원광대학교
WONKWANG UNIVERSITY

NEW WAY, NEW LEADER WONKWANG UNIVERSITY

과목명: 보험론

담당교수: 원광대학교 경영학부 정호일

주교재: 리스크와 보험

제2장 리스크 관리

학습목표

1. 리스크관리의 목표 및 과정 이해
2. 리스크지도와 리스크관리 방법 이해
3. 리스크관리방법과 보험의 관계 파악

1절 리스크와 리스크관리

1. 리스크관리의 정의

- **리스크관리(risk management)의 정의**
  - 리스크비용을 최소화하려는 일련의 의사결정
  - 합리적 의사결정 과정과 그것을 수행하는 과정의 복합체
- **관리 또는 경영 측면에서의 정의**
  - 개인이나 조직이 직면한 위험 또는 예상하지 못한 손실이 가져올 수 있는 부정적 영향을 최소화할 목적으로 자원과 활동을 계획, 조직화, 지휘 및 통제하는 관리활동
- **의사결정 측면에서의 정의**
  - 의사결정과정 다섯 단계로 구분
  - 개인이나 기업 또는 조직의 리스크요소를 파악하고 측정, 관리할 수 있는 대안을 강구하여 최선의 위험관리 수단을 선택하여 실행하고 그 과정과 결과를 체계적, 지속적으로 감시하는 것

리스크관리의 모형

의사결정 \ 경영관리	계획화	조직화	지휘	통제
위험요소의 파악 및 측정				
위험관리기법 대안 검토				
최적의 위험관리 기법 선택				
선택한 위험관리기법의 실행				
위험관리 프로그램의 감시				

[위험관리과정]ㅡ관리과정은 Allen & Newman의 방법

1단계: 리스크관리 계획수립
- (1)리스크요소파악 및 측정
- (2)리스크관리 대안 고려 및 최적 리스크관리 수단의 선택
- (3)위험관리 예산의 편성
- (4)위험관리 실시계획의 설정

2단계: 리스크관리 조직화
3단계: 리스크관리 지도
4단계: 리스크관리 통제

2. 리스크관리의 목표

◆ 일반적인 목표

- 최소의 비용으로 손실(리스크비용)을 최소화 하는 것
- 조직의 생존 확보

◆ 사전적 목적(pre-loss objectives)

- 경제적 효율성의 확보
- 불안감소
- 타인에게 전가할 수 없는 법적 의무 이행
- 최고경영자의 리스크에 대한 안심 제공
- 효과적인 리스크관리부서의 운영이 중요

◆ 사후적 목적(post-loss objectives)

- 대형손실에 대한 생존요소의 확보:생산/마케팅/재무/경영관리
- 지속적 기업활동
- 수익의 안정화
- 지속적 성장, 사회적 책임의 이행

2절 리스크관리의 과정

◆리스크관리의 5단계(의사결정 관점)-계획수립

1. 리스크요소의 파악 및 측정

1) 리스크요소의 파악

- 위험의 객체,위험의 형태 및 위험의 결과를 종합하고 그것을 분류 정리하는 것.
- 손실을 가져올 수 있는 요인 찾아내기
- 잠재적인 손실이 초래할 영향을 측정, 평가하기

➢ 손실의 종류 파악

- ➢ 물적 손실, 간접 손실, 배상책임 손실,인적 손실
- ➢

➢ 손실에 대한 정보 수집

- ➢ - 어떠한 경제적 손실? 어떠한 위태?가 존재하는가.
  - 손실 재산, 피해자, 손실빈도와 심도 정도

[잠재적인 위험을 파악하는 방법]

- **표준화된 설문 또는 체크리스트**
  - 리스크와 관련된 사람들이 예견할 수 있는 리스크에 대한 의견을 묻는 것(예: Crawford의 체크리스트)
- **기록에 의한 조사**
  - 기업의 관련 재무제표, 일지, 계약서, 조직도, 보험계약서 등의 기록물이나 서류를 활용
- **업무흐름도**
  - 조직 내 업무흐름과 관련하여 일어나는 물자, 부품, 활동, 상품, 정보의 흐름을 일목요연하게 보여주는 것
- **물리적 조사**
  - 건물이나 물품의 제조과정을 직접 조사
- **면담조사**
  - 조직 내 오랜 경험자의 면담/외부 전문가의 자문

2) 리스크의 측정

- 확인된 리스크에 대해서 확률 또는 통계적 기법을 사용하여 가능한 손해액의 정도와 규모를 객관적으로 측정하는 작업
- 리스크속성(발생빈도,손실규모)에 따라 적합한 관리방법 모색
- 리스크 측정에서 고려해야 할 중요개념
  - 가능최대손실(probable maximum loss, PML)
    - ✓현실적으로 예상할 수 있는 최대규모의 손실
    - ✓사적 보호시스템은 작동하지 않지만 공공 보호시스템(소방서)의 협조를 받는 경우의 최대추정손해이다.
  - 최대가능손실(maximum possible loss, MPL)
    - ✓ 어떤 사고로부터 초래될 수 있는 가능한 최대의 손실
    - ✓ 그 이상의 손실이 발생할 확률은 거의 없는 손실규모=전부손실
    - ✓ 사적,공적 보호시스템이 작동하지 않을 때 발생하는 예상최대 손해액.

      Ex) 9.11 테러사건

1) 손실빈도측정

- 확률적 방법, 일정범위 설정법 등

2) 심도측정

- 프리드랜더의 화재손실액 규모 측정법

방화벽

규모 / 제어	정상예상손실 (NLE)	*가능최대손실 (PML)*	최대예상손실 (MFL)	*최대가능손실 (MPL)*
1차제어(사적)	작동하여 진압	미작동	미작동	미작동
2차제어(공적)		작동하여 진압	작동하여 진압	미작동

가능최대손실(PML)

- 리스크관리에서 보다 중요한 개념 PML
- 손실의 원인인 사고 자체뿐만 아니라 손실리스크에 노출된 사람이나 물건에 의해 영향을 받음
- 보험회사의 보험가액(insured amount)결정에 사용되는 개념 –손실발생확률(신뢰도)에 따라 PML결정
- 2가지 요인에 영향을 받음
  - 기대손실과 실제손실의 차이의 정도(손실의 표준편차)
  - 리스크관리자의 위험회피도 (위험회피도,표준편차와 PML은 비례

2. 리스크관리의 대안 고려

1) 리스크 통제(risk control)

리스크 발생 빈도나 손실규모를 물리적으로 통제하려는 기법

① 리스크회피(risk avoidance)-손실가능성 원천회피

② 손실통제(loss control):빈도와 규모 축소 전략

- 손실예방-손실 발생빈도 축소 초점(댐건설, 음주단속,방화벽 설치, 속도제한 등)
- 손실감소-손실규모 축소 초점(재산,인명,유가물의 수와 규모 축소, 비상대책,구조대책, 재활서비스,보상청구 등 초점)

③ 리스크요소의 분리(segregation)

- 리스크분산(복제, 격리)

④ 계약을 통한 전가

- 손실로부터 야기될 수 있는 법적 재무적 책임을 계약을 통해 제3자에게 전가(리스, 하청 등)

사고의 구조에 대한 이론

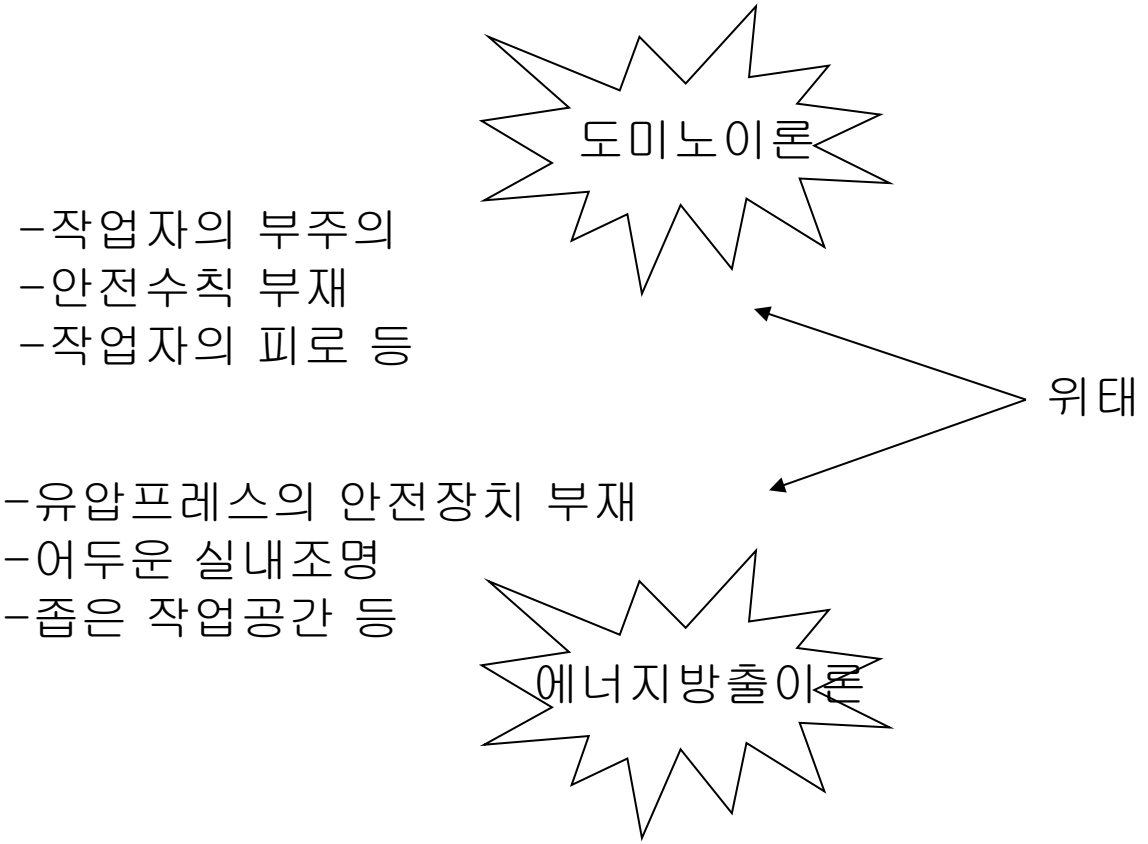
① 도미노이론-by Heinrich

- 산재사고가 사회적 환경,인간의 과실,위태,사고, 상해라는 5가지 연쇄적 사건으로 구성된 연결고리를 가지며, 연결고리를 차단하면 사고를 예방할 수 있다는 이론
- 대부분의 손실사고는 사람의 실수 부주의를 원인으로 하기 때문에 사람이 실수하지 않도록 환경을 개선하고 사고예방교육훈련을 강화하는 것이 중요

② 에너지방출이론-by Haddon

- 사고는 특정구조에 견딜 수 없는 정도의 스트레스를 줌으로써 통제되지 않는 에너지가 급격히 방출됨으로써 일어난다는 이론
- 유해한 에너지의 축적이나 방출을 막는 물리적, 공학적 준비가 중요-안전시설의 보강 중요

유압프레스에 의해 손가락 절단-손인



2) 리스크재무(risk financing)

-발생할 수 있는 재무적 손실에 대한 대안

-손실 예방보다 손실 회복/복구에 소요되는 자금의 조달에 초점

① 리스크의 보유(risk retention)

- 위험으로 인한 장래의 손실을 스스로 부담
- 리스크의 원인이나 결과에 영향을 주지 않음
  - 적극적 리스크 보유:빈도나 규모가 경미 의도적으로 자신부담
  - 소극적 리스크 보유:리스크를 예상하지 못하거나 위태를 확인하지 못함으로써 부득이 보유하게 되는 리스크
- 리스크보유 방법
  - 당기비용처리-조직내 CF이 양호한 경우
  - 외부기관에서 자금 차입
  - 적립금 활용(책임준비금, 비상위험준비금,계약자배당준비금 등)
  - 자가보험(self-insurance) 이용:자체보험자 또는 캡티브

② 리스크전가(risk transfer)

- 잠재적 손실의 발생빈도나 발생규모에 영향을 주지 않고 경제적 부담과 책임을 제3의 계약자나 보험회사에게 넘기는 방법(3자 손실)
- 기법
  - 보험계약:리스크를 지닌 피보험자가 보험료를 납부함으로서 잠재적인 손실을 보험사에 전가하는 것
  - 보험이 아닌 계약 :보험이외의 계약에 의해 잠재적인 손실에 대한 책임을 상대방에게 전가
    - 면책계약:손실발생시 금전적 배상책임을 제3자에게 전가
    - 헤징:가격리스크의 전가-선물계약

③ 리스크의 보유와 전가가 동시에 행하는 리스크재무기법

- 공제:공통의 이익을 갖는 집단이 특정 우발사건으로부터 발생하는 경제적 손실 보전을 위해 공동재산을 형성하는 제도(생명공제, 자동차공제 등)
- 자기부담금:미리 정한 한도까지 소액피해는 보험가입자가 부담하고 초과분은 보험사가 부담하는 제도
- 공동보험:피해액의 규모와 상관없이 일정액을 보험사가 나머지는 보험가입자가 부담

3. 최적의 리스크관리기법 선택

- 기업의 목표와 기업이 현실적으로 직면하고 있는 인적, 재무적, 기술 수준이나 제약을 고려하여 기업에게 맞는 최적의 리스크관리 기법을 선택

- **세 가지 예측 사항**
  - 예상 손실의 발생 빈도와 손실규모(=리스크 속성)
  - 각각의 리스크통제 기법과 리스크재무 기법이 리스크의 속성에 미칠 영향 및 예정손실의 예측에 미칠 영향
  - 각각의 리스크관리 기법에 소요될 비용

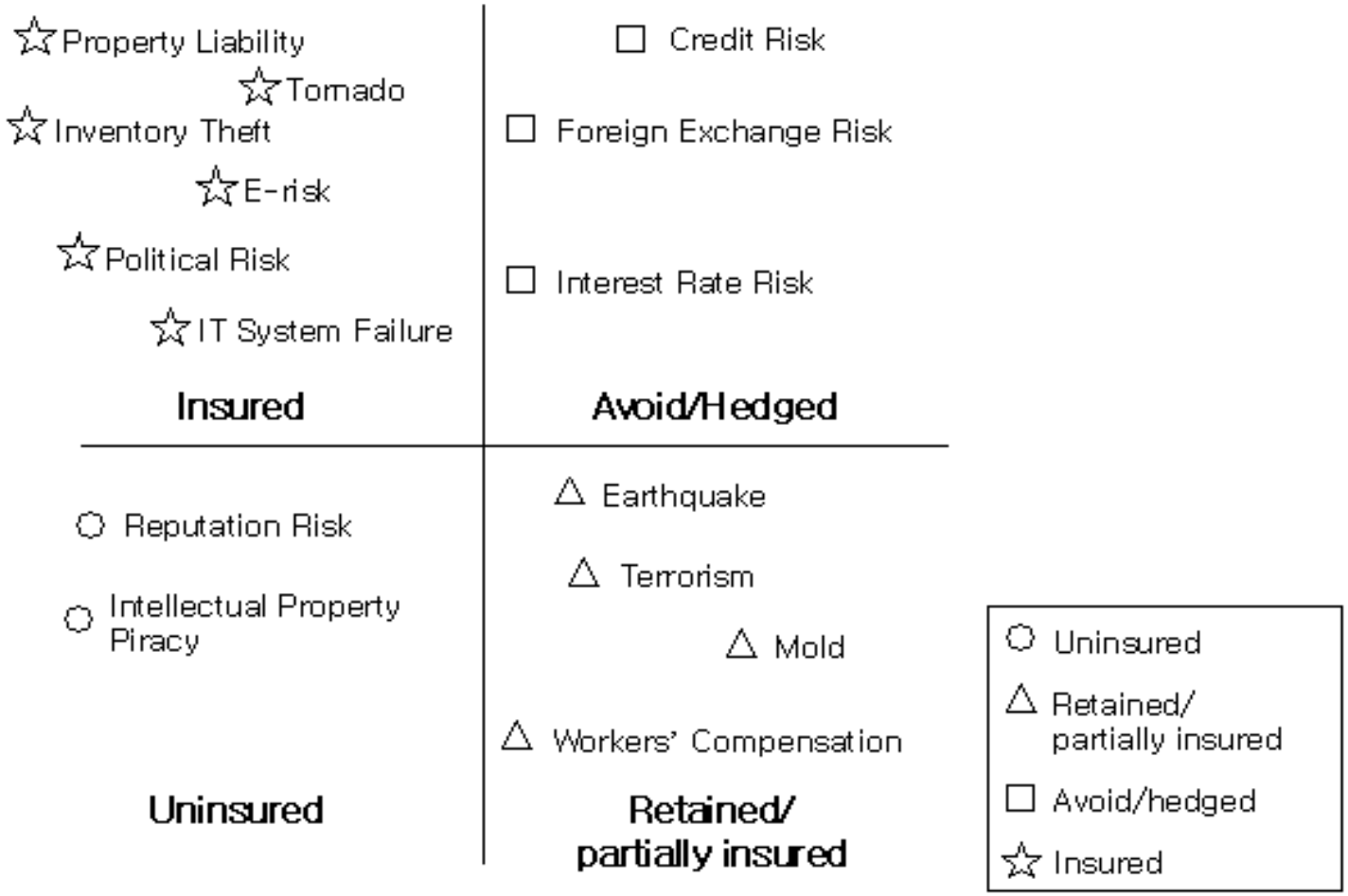
<표2-2> 리스크의 속성에 따른 리스크 관리 방법

손실규모 \ 손실빈도	낮은 빈도	높은 빈도
작은 손실규모	보유-자가보험	손실통제를 위주로 한 보유
큰 손실규모	전가-보험	위험회피

재무기법

통제기법

<그림2-3>리스크관리방법의 예



<출처: Baranoff, E., *Risk Management and Insurance*, Willey, p.56.>

4. 선택한 리스크관리 기법의 실행

- 구체적인 리스크통제 수단과 리스크재무 기법의 실행에 대한 의사결정
  - 예: 스프링쿨러의 상표와 종류, 설비업체의 선정, 구체적 보험종류의 결정, 제반조건, 보험사 선정 등에 대한 결정-보험전문가의 협력 필요

5. 리스크관리 프로그램의 모니터링

- 리스크관리 프로그램의 실행과정과 그 성과에 대한 모니터링
- 계속 반복되어야 하는 과정(on-going-process)

4절 리스크관리의 조직과 수행

1. 리스크관리의 조직과 리스크관리정책

- 리스크관리자(risk manager)
  - 기업이 직면한 위험을 이해하고 확인, 분류, 계량화할 수 있는 능력 요구, 리스크와 관련된 심리적, 사회적, 정치적, 윤리적, 경제적 측면들에 대한 이해능력 요구
  - 보험분야 및 보험중개 서비스에 정통
  - 최고의사결정자와 의사소통할 수 있는 적절한 위상과 권한이 부여 되어야 함.
    (리스크관리방침과 방법확립, 이해관계자와 조직간 커뮤니케이션, 리스크평가, 종업원안전복지 프로그램관리, 손실프로그램 구축, 손실발생가능성 측정,보험중개사선정,보험계약관리,리스크보상처리 등 업무수행)
- 리스크관리조직 구성
  - 리스크관리조직의 구성과 운영의 기본방향은 리스크관리방침의 형태로 명문화 하는 것이 바람직(조직내의 위치, 기능,활동내용을 포함)

◆리스크관리방침의 공식화의 장점

- 리스크관리에 대한 최고경영진의 태도, 선호, 가치관을 명확히 함으로써 조직 전달효과 향상
- 구체적 실행계획과 조직계획 수립의 지침
  - 목표달성을 위한 필요활동 파악
  - 활동에 대한 조직화와 조정 방법
  - 리스크관리부서의 조직체계상 위치
  - 다른 관리기능과의 연계 방법 등에 대한 방향 제시
- 의무와 책임이 명시됨
- 조직내 커뮤니케이션을 용이하게 함.

2. 리스크관리의 수행과 감독

- 리스크관리의 목표에 대한 성과 확보
- 리스크관리과정 자체에 대한 관리로서 리스크관리자가 일을 제대로 수행하고 있는지, 타부서와 협조가 원만히 이루어지는지에 대한 점검과 조정
- 효율적인 감독체계의 기본사항
  - 성과의 수용기준
    - 최종적인 성과의 수용여부를 판단하는 방법
      - 성과기준:생산량, 보유손실, 공해물질산출 등 결과나 성과에 의하여 판단
      - 프로세스 기준:리스크관리과정에서 수행되어야 할 행위를 리스크관리방침에 규정된 대로 실행했는가의 여부에 따라 판단.
  - 실제결과와 기준과의 비교
    - 리스크관리 각 과정에 대한 별도의 기준 설정, 실제 결과와 비교
  - 수용하기 어려운 결과의 조정
    - 리스크관리자의 전문수행능력, 경영진과 의사소통 및 실행에 대한 협조 정도 등을 파악

1. 연습문제

1. 리스크관리의 과정을 설명하시오.
2. 리스크의 파악 단계가 가장 중요한 이유를 설명하시오.
3. 리스크지도를 주변의 기업을 대상으로 작성해 보시오.
4. 리스크관리의 대안에 대해 설명하시오.
5. 리스크의 각 보유기법에 대한 장단점을 설명하시오.
6. 리스크관리는 계속적인 순환과정이어야 하는 이유를 설명하시오.

수고하셨습니다.