실에 대한 불확실성과 이에 따른 근심 또는 두려움을 제거할 수 있도록 하여 보다 생산적인 활동에 전념할 수 있게 하는 것이다.

리스크관리는 위와 같은 기능을 수행함으로써 기업이익의 증대와 장기적 성장에 직접간접으로 기여하며 기업의 사활을 좌우하기도 한다.

#### 4. 結

한 연구결과에 의하면 우리나라 기업의 리스크관리 수준은 아직도 초보적 단계에 있다고 한다. 기업의 사회적 책임 뿐만 아니라 기업의 이익과 장기적 성장을 위하여 리스크관리는 질적 양적 모두 개선되어야 할 것이다.

리스크관리는 여러 단계의 기능을 수행하면서 이루어진다. 각 단계마다 전문적 지식과 경험이 요구되어 장기적 차원에서 인력을 양성하고 투자하는 것이 바람직하다. 리스크를 관리하는 수단은 대별하여 리스크 통제 (risk control) 와 리스크재무 (risk finance) 가 있다. 전통적으로 리스크관리는 리스크재무 측면이 강조되고 추진되어 왔으나 점차적으로 리스크통제의 중요성이 인식되고 있다. 손실발생을 방지하는 것이 손실발생후 조치하는 것보다 효율적인 리스크관리라고 할 수 있다. 그러나 손실방지활동의 한계성을 인정해야 하며 따라서 손실발생후의 목적달성을 위하여 충분한 관리가 있어야 한다.

최근 우리나라에서도 손실방지를 위한 사업이 활발하여 매우 고무적인 현상이다. 산재의 방지가 정부적 차원에서 강조될 뿐만 아니라 기업도 노력을 많이 하고 있는 경향이다. 기업의 물적 인적자산을 보호하며, 소비자보호의식의 팽배는 상품의 안전성에 많은 관심을 기울이고 있다. 또한 여러 민간단체에서 안전과 관련된 연구를 많이 하고 있는 것도 바람직하다. 특히 최근에 개소한 한국화재보험협회 부설 방재시험소와 같은 기관이 많이 설립되어 기술적인 발전이 손실방지 분야에서 이루어지기를 기대한다.

리스크관리에 대한 새로운 인식과 투자의 필요성은 단지 기업경영적 측면만이 아니고 사회적 측면에서도 인정되어야 한다. 기업, 정부, 사회단체 및 기타 관련기관은 귀중한 생명과 재산을 보호하고 경제적 번영을 이루기 위하여 리스크관리의 발전을 위한 공동의 노력을 기울여야 할 것이다. ☐