

금융기관 리스크관리시스템 분석과 우체국금융의 대응전략

이 명 준

우리은행 차장

우리나라의 금융기관은 IMF금융위기를 계기로 하여 많은 변화가 있었으며 우체국금융이 리스크관리에 관심을 표명하고 적극적으로 나서려는 것은 리스크관리자의 한 사람으로 매우 축하할 일이며 우리나라 금융발전을 위해서도 매우 반가운 일이다.

금융환경의 변화는 보다 뛰어난 리스크관리능력을 요구하고 있으며 향후에는 리스크가 금융경쟁력의 가장 핵심적인 요소가 될 것이다. 만일 시대의 변화를 읽지 못하고 리스크관리능력을 확보하는데 게을리 한다면 미래의 금융환경에서는 낙후 될 수밖에 없다.

리스크관리능력은 도산의 방지만을 목표로 하는 것은 아니며 손실발생가능성을 통제하고 나아가서는 선진금융기법의 확보를 통한 수익성 향상의 수단이 되기 때문에, 우체국금융은 도산의 위험성이 없으므로 리스크관리가 필요 없다는 생각은 잘못된 것이다.

또한 우리나라 금융기관의 리스크관리현황을 살펴보면 선진외국을 근접하는 것에 만족하고 있으며 추월을 하기 위한 노력은 부족한 듯 하다. 물론 추월에는 상당한 고통이 따르겠지만 이를 감수하지 않고서는 금융선진화는 이룩하기 어렵다. 비록 고통이 따르더라도 우체국금융을 위해서 나아가서는 국가의 금융경쟁력 향상을 위해서 그 길을 권유하고 싶다.

I. 서 론

우리나라의 금융환경은 IMF금융위기¹⁾를 계기로 하여 많은 변화가 있게 되었다.

작금(昨今)의 사태로 은행, 재벌은 망하지 않는 신화는 깨지게 되었으며 금리·주가·환율·경기 등의 변동성이 커지고 금융상품이 복잡·고도화 되는 등 불안정성이 증대되고 있다.

1) 1997년의 금융위기, 아시아금융위기 또는 한국금융위기라고도 함. 한국인의 뇌리에는 IMF구제금융을 상기시키므로 IMF금융위기라고 표현하였다.

전통적 은행시장이 잠식되고 비은행 금융시장이 확대되는 등 은행과 비은행간의 벽이 허물어지고 경쟁이 한층 격화되고 있는 가운데 금융감독 측면에서도 직접규제에서 자기자본 중심의 간접규제로 바뀌어지고 엄격한 퇴출을 관리하는 등 규제감독의 패러다임(Paradigm)도 변화되고 있다.

은행을 비롯한 금융기관들은 이러한 금융환경 변화에 대응하여 리스크관리시스템의 구축에 박차를 가하고 있으며 어느 정도의 성과를 얻고 있다.

그러나 국내 금융기관들은 리스크관리시스템의 구축과정에서 많은 시행착오를 겪기도 하였으며 아직도 선진외국은행에 비하여 부족한 점도 적지 않다.

다소 늦은 감은 있지만 우체국금융이 리스크에 관심을 갖고 발전을 모색하고 있다는 점은 리스크관리자의 한 사람으로서 축하할 일이며, 우리나라의 금융발전을 위해서도 매우 반가운 일이 아닌가 싶다.

또한 국내 금융기관들의 이러한 지식(know-how)들과 경험들이 우체국금융의 리스크관리시스템을 구축하고 발전시키는데 타산지석(他山之石)이 되었으면 한다.

II. 금융기관 리스크관리시스템 분석

1. 국제기준의 동향과 금융감독당국의 정책

금융감독정책이 금융기관에 미치는 영향은 지대하므로 우리나라 금융기관의 리스크관리시스템에 대한 올바른 이해를 위해서는 이와 관련된 정책을 먼저 살펴 볼 필요가 있다.

우리나라 금융감독당국의 리스크관련 주요정책은 다음과 같다.

첫째, 신BIS협약(Basel II)의 도입이다.

바젤 I의 경우 우리나라는 G-10 국가에 비하여 실시 시기가 다소 늦었지만 바젤 II의 경우 G-10 국가와 동시 실시를 목적으로 하고 있다.

둘째, 리스크중심 감독·검사제도(RBS²⁾)의 도입이다.

RBS는 사실상 리스크통합관리체제를 지향하며 감독·검사 대상 리스크의 종류는 신용, 시장,

2) RBS: Risk-Based Supervision

금리, 유동성, 운영, 전략, 평판리스크 등이다.

각 종류별 리스크에 대하여 리스크규모와 리스크관리능력에 대해 영업활동별로 상시평가를 실시한다.

〈표 1〉 BIS 규제 현황

구 분	규제명	대상 리스크	G-10국가 실시	우리나라 실시
Basel I	88Accord	신용	92년말 (8%)	95년말 (8%)
	96Amendment	신용, 시장	97년말	2002년초
Basel II	New Basel Capital Accord	신용, 시장, 운영	2006년말 (예정)	2006년말 (예정)

이러한 정책은 은행 및 기타 금융기관이 리스크측정시스템의 구축에 박차를 가하는 한편 리스크통합관리시스템의 기틀을 마련하도록 하는데 자극이 되고 있으며, 본 고에서도 금융기관의 리스크시스템을 측정시스템과 관리시스템의 2개의 영역으로 구분하여 분석하고자 한다.

2. 리스크측정시스템 분석

은행은 우리나라 금융기관 중 가장 먼저 리스크관리에 관심을 가지고 측정시스템 구축에 앞장서고 있다. ALM시스템은 이미 10여년 이상 운영해오고 있으며 시장리스크측정시스템은 IMF 금융위기 전후에 시작하여 대부분 구축을 완료하였다. 신용리스크측정시스템 역시 이미 구축을 완료한 곳이 많으며 현재는 신BIS협약의 도입에 대비한 신용리스크측정시스템의 개선과 운영 리스크측정시스템의 구축에 보다 많은 관심을 기울이고 있다.

보험회사는 이미 보험리스크를 측정하고 있었다. IMF금융위기 후 저금리시대의 도래로 말미암아 금리리스크의 중요성을 인식하고 ALM시스템의 구축에 관심을 보이기 시작하였으며, 최근 신용리스크 등에도 관심을 증대시키고 있다.

증권회사의 경우 시장리스크측정시스템의 구축에 가장 큰 관심을 나타내고 있는데 이는 최근 장외파생상품의 취급인가에 시장리스크의 측정과 관리 능력을 전제로 하고 있기 때문이다.

투신업종은 보유펀드의 시장리스크관리에 관심을 보이고 있다.

1) 신용리스크

은행은 IMF금융위기를 계기로 신용리스크측정시스템을 본격적으로 구축하기 시작한 것으로 생각된다. 주로 구축된 신용리스크 측정모형은 CRP모형,³⁾ KMV모형,⁴⁾ 크레딧메트릭스모형(Credit-Metrics Model)⁵⁾ 등이 있다.

위 모형은 신용리스크 측정에 있어서 BIS 표준모형보다 훨씬 우수한 논리적 근거를 가지고 있으나 다음과 같은 취약점이 노출되고 있다.

첫째, 체계적 위험을 효과적으로 측정하지 못한다.

신용위험 역시 시장위험과 마찬가지로 체계적 위험과 비체계적 위험으로 구분할 수 있는데 대부분의 신용리스크측정시스템은 비체계적 위험에만 많은 비중을 두고 있으므로 시장변화에 따른 신용리스크량의 변화는 효과적으로 반영하지 못하고 있다.

예를 들면 개별채권의 부도율은 별도의 신용등급모형에 의존하고 있으며 신용등급의 평가는 신규시 또는 정기적으로 실시(반년 또는 1년)하고 그 외에는 고정되어 있기 때문에 시장변화에 따른 부도율 변화를 효과적으로 예측하지 못한다.

따라서 리스크예측의 적시성 결여로 신용위험이 전반적으로 증대할 때 효과적인 대처를 어렵게 한다는 문제점이 발생되고 있다.

둘째, 사후검증시스템의 불비이다.

사후검증은 측정모형의 가정과 논리가 현실적으로도 타당성을 갖추고 있느냐 확인하는데 필요한 절차이다. 예를 들면 신용리스크 측정에 99% 신뢰수준을 가정하였다면 실제적인 손실액이 측정액을 초과하는 경우의 수는 1% 정도이어야 한다.

그런데 부도율에 대한 가정과 관련손익에 대한 측정의 한계 때문에 신용리스크모형의 사후검증을 어렵게 하고 있다.

예를 들면 시장리스크의 경우 1일 VaR의 사후검증에 250일 정도의 데이터를 요구하는데 부도율의 가정은 1년이므로 동일한 기준을 신용리스크에 적용시킬 경우 250년의 데이터가 필요하다는 논리에 도달하게 된다.

3) Credit Risk Plus: 1997년 CSFP(Credit Suisse Financial Product)가 개발

4) 포트폴리오매니저(PortfolioManager)라고도 함. 1993년 KMV 개발

5) 1997년 J.P. Morgan 개발

또한 대출채권은 신용리스크뿐만 아니라 ALM금리리스크 및 유동성리스크 등도 포함하고 있으므로 신용리스크관련 현금흐름만을 명확히 구분해내기가 어렵고 신용등급변화에 따른 평가손익의 반영 여부 등 많은 이슈들이 존재한다.

이러한 문제점은 새로이 모형을 구축한다고 해서 쉽게 해결될 수 아니므로 적절한 보완수단을 마련할 필요가 있다.

특히 우체국금융의 경우 대출채권보다는 유가증권의 비중이 많고 유가증권의 경우 어느 정도 시장가격이 모니터링 될 수 있다는 점을 감안할 때 부도율 예측에 신용스프레드를 반영할 수 있는 방법론을 보완하는 것이 어떨까 생각된다.

2) 시장리스크

시장리스크측정시스템은 은행 및 증권회사에 많이 구축되었다. 대부분 외부패키지를 구입하였으나 전문업체와 공동개발, 또는 자체적인 기술력을 바탕으로 개발한 곳도 있다. 시장리스크 측정모형으로는 분산·공분산 모형, 역사적 시뮬레이션 모형, 몬테카를로 시뮬레이션 모형 등이 있으며 다른 리스크요소와는 달리 일별 측정과 사후검증이 가능하다.

그러나 국내 시장리스크측정모형의 경우 옵션리스크의 측정능력이 미약한 편이며 보완되어야 할 점은 다음과 같다.

첫째, 델타·감마·베가 리스크의 측정이 각각 가능하여야 한다.

둘째, 내재된 금리·주식·외환 등의 리스크요소가 구분 측정될 수 있어야 한다.

셋째, 옵션리스크에 대한 별도의 사후검증이 가능하여야 한다.

넷째, 비선형리스크에 대한 사전테스트시스템을 갖춘 것이 좋다.

3) ALM 리스크

ALM시스템은 과거 은행의 리스크종합관리시스템으로 활용되었으나 현재는 금리리스크 및 유동성리스크만을 측정하고 있다. 외부패키지 구입이 많으며 일부 공동개발, 자체개발한 곳도 있다.

ALM시스템의 대표적인 측정수단은 금리갭과 유동성갭이다. 주로 월단위로 측정되고 있으며 은행은 갭한도를 설정, 관리하고 있다.

금리리스크 부문에서는 금리갭 이외 금리EaR 및 금리VaR 등이 측정되고 있으며 아직 참고

지표로만 활용되고 있는 편이나 지향하여야 할 새로운 측정수단으로서 인식되고 있다.

ALM시스템의 경우 나름대로 은행의 금리리스크 및 유동성리스크 관리에 적지 않게 기여하고 있으나 가장 큰 취약점은 관련손익의 구분이 곤란하다는 점이다.

즉 ALM리스크 측정대상의 포지션은 대부분 금리리스크, 유동성리스크 및 신용리스크 등 여러 리스크요소에 동시에 노출되어 있으므로 관련손익 역시 명확한 구분이 어렵다. 손익구분의 애매모호함은 사후검증 또한 어렵게 한다.

이러한 한계는 신용리스크처럼 새로이 모형을 구축한다고 해서 쉽게 해결될 수 있는 문제는 아니므로 적절한 보완수단을 마련할 필요가 있다.

또한 ALM시스템의 발전과정은 근본적인 취약점의 해결보다는 부가적인 측정기교의 정교화에 치중한 경향이 있으며 이를 자동차에 비유한다면 기본적인 엔진의 성능보다는 장식에 치중한 것과 같다고 할 수 있겠다.

그러므로 근본적인 문제점을 해결하지 못한다고 하더라도 화려한 장식보다는 엔진의 성능을 보완할 수 있는 실용적인 기능을 많이 갖춘 시스템이 보다 경제적인 모형이라고 할 수 있다.

4) 보험리스크

보험리스크는 보험회사를 중심으로 독자적인 발전을 이룩하였다.

보험리스크 관련손익은 보험수수료 수입과 재보험비용, 보험사건 발생시 부담비용 등으로서 명확한 구분이 가능하다. 또한 보험리스크 역시 보험사건 발생확률과 관련된 손실발생가능성으로서 VaR⁶⁾의 개념으로 유도될 수 있으므로 통합리스크관리의 관점에서 여타 금융리스크와 조화를 이루도록 하는 것이 중요하다.

5) 운영리스크

국내에는 운영리스크측정시스템의 구축 및 활용이 체계적으로 이루어지고 있는 금융기관은 아직 없으나 신BIS협약 도입에 대비한 시스템 구축에 많은 관심을 기울이고 있다.

운영리스크 부문은 아직 측정모형의 가정, 논리 등이 취약한 편이므로 모형의 구축에 신중할 필요가 있다. 그러나 금융기관을 위태롭게 하고 심지어는 도산까지 이르게 한 사건들이 운영리스크에 기인한 경우가 많음을 간과해서는 안되며 조기구축을 위한 준비가 필요하다.

6) VaR: Value at Risk

6) 전략리스크

전략리스크는 경영계획의 수립, 제도 변경 등 업무수행과 관련하여 잘못된 결정을 내리거나 결정사항의 부적절한 시행 등으로 인하여 발생하는 위험을 말하나 아직 국내 금융기관에는 잘 알려져 있지 아니하다.

그러나 전략리스크측정시스템의 구축은 각종 전략의 가치평가와 체계적 관리를 가능하게 하여 잘못된 의사결정행위를 예방하고 금융경쟁력 향상에 크게 이바지할 것이므로 남들보다 한발 앞서 관심을 가질 필요가 있다.

3. 리스크관리제도

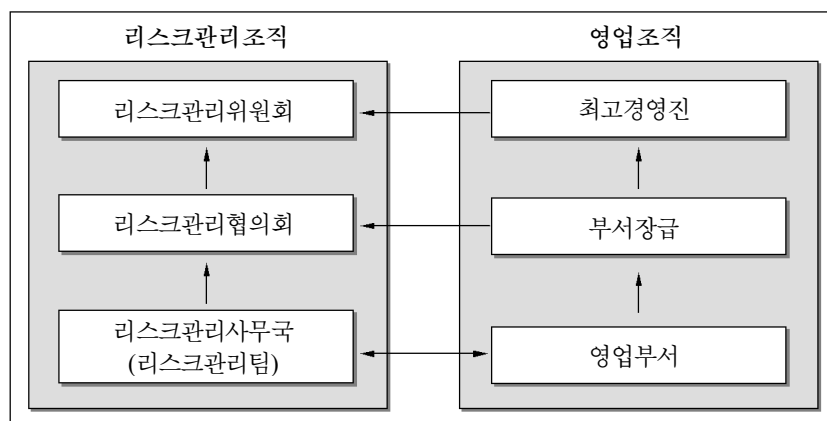
1) 리스크관리조직

[그림 1]은 금융기관 리스크관리조직의 예시이다.

리스크관리조직의 최고의결기구인 이사회 또는 리스크관리위원회이다.

동 위원회에서는 리스크관련 주요정책을 결정하고 주요 현황을 보고받아 논의하고 관련된 업무지시를 내린다.

리스크관리협의회는 리스크관리위원회의 하위조직으로서 부서장급의 회의체이며 위원회로부터 권한을 위임받아 보다 실무적인 업무를 수행하고 협의한다.



[그림 1] 리스크관리조직의 구조도

사무국의 역할을 담당하는 리스크관리부서는 리스크의 측정, 보고 및 지시사항 이행 등 리스크관리와 관련된 실무를 직접적으로 수행하는 조직이다.

또한 영업조직의 경영진은 리스크관리회의체기구의 구성원이 되므로 리스크관련 의사결정에 참여하고 간접적인 책임을 진다.

2) 한도관리시스템

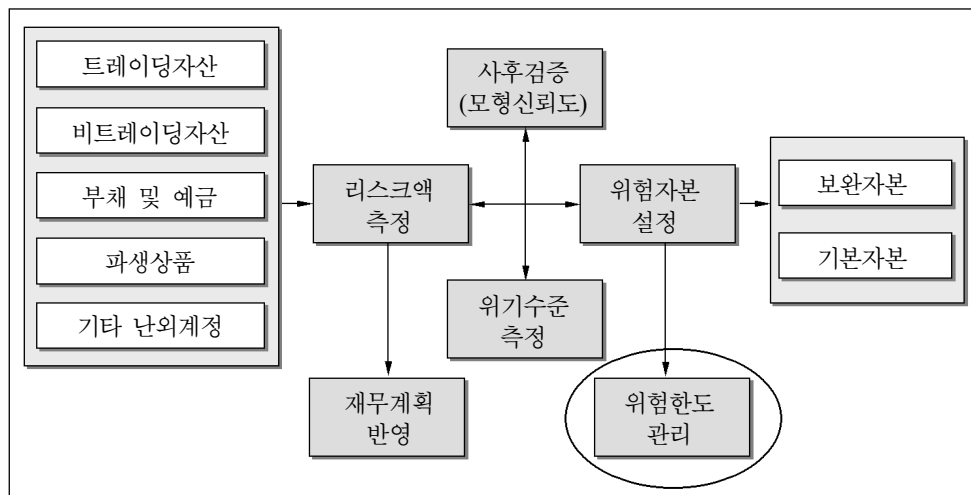
[그림 2]는 금융기관 한도관리시스템의 예시이다.

계량화된 수치로 측정된 리스크는 위험자본으로 집약되고 한도관리시스템에 의해 통제된다. 위험자본과 대응되어 관리가 가능한 한도는 VaR 한도와 손실한도이다.

관리주기는 리스크의 측정주기에 의하여 영향을 받는데 시장리스크 한도는 일별관리가 가능하지만 신용리스크 및 여타 부문은 대부분 월단위로 관리된다.

ALM의 금리갭과 유동성갭은 갭한도에 의해 월단위로 관리되며 위험자본과 대응되지 않는다.

옵션리스크의 경우 극소수 금융기관만이 델타·베가·감마 리스크의 구분측정 및 관리가 가능하며 그 밖에 포지션한도, 거래한도 등의 보조적 지표가 사용되어지고 있다.



[그림 2] 리스크 한도관리 체계도

3) RAPM

RAPM⁷⁾은 이론적으로 간단하여 리스크가 측정되면 바로 시행될 수 있을 것으로 생각되기 쉬우나 실제로는 관리회계 측면의 복잡한 시스템 구축을 필요로 하므로 많지 않은 은행이 RAPM을 구축하였거나 구축 중에 있고 질적인 측면에서도 차이가 있다.

RAPM지표의 경영성과 반영비중은 금융기관마다 다르며 성과배분 및 최적자본배분 등 경영정책과의 연계는 미약한 편이다.

많이 사용되는 RAPM지표로는 RAROC⁸⁾와 EVA⁹⁾가 있다.

4. 활용사례 및 시사점

많은 금융기관이 리스크현황을 경영진에 보고하고 경영전략의 일부로서 사용하고 있다. 리스크관리위원회는 자기자본을 감안하여 리스크부담수준을 결정하고 리스크자본과 리스크한도를 설정한다.

측정된 리스크는 경영진에 보고되어 리스크부담현황과 리스크추세 등을 파악하는데 이용되고 있으며 경영의사결정에 적절히 활용되고 있다.

특히 한도관리제도는 자동화된 리스크방어시스템으로서 훌륭한 역할을 하고 있다.

또한 리스크시스템은 영업활동에 직접 이용되어지기도 한다.

대출실행의 가부와 대출가격의 산정에 활용되기도 하며 아직은 극소수이기는 하지만 복잡한 파생상품을 직접 개발하고 판매하기도 한다.

리스크시스템이 영업에 활용될수록 모형의 정교화가 요구되며 경쟁력의 원천이 되고 있다.

국내 금융기관은 IMF금융위기를 계기로 선진화된 리스크측정 및 관리시스템 구축에 박차를 가하였고 양적인 측면에서 괄목할 성장을 이루었으며 이전보다는 확실히 변화된 모습을 보이고 있다.

그러나 국내 리스크시스템은 질적인 측면에서 선진외국에 비하여 다음과 같은 격차가 있다. 첫째, 측정시스템에 대한 관리능력이 부족하다. 일부 금융기관을 제외하고는 스스로 개선 및

7) Risk Adjusted Performance Measurement(리스크가 조정된 성과측정)

8) Risk Adjusted Return on Capital(위험조정수익률): 이익/위험

9) Economic Value Add(경제적 부가가치): 이익-위험×자본비용

보수·유지할 능력이 없고 외부기관에 주로 의존하는 편이다. 이러한 처지는 시스템 관리비용을 증대시킬 뿐만 아니라 새로이 변화하는 금융환경에의 적응능력을 약화시킨다.

둘째, 리스크관련 인프라가 소홀하다. 특히 전산시스템의 경우 복잡한 리스크시스템과의 조화를 이루지 못하고 한계에 부딪치는 사례가 많다.

셋째, 리스크관리경험이 일천하여 아직 선진화된 리스크문화가 정착되지 않고 있어 리스크관리의 효율성을 반감시키고 있다.

이러한 격차는 주로 인적자원의 결핍으로부터 오는 것이다. 만일 리스크시스템을 구축하는데 있어서 외부기관에만 지나치게 의존한다면 어느 시점 한계에 부딪칠 수밖에 없을 것이다. 다소 힘들더라도 내부전문가 육성과 스스로의 기술개발능력을 확보할 수 있도록 최선을 다하는 것이 필요하다.

Ⅲ. 우체국금융의 대응전략

1. 리스크측정시스템의 구축단계

앞에서는 측정모형을 리스크요소별로 분석하였는데 실용적인 측면에서 고려하여야 할 공통사항은 다음과 같다.

1) 데이터관리시스템

리스크측정시스템의 특징은 많은 데이터와 복잡한 과정을 필요로 한다는 것이다.

그런데 내부 전산시스템은 리스크측정에 대한 아무런 준비가 되어 있지 않은 상태이므로 시스템의 구축 도중 많은 것을 보완하지 않으면 안 된다.

만일 이러한 과정이 원활히 이루어지지 아니하면 기간 내 테스트를 충분히 할 수 없고 결국 시스템은 불완전하게 마무리될 수밖에 없게 된다. 따라서 구축과정에서는 데이터공급 일정이 차질 없이 진행되도록 통제하는 것이 가장 중요하다.

다른 한편으로는 나중에 시스템의 안정성 유지를 위한 준비로서 데이터흐름과 데이터구조의 파악에 전력을 기울여야 한다.

이와 같은 사유 때문에 전산담당자의 역할이 중요하며 시스템구축 초기단계부터 참여하도록

하는 것이 필요하다.

또한 데이터베이스 구축과 관련된 주요 체크포인트(checkpoint)는 다음과 같다.

- ① 데이터 인터페이스의 목록과 경로
- ② 정합성검증 시스템
- ③ 자동화 시스템

시스템 구축에 필요한 데이터들은 리스크측정 및 한도관리 등에 활용되기 위해서는 다소 복잡한 인터페이스 요건을 필요로 한다. 특히 이 부문은 측정엔진의 복잡한 논리와의 연결되어 있으므로 적지 않은 노력이 있어야 이해할 수 있는 부문이므로 유념하여야 한다.

또한 나중에 회계조직 변경, 전산환경 변화, 신상품 개발 등 환경변화에 따라서도 유연한 대처가 요구되므로 항목요건과 데이터경로 등에 대한 세심한 파악과 매뉴얼 정비가 필요하다.

정합성검증시스템이란 데이터의 일치 여부 및 오류, 누락 등을 점검하는 시스템을 말한다. 재무데이터의 경우에는 재무제표의 각 항목과 리스크측정에 필요한 개별데이터들의 합계를 상호 비교하는 것으로부터 시작하며 그 밖에 인터페이스 각 항목의 오류와 누락을 점검하는 시스템이 구축되어야 한다.

외부데이터의 경우 데이터의 누락과 오염 등을 점검하는 시스템이 필요하다.

이러한 데이터들은 측정과정 도중에도 잘못되는 경우가 있으므로 각 측정단계별 정합성검증이 이루어지도록 하여야 한다.

마지막으로 자동화시스템은 정합성검증 과정이 자동화되어 있어야 된다는 것을 의미한다. 앞서 언급했듯이 리스크시스템은 많은 데이터와 복잡한 과정을 필요로 하므로 자동화는 필수적이다.

만일 정합성검증과정이 부실하고 자동화가 되어 있지 않다면 나중에 리스크관리자는 리스크 분석업무 대신 데이터분석업무에 시달리게 될 것이다.

2) 실용성 있는 매뉴얼의 확보

시스템의 구축 후 리스크담당자가 직면하는 가장 큰 애로사항은 사후적인 보수·유지·보완의 문제이다.

물론 구축업체와 지속적인 보수·유지에 관한 계약이 되어 있겠지만 발생하는 모든 문제점에 대하여 기대만큼 해결해 주지 못하고 있는 것이 일반적인 현실이다.

또한 시스템의 복잡성에 비하여 구축기간이 길지 않고 구축과정의 각종 행정적인 업무-계약,

예산, 세미나 준비, 추진현황 보고 등 -로 말미암아 담당자들이 기간 내 충분히 학습할 여유도 많지 않다는 것도 문제점이다.

그러므로 나중을 위하여 실용성 있는 매뉴얼을 확보하는 것은 매우 중요하다.

실용성 있는 매뉴얼의 확보를 위해서는 구축 초기단계부터 매뉴얼을 제시받아 점검하고 구축 기간 중 보완하는 것이 바람직하다. 사후적인 보수·유지 등에 필요하게 될 매뉴얼은 다음과 같이 구분할 수 있다.

- ① 시스템 사용을 위한 조작지침서
- ② 시스템의 요건을 다룬 업무요건서
- ③ 업무요건서의 내용과 관련되는 전산설계서
- ④ 데이터베이스 구조도

3) 보고서의 유연성

리스크시스템의 구축 후 리스크관리는 대부분 보고서를 중심으로 이루어진다.

그런데 보고서는 관리방식의 안정화가 이루어질 때까지 계속적으로 바뀔 가능성이 높고 안정된 후에도 환경변화에 따라 지속적인 개발을 필요로 한다.

보고서관리시스템의 요건이 다양한 보고서 개발 욕구를 충족시킬 수 있는지 여부를 사전에 확인할 필요가 있다.

2. 운영기반 조성단계

1) 리스크관리 측면

리스크측정시스템 구축의 목적은 리스크관리를 위한 것이므로 사실상 리스크관리측면의 대응 전략은 보다 중요하다. 앞에서는 제도적 측면에서의 현황과 과제를 언급하였는데 여기서는 보다 구체적인 사안을 살펴보고자 한다.

먼저 조직적 측면에서는 리스크관리팀의 독립성과 위상재정립이 필요하다.

독립성은 리스크관리팀이 조직적으로 구분되어야 하고 리스크담당 최고경영진의 영업조직과의 겸무금지를 의미한다.

위상재정립은 리스크관리업무에 권위를 부여하기 위한 것이다. 리스크관리업무는 영업행위를

간섭하는 행위로 이해되어 영업부서로부터 배척당할 가능성이 있으므로 이를 방지하기 위해서는 리스크관리위원회 및 동 협의회가 직접적으로 리스크관리업무를 보고받고 지시를 내리는 등 역할을 강화하고 그 이행여부를 지속적으로 모니터링하고 통제하는 시스템을 구축할 필요가 있다.

둘째, 한도관리 측면에서는 한도준수의 엄격성이 강조될 수 있는 규정을 마련하여야 한다. 만일 한도가 있더라도 제대로 지켜지지 아니하면 리스크관리는 실패할 것이다. 특히 한도초과시의 처리방안 및 절차, 역할과 책임은 구체적으로 규정하여야 실효성 있는 제도가 될 수 있다.

셋째, RAPM 측면에서는 진도율 관리보고서의 개발과 성과보상체제 및 최적자본배분 시스템의 추가적 구축이 필요하다. RAPM은 측정된 결과를 경영전략에 반영할 수 있는 제도가 병행되어야 의미가 있다.

단, 이러한 요건을 충족하기 위해서는 재무통제시스템과의 조화와 적합한 관리회계시스템의 구비가 필요하다.

2) 기업문화측면

국내외 리스크관리 실패사례를 살펴보면 리스크마인드의 부재가 큰 문제점임을 알 수 있다. 리스크마인드의 부재는 최고경영진, 중간관리자, 영업담당자, 리스크 측정 및 관리담당자, 내부 감사자 등 폭 넓게 나타난다.

그러므로 성공적인 리스크관리시스템의 구축을 위해서는 측정시스템, 제도적 측면과 함께 리스크마인드 고취 및 수준의 향상을 위한 교육정책이 반드시 병행되는 것이 필요하다.

리스크교육의 방향은 내부전문가를 육성하는 한편 보편성도 아울러 지향하는 것이 바람직하다. 리스크지식의 보편성 지향을 위한 전략의 예시는 다음과 같다.

첫째, 정기적인 연수과정을 개발하고 신설한다.

둘째, 지원, 발표, 시상 등을 통하여 자발적인 스터디그룹의 발생을 유도한다.

셋째, 정기 또는 수시의 세미나를 개최하고 지속적인 홍보활동을 전개한다.

3. 예상되는 금융환경과 대응전략

1) 영업환경 측면

저금리 기조, 장외파생상품의 등장, 금융위험의 증대 등 변화하는 금융환경은 은행을 비롯한

금융기관의 영업환경을 다음과 같이 변화시킬 것이다.

- ① 금융상품의 변화
- ② 새로운 사업기회
- ③ 리스크자문서비스

첫째, 단순한 금융상품 대신에 보다 복잡한 복합상품이나 맞춤형상품이 등장이 예상된다. 단순한 금융상품은 가격경쟁에 쉽게 노출되어 저마진 획득만이 가능하나 고객의 욕구(needs)에 부합되도록 설계한 맞춤형상품 등은 효용가치가 높고 시장가격의 산출이 곤란하므로 고마진 확보가 가능하다.

그러나 복합상품이나 맞춤형상품은 다양한 형태의 리스크부담을 야기하기 때문에 이러한 리스크를 잘 관리할 수 있는 능력의 확보가 필요하게 될 것이다.

둘째, 파생상품, M&A, 프로젝트 파이낸싱(project financing), 벤처캐피털(venture capital), 신흥시장에 대한 투자 등 고리스크 부담사업에 대한 새로운 사업기회가 발생할 것이다. 그러나 이러한 사업기회는 고도의 리스크측정·관리 능력을 요구하므로 충분한 능력을 구비하지 못한 금융기관에게는 기회가 오지 않는다.

셋째, 리스크분야에서는 금융기관은 타업종에 비하여 선도적 역할을 하고 있으므로 이러한 지식을 바탕으로 기업 또는 가계에 대한 리스크관련 자문서비스를 수행할 능력을 확보하게 될 것이다. 기업에 대하여는 외환·운영·신용·유동성 등의 리스크관리, 가계에 대하여는 주식리스크 관리 및 포트폴리오구성전략 등의 자문서비스의 제공이 가능하게 될 것이다.

이와 같은 영업환경의 변화는 금융기관으로 하여금 보다 뛰어난 리스크측정·관리 능력을 요구할 것이므로 관련된 기법의 연구·개발에 보다 적극적인 관심을 가질 필요가 있다.

2) 리스크환경 측면

어느 한 금융기관의 리스크관리 또는 전략의 실패가 금융시스템 전반에 갑작스런 충격을 가할 가능성이 매우 높은 시기가 점차 도래하고 있다. 최근의 LTCM 사건은 이러한 가능성과 함께 꽤 높은 수준의 위기관리능력이 요구되고 있음을 보여주고 있다.

그러므로 위기에측 및 위기관리 등을 위한 시스템 개발에 보다 관심이 필요하다.

IV. 결 론

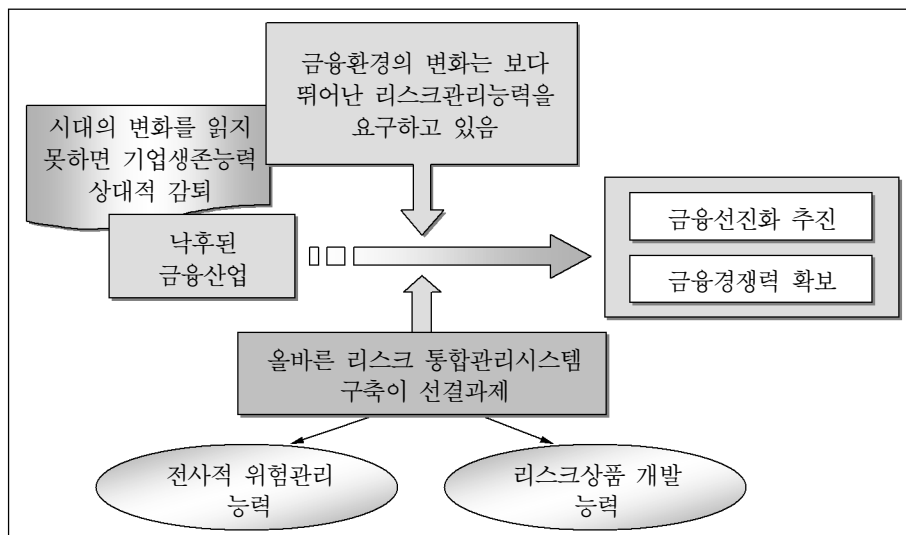
금융환경의 변화는 보다 뛰어난 리스크관리능력을 요구하고 있으며, 향후에는 리스크가 금융 경쟁력의 가장 핵심적이 요소가 될 것이다. 만일 시대의 변화를 읽지 못하고 리스크관리능력을 확보하는데 게을리 한다면 미래의 금융환경에서는 스스로를 지탱할 능력을 잃게 되고 낙후 될 수밖에 없다.

즉 리스크관리능력은 도산의 방지만을 목표로 하는 것은 아니며 손실발생가능성을 통제하고 나아가서는 선진금융기법의 확보를 가능케 하여 수익성 향상을 위한 수단이 된다.

그러므로 우체국금융은 도산의 위험성이 없기 때문에 리스크관리가 필요 없다는 생각은 잘못된 것이며 리스크능력의 확보는 우체국금융의 발전을 위해 꼭 필요한 것임을 인식할 필요가 있다.

또한 우리나라 금융기관의 리스크관리현황을 살펴보면 선진외국을 근접하는 것에 만족하고 있으며 추월을 하기 위한 노력은 부족하지 않나 생각된다. 물론 추월에는 상당한 고통이 따르겠지만 이를 감수하지 않고서는 금융선진화는 이룩하기 어렵다.

비록 고통이 있더라도 우체국금융을 위해서 나아가서는 국가의 금융경쟁력 향상을 위해서 그 길을 권유하고 싶다.



[그림 3] 금융리스크 분야의 발전방향

참 고 문 헌

- 강병호, 『금융시장론』, 박영사, 2002.
- 금융감독원·전국은행연합회, 『금융회사의 통합리스크관리 모범규준』, 2002. 5월.
- 금융감독원, 『국내은행 종합리스크관리체제 선진화 Workshop』, 2001. 10월
- _____, 『종합리스크관리체제 선진화 Workshop』, 2003. 3월
- 김근식, 「경쟁력의 요체, RAPM」, 『우리조사』, 2003. 겨울호, 우리은행.
- 김철중·윤만하, 『신용위험측정』, 한국금융연수원, 2003.
- 박재석·박중권·김효정·김수진, 『우체국 금융사업의 위험관리 전략』, 연구보고 02-28, 정보통신정책연구원, 2002.
- 박재석·이석범·김효정·이범진, 『우체국금융의 리스크관리 정보시스템 구축방안 연구』, 연구보고 02-05, 정보통신정책연구원, 2002.
- 이홍재·이범진, 「금융환경변화에 따른 우체국의 리스크관리 방안」, 『우정정보』, 2001 겨울호, 정보통신정책연구원.
- 조하현·이승국, 『신용리스크 측정과 관리』, 세경사, 2003.
- 조원면, 「국내 은행의 복합금융상품 개발 현황 및 향후 과제」, 『금융』, 2003. 3월, 전국은행연합회.
- 하홍윤, 「국내은행의 위험관리실태와 과제」, 『우정정보』, 2002. 가을호, 정보통신정책연구원.