

經營學博士學位論文

金融環境變化와 協同組合型 金融機關의 全社的
리스크管理(ERM)에 대한 實證研究
-새마을금고 經營을 中心으로-

An Empirical Study on Enterprise Risk Management
by Changing Financial Environment
-The Risk Management of Korea Federation of
Community Credit Cooperative-



指導教授 崔宗洙

2008年 2月

韓國海洋大學校大學院

貿易學科 林日太

本 論文을 林日太의 經營學博士
學位論文으로 認准함.

委員長 金 在 棒 (印)

委 員 金 正 秀 (印)

委 員 羅 昊 洙 (印)

委 員 李 基 煥 (印)

委 員 崔 宗 洙 (印)

2008年 2月 日

韓國海洋大學校 大學院

목 차

Abstract

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 중요성	3
제3절 연구의 방법 및 범위	4
제4절 연구의 구성	6
제2장 협동조합형금융기관의 현황	8
제1절 협동조합형금융기관 개요	8
제2절 협동조합형금융기관의 통계 현황	13
제3장 금융환경변화와 전사적 리스크관리	30
제1절 금융환경의 변화	30
제2절 전사적 리스크 관리의 이론적 배경	47
제3절 새마을금고의 전사적 리스크관리	57
제4장 새마을금고의 전사적 리스크관리 실증분석	67
제1절 자료의 구성 및 분석방법	67
1. 전사적 리스크 분류근거 및 과정	67
2. 설문지 구성	68
3. 분석 방법	70
제2절 일반적 현황 분석 결과	71
1. 응답자의 일반현황 분석	72
2. 리스크 관리에 대한 인식조사	75
3. 일반현황별 리스크 인식도 차이	76
4. 응답자별 리스크 빈도, 심도 및 관리정도의 비교분석	78



제3절 리스크 측정에 따른 리스크 분류 결과	79
1. 리스크 심도-빈도 따른 분류	79
2. 리스크 중요도와 관리정도에 따른 분류	90
3. 리스크의 리스크 분류-리스크관리유형 매트릭스	101
제5장 전사적 리스크관리 대응방안	107
제1절 리스크관리 일반현황에 대한 대응방안	107
제2절 리스크 분류 및 관리유형에 따른 대응방안	108
1. 리스크 분류별 대응방안	108
2. 리스크 관리유형별 대응방안	114
3. 리스크 분류-리스크 관리유형 매트릭스에 따른 대응방안	116
4. KRI(key risk indicator)를 통한 대응방안	118
제6장 요약 및 결론	125
제1절 요약 및 결론	125
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제	129
참고문헌	131
부록 1 : 리스크경험여부와 심도, 빈도 및 관리정도 T-test	138
부록 2 : 설문지1	152
부록 3 : 설문지2	158



표 목 차

<표2-1> 협동조합 금융기관별 개별법에 규정된 설립목적	8
<표2-2> 서민금융기관 일반현황(2006년 12월 31일 현재)	10
<표2-3> 기관별 예금자 보호제도	11
<표2-4> 협동조합형금융기관 및 은행계의 점포수 현황	14
<표2-5> 협동조합형금융기관의 구조조정 현황	16
<표2-6> 협동조합형금융기관의 조합원 수	17
<표2-7> 협동조합형금융기관의 임직원 수	18
<표2-8> 협동조합형금융기관의 자산 현황	20
<표2-9> 협동조합형금융기관의 수신(예수금)현황	22
<표2-10> 협동조합형금융기관의 여신(대출금)현황	23
<표2-11> 협동조합형금융기관의 예대비율 현황	25
<표2-12> 협동조합형금융기관의 여신 건전성 현황(고정이하비율)	26
<표2-13> 협동조합형금융기관의 여신 건전성 현황(부실여신비율)	28
<표2-14> 협동조합형금융기관, 은행계, 새마을금고의 일반현황	29
<표3-1> BIS I 과 BIS II 의 주요내용 비교	38
<표3-2> 거시적 관점에서 차ಿಯ약(BIS, I BIS II)	39
<표3-3> 자본시장 통합법의 주요내용	43
<표3-4> 리스크관리의 전통적 패러다임과 새로운 패러다임	48
<표3-5> 새마을금고 리스크관리 요약	61
<표3-6> 리스크관리의 기존연구	63
<표3-7> 본연구와 기존연구의 비교	66
<표4-1> 리스크 분류 비교표	68
<표4-2> 설문지의 구성	69
<표4-3> 지역별 설문지 배포 및 응답금고 지역별 분포도	71
<표4-4> 설문지 응답금고의 자산별 분포	72
<표4-5> 설문지 응답금고의 예·대 비율	73
<표4-6> 설문지 응답금고의 경영평가 등급분류표	73



<표4-7> 설문지 응답금고의 자산대비 적립금비율 분포도	74
<표4-8> 정사책임제도 실시여부	74
<표4-9> 리스크관리 실행주기에 대한 분포	75
<표4-10> 리스크관리 일반 현황	76
<표4-11> 일반현황-리스크인식도 상관관계 분석	76
<표4-12> 정사책임제 실시여부에 따른 리스크인식도	77
<표4-13> 교차분석에 따른 카이제곱 검증	78
<표4-14> 리스크 경험 여부에 따른 유의수준 요약	78
<표4-15> 리스크 범주별 평균 심도 및 빈도	79
<표4-16> 새마을금고 중요리스크의 리스크별 심도 및 빈도	82
<표4-17> 대출관련 리스크의 심도 및 빈도	85
<표4-18> 여유자금관련 리스크의 심도 및 빈도	85
<표4-19> 새마을금고 Key risk	87
<표4-20> 새마을금고 Major risk	88
<표4-21> 새마을금고 Minor risk	89
<표4-22> 리스크 범주별 중요도 및 관리정도	91
<표4-23> 새마을금고 중요 리스크의 중요도 및 관리정도	94
<표4-24> 관행관리	97
<표4-25> 과소관리	98
<표4-26> 과대관리	99
<표4-27> 적정관리	100
<표4-28> 리스크 범주별, 관리유형-리스크 매트릭스	102
<표4-29> 관행관리 - 리스크 분류 매트릭스	103
<표4-30> 과소관리 - 리스크 분류 매트릭스	104
<표4-31> 과대관리 - 리스크 분류 매트릭스	105
<표4-32> 적정관리 - 리스크 분류 매트릭스	106
<표5-1> Key risk의 발생원인 및 발생환경	119



그림 목 차

<그림2-1> 협동조합형 금융기관의 점포수 및 은행계의 점포수 추이	15
<그림2-2> 협동조합형 금융기관의 조합원(회원) 수	17
<그림2-3> 협동조합형 금융기관의 임·직원수	19
<그림2-4> 협동조합형 금융기관의 자산현황	21
<그림2-5> 협동조합형 금융기관의 수신(예수금) 현황	23
<그림2-6> 협동조합형 금융기관의 여신(대출금) 현황	25
<그림2-7> 협동조합형 금융기관의 예대비율 현황	26
<그림2-8> 협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(고정이하비율)	27
<그림4-1> 리스크 범주별 심도 및 빈도	80
<그림4-2> Key, Major, Minor risk 발견을 위한 심도-빈도 맵핑	80
<그림4-3> Key, Major, Minor risk 분류도표	81
<그림4-4> 새마을금고 중요리스크 심도-빈도 맵	86
<그림4-5> 중요리스크의 Key, Major, Minor risk 분류도	90
<그림4-6> 리스크 범주별 중요도-관리정도	92
<그림4-7> 리스크 범주별 중요도-관리정도 맵	92
<그림4-8> 리스크 범주별 관리유형 도표	93
<그림4-9> 새마을금고 중요리스크의 중요도-관리정도	96
<그림4-10> 리스크관리 유형별 도표	101



Abstract

by Lim, Il Tae

Department of International Trade

Graduate School

Korea Maritime University

The backgrounds of this study are the changes of financial environment after the crisis of foreign exchange in East Asia in 1997.

The changes of financial environment are low growth, low interest, advance to aging society, a large scale and a diversification of financial institution, globalization, and the enforcement of Basel II, the integration law of capital markets, and Korea-U.S FTA...etc.

The objective of this study is to provide, by coping strategically with the threats and opportunities caused by the changes of the financial environment, the increase of benefit by the member`s mutual dependence which is the fundamental objective of a cooperative association.

So, considering these risks as obstacles or interfering factors in the activities to meet this purpose, this study suggests the proper management schemes which can both identify and measure and evaluate these risks at the enterprise level.

This study chooses the managerial risk management of NCFA(New Community Finance Association) as the study model.

Despite of the changes of the financial environment, the risk management of NCFA was traditional risk management based on financial affairs.



Because it is hard to accommodate to the changeable environment of finance by means of the traditional risk management, this study suggests ERM(Enterprise Risk Management) as an alternative.

For the empirical analysis of ERM, after selecting 62 types of risks, this study makes an investigation through an questionnaire.

As a result of mapping the risks using the frequency and severity, this study get 19 types of key risks.

After multiplying severity by frequency, this study get importance and madk 4 types of management level based on the degrees of risk management and the importance of the risk.

The 4 types are consisted of ordinary management type which is low importance and low level management, underestimate management type which is high importance and low level management, excessive management type which is low importance and high level management, and proper management type which is high importance and high level management.

And after investigating the causes of the key risks, this study suggests how to get rid of the risks in advance.

First, C대 should concern these key risks and keep professional knowledge.

Second, the communication and training about risk management needs to be conducted frequently to give employee correct understanding and develop ability to deal with these matters.

Third, the risks which were chosen as key risks should be dealt at the enterprise level.

Forth, the budget and effort to be raised for the type of underestimate tools management.

Fifth, there should be investigate about the causes key risks to remove or reduce the risks are also needed.

Therefore, CFI(Cooperative Financial Institution) should manage the risks over the length and breadth of management through ERM and should achieve their essential objectives which is survival and growth.



By Maximizing the member`s interests, achieving the purpose of the foundation, and doing their best as a public financial institution, this study gives a hand to reduce the splitting phenomenon of financial institutions.



제 1 장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

협동조합형 금융기관의 경영적 과제와 리스크관리 방안을 규명하기 위하여 먼저 협동조합형 금융기관의 전사적 리스크관리와 직·간접으로 관련이 깊은 주요 금융환경의 변화를 예측하고 그 변화가 협동조합형 금융기관의 경영과 리스크관리에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 분석이 전제되어야 한다. 이러한 분석을 토대로 협동조합형 금융기관의 경영에 직면하게 될 위협과 기회를 파악하고 그에 대한 전략적 대응방안을 찾아야 할 것이다.

1997년 말 외환위기 이후 우리나라 금융환경은 급격한 변화를 가져왔다. 금융기관의 변화와 영향으로는 첫째, 경제의 저성장과 저금리의 지속을 들 수 있다. 저성장의 금융환경에서는 자금에 대한 수요는 둔화될 것으로 예측되어 수익성보다는 생산성과 효율성을 제고하여 원가의 절감에 초점을 맞추어야 할 것이다.

둘째, 급속한 고령화의 진전을 들 수 있다. 우리나라는 2000년에 고령화 사회가 되고, 2018년에는 고령사회 그리고 2026년에는 초고령사회에 진입할 것으로 예상된다.¹⁾ 인구 구조가 고령화 되어감에 따라 저축 및 자산 수요 등 거시경제 변수에 미치는 영향도 커질 뿐만 아니라 개인, 기업 및 정부의 차원에서 직면하는 리스크가 변화한다.

셋째, 금융업이 대형화 추세로 변화하고 있다. 대형화는 동종 금융기업간의 흡수 또는 합병, 이업종간의 흡수, 합병 및 금융기업과 기타 각종 사기업과 업무 제휴 및 통합형식을 취하여 이루어지며 이런 과정에서 업간의 경쟁을 심화시킬 것이다. 예금유치경쟁, 대출경쟁, 지불결제, 서비스 경쟁, 기타 은행서비스경쟁 등으로 은행과 비은행의 업무영역의 경계가 허물어져가는 경쟁의 심화로 겸업화를 촉진시킨다.

넷째, 업무영역의 규제완화와 겸업화로 변화하고 있다. 겸업화는 업무영역의 규제완화 또는 철폐로 금융전업주의에서 금융겸업주의로 이동하는 현상이다. 이자율 상한제의 폐지 등 가격규제완화 등 자율화와 방카슈랑스(bankssurance) 허용 등 금융기관간의 업무영역을 없애 수익성을 높이고 시장

1) 통계청, 「장래인구추계」, 2005.



지배력을 확충하고자 하며 리스크의 분산효과도 기대하는 것이다.

다섯째, 규제완화와 은행의 건전성을 강화하기 위한 바젤Ⅱ(baselⅡ)실시로 신용위험, 시장위험, 운영위험 등의 리스크관리를 강화하고 있다.

여섯째, 세계화와 더불어 전통적 역할인 금융 중개기관의 역할은 감소하고 비전통적인 비 은행의 역할이 중요한 업무가 되는 형태로 진화되어 가고 있으며 금융고객의 패턴이 예금 중심에서 투자 중심으로 바뀌고 있다.

일곱째, 새로운 유가증권과 금융시장, 제품 및 서비스, 조직형태, 배달시스템의 형태로 금융혁신이 나타나고 있다.

여덟째, 한미 FTA 체결과 자본시장통합법의 통과로 금융시장환경에 새로운 변화가 예상된다.

따라서 금융환경 변화에 대처하는 리스크관리 기법으로 전사적 리스크관리(Enterprise Risk Management : ERM) 도입의 필요성을 연구의 배경으로 하고자 한다.

일반적으로 기업경영의 목적은 생존, 이익추구, 성장, 그리고 사회적 책임이라는 목적을 추구하는 과정에서 기업경영의 2대과제로 수익관리와 리스크관리를 들 수 있다. 그러나 수익관리와 리스크관리는 밀접하며 상호보완적 관계이며, 기업 경영의 요체는 수익관리와 리스크관리를 균형적으로 조화시키면서 기업의 목적을 달성하는 것이다. 기업경영은 다양한 환경요소의 영향을 받으면서 상기의 목적을 추구하는 과정이며, 환경변화가 야기하는 불확실성이 기업경영에 미치는 영향(위협과 기회)에 전략적으로 대응하여 기업목적의 달성을 꾀하는 것이다.

따라서 이러한 목적을 달성하기 위해서는 리스크를 분석·평가하고 대응전략을 세워 추진하여야 할 것이다. 금융기관들은 정부의 규제라는 온실 속에서 수동적 기능을 수행하는 기관이 아니라 최소한의 진입과 퇴출의 장벽만 존재하는 경쟁적 환경 속에서 홀로서기를 해야 하는 과제를 안고 있다. 동시에 이러한 변화에 부합하는 기업문화와 경영기법을 도입해야하는 과제를 안고 있다. 이러한 금융환경의 변화는 금융기관의 경영에 있어서 일대변화를 요구하고 있으며 이와 관련하여 리스크관리의 중요성이 부각되고 있다.

협동조합형 금융기관도 업무의 본질상 리스크를 부담하는 대가로 부가가치를 창출하는 기업이므로 이익을 획득하기 위하여 리스크를 부담할 수밖에 없다. 따라서 리스크를 회피하기 보다는 리스크 수준을 지속적으로 관리 평가 및 통제하여 수익성을 제고하여야 한다. 협동조합형 금융기관은 자금의 공급자와



자금의 수요자 사이에서 자금의 중개기능과 요구불예금자에 대한 지급 및 결제 서비스 기능을 하는 신용사업과 회원의 리스크를 전가 받아 결합과 분산으로 관리하는 공제(보험)사업을 하며 이와 같은 기능을 수행하는데 있어서 각종 리스크에 노출되어있다.

그러나 협동조합형 금융기관은 변화하는 환경에 적응하기 위한 방법에는 다른 금융기관과는 차별화 되어야만 할 것이다. 방법을 차별화해야 할 이유로는 첫째, 추구하는 목표가 다르다. 협동조합형 금융기관은 회원(조합원)의 상부상조를 통한 금융 편익증진을 목표로 하고 있다.

둘째, 규모의 영세성으로 대형금융기관에 비하여 자본력이나 영업력에서 열악하고 대형금융기관에 비해 겸업화나 대형화의 이점이 적을 것이다.

셋째, 금융업에 대한 전문 인력이 절대적으로 부족하기 때문에 새로운 상품, 기술, 기법 및 환경에 신속하게 대처하는 데에 한계가 있을 것이다.

넷째, 지역밀착경영의 이점이 있고, 지역의 중소기업, 소기업, 서민을 주 고객으로 하는 틈새시장을 가지고 있다.

따라서 금융환경의 변화를 협동조합형 금융기관의 생존과 성장에 대한 위협과 기회로 인식하고 협동조합형 금융기관의 차별화된 새로운 발전방향을 모색하기 위하여 리스크를 다각적으로 검토하고, 금융시장의 환경변화가 협동조합형 금융기관에 미치는 영향을 분석하여 협동조합형 금융기관 경영을 위한 리스크관리의 전략적 선택방안 및 경영적 과제와 발전방향을 제시하고자 한다. 그러나 지금까지의 부분적인 리스크관리로는 한계가 있어 새로운 환경변화에 대응하는 리스크관리 방안으로 전사적 리스크관리의 실증연구를 본 논문의 목적으로 하였다.

제2절 연구의 중요성

금융기관 리스크 관리와 관련된 기존의 국내 연구는 금융감독원 중심의 BaselⅡ의 실행을 대비하는 정도로 국한되어있고, 대형금융기관의 일부 연구소를 중심으로 금융업 고유의 리스크로 분류되는 신용, 시장, 금리, 유동성 및 운영리스크 등 금융업 고유의 리스크에 대한 부분적인 연구와 사고예방대책, 준법감시인제도, 금융업 위기관리 지침 및 감사기준 등이 대부분이다.

기존의 연구는 1997년 동아시아 외환위기 이후 대규모의 구조조정과 통폐합의 과정에서 나타난 부실금융기관의 퇴출 원인을 파악하는데 적합하지 못하



였다. 그래서 이와 같이 기존연구의 미비점을 보완하기 위하여 본 연구는 기존의 연구와 다음과 같은 차이가 있다. 첫째, 리스크관리 대상에서 기존의 연구는 부문중심인데 비하여 본 연구는 전체회사를 대상으로 한다.

둘째, 본 연구는 중요도에 따라 리스크를 분류하고 그 중요도에 따라 관리 주체를 구별하였다.

셋째, 본 연구에서는 리스크의 중요도와 관리의 갭을 분석하여 4가지의 관리의 유형을 만들었다.

넷째, 리스크 발견 및 규명 방법에서 기존은 과거손실 데이터를 중시하는데 반하여 본 연구에서는 과거의 손실 데이터뿐만 아니라 미래의 발생 가능성을 중시하였다.

다섯째, 리스크의 평가 및 측정 방법에서 기존연구는 계량적 방법과 체크리스트 중심인데 반해 본 연구는 실무책임자의 의견조사와 실무책임자의 평가를 중심으로 하였다.

여섯째, 리스크 관리방법의 선택에서 기존연구는 계량적인 방법을 중시하고 자산부채종합관리(Asset Liability Management : ALM)를 중시하나 본 연구는 비계량적 방법을 중시하고 실무중심의 리스크관리방법을 선택하였다.

일곱째, 리스크 분류체계는 기존은 BaselⅡ, 은행연합회 리스크관리 모범규준 및 각 기관의 리스크 모범규준에 의해 분류하여졌지만 본 논문은 업무 과정에서의 발생가능성을 토대로 재분류 하였다.

여덟째, 리스크를 위한 행정은 기존은 재무관리 중심의 부문별 조직인 반면에 본 논문에서는 최고경영자 중심의 전사적 리스크관리 조직을 지향하는 것에 차이가 있다.

따라서 본 연구의 중요성은 실무중심의 실재 업무에서 과거에 발생한 손실 사건을 토대로 미래에 발생 가능한 리스크를 조사하기 위해 실무책임자의 면접 및 설문조사를 통해 우리나라 협동조합형 금융기관의 전사적 리스크 관리를 통하여 협동조합형 금융기관의 설립목적 달성에 기여하고 질적인 성장을 모색하는 데 있다.

제3절 연구의 방법 및 범위

본 논문의 연구방법은 금융기관의 리스크관리에 대한 문헌연구를 토대로 하여 1997년 외환위기 이후부터 현재까지 협동조합형 금융기관의 금융환경변화



에 따른 실태파악을 토대로 하였다. 전사적 리스크관리에 대한 실증분석을 위해 그 모델로 협동조합형 금융기관 중에서 점포의 수와 회원의 수가 가장 많고, 도시서민을 기반으로 하고 있는 새마을금고를 선정하였다.

현재까지의 대부분의 금융기관의 리스크 관리에 대한 연구는 동아시아 외환위기(일명 IMF위기)이후 BIS기준 자기자본비율(안전자본 8%이상)의 관리에만 치중하는 경향으로 신용리스크에 중점을 두었으며, 2008년 일부 선도금융기관이 자율적으로 실시하기로 예정되어 있는 BaselⅡ를 준비하는 과정에서 신용리스크와 시장리스크 그리고 새로이 기준에 적용되는 운영리스크에 대한 리스크관리에 관심을 보이고 있다. 운영리스크가 추가됨으로써 지금까지 계량적인 기법을 중심으로 관리되는 리스크관리에 비계량 항목인 운영리스크가 추가됨으로써 운영리스크를 계량화하는 연구도 진행되고 있는 실정이다.

그래서 본 연구는 현재 연구가 활발하지 못한 부분인 비계량적인 리스크를 중심으로 그리고 실무에서 가장 시급하게 해결되어야 할 부분의 리스크관리의 연구를 위하여 실무 중심의 전문가 집단의 설문조사와 전문가 의견평가를 토대로 하는 방법을 중심으로 협동조합형 금융기관의 리스크관리에 대해 실증연구를 하고자 한다. 이를 위해 첫째, 새마을금고의 경영활동 과정에서 직면하게 되는 모든 종류의 리스크를 발견하여 그 원인을 규명한다.

둘째, 발견된 리스크의 특성을 파악하기 위하여 손실의 빈도 및 규모를 측정하고 새마을금고 경영에 대한 영향을 평가한다.

셋째, 발견 및 분석된 리스크를 관리하기 위해 리스크를 중요도에 따라 key risk, major risk, minor risk로 분류하고 분류된 리스크를 각 중요도에 따라 관리하는 주체를 배정하고 그 대응방안을 제시한다.

넷째, 리스크의 중요도와 관리정도의 겹 분석에 의하여 각 리스크별로 관리유형을 분류한다.

다섯째, 관리유형과 리스크 중요도 분류를 결합한 매트릭스를 만들어 리스크 대응방안을 모색한다.

여섯째, key risk에 대하여는 그 발생원인(peril)을 파악하여 이를 제거 또는 경감함으로써 리스크를 관리하는 방법을 모색한다.

따라서 본 논문의 연구의 범위로 1997년 말 외환위기 이후부터 현재까지의 금융환경의 변화에 따른 리스크관리의 실태를 바탕으로 하고, 조사 대상인 협동조합형 금융기관의 전반적인 리스크관리 실태파악을 하기 위한 모델로 협동조합법에 의하여 설립되고, 조합원(회원)의 편익증진을 목적으로 하며, 조합원



(회원)에 의해 운영되며, 특히 농어민, 서민을 대상으로 하는 등의 많은 부분에서 공통적인 요소를 가진 새마을금고를 선정하였다. 새마을금고가 전 협동조합형 금융기관을 대표한다고 보기는 어렵지만 새마을금고를 연구모델로 선정한 것은 리스크관리 요소와 업무환경이 같아 연구 모델로 적합할 것이라 판단되기 때문이다.

지역적인 범위는 전국 새마을금고를 대상으로 지역의 분포비율에 따라 설문지를 배포하고, 새마을금고 업무의 전문가인 실무책임자를 대상으로 설문조사된 새마을금고의 업무전반에 걸친 전사적인 리스크에 대한 과거의 경험과 예상되는 리스크를 새마을금고의 경영전반에 미치는 영향을 분석, 관리하려고 한다.

제4절 연구의 구성

새마을금고의 전사적인 리스크를 측정 분석하기 위하여 본 연구는 다음과 같은 총 6개의 장으로 구성된다.

제1장은 서론으로서 연구의 목적과 연구의 중요성 그리고 연구의 방법 및 범위와 연구의 구성을 언급한다.

제2장에서는 협동조합형 금융기관의 현황으로 협동조합형 금융기관의 개요와 협동조합형 금융기관의 통계현황을 언급함으로써 협동조합형 금융기관의 전사적 리스크를 관리하기 위한 기초 자료로 각종 통계를 이용하여 협동조합형 금융기관과 새마을금고의 현황을 전체 은행 총계와 비교 분석한다. 따라서 협동조합형 금융기관의 전사적인 리스크관리 분석에 이용되는 변수들, 즉 조직의 구조, 점포 수, 회원수, 자산규모, 예수금, 대출금, 예·대비율 등 경영전반에 관해 리스크 익스포저를 중심으로 살펴본다.

제3장에서는 금융환경의 변화와 새마을금고의 전사적 리스크관리에 관한 일반이론을 살펴보고 전사적 리스크의 이론적 배경과 새마을금고의 전사적 리스크관리에 대한 기존연구와 본 논문에서 제시하는 연구와의 차이점에 대하여 기술하고자 한다.

제4장에서는 새마을금고의 전사적 리스크관리의 실증분석으로 새마을금고에 내재된 리스크를 발견, 규명하고, 분석의 내용에 대하여 소개와 분석방법에 대하여 언급하고 설문지의 구성 및 내용과 분석에 사용할 통계학을 소개한다. 그리고 동 분석에 이용되는 자료의 특수성과 제약에 대하여도 언급한다.

또한 새마을금고 전사적 리스크관리 실증분석 결과로 일반적인 분석과 응



답자의 리스크에 대한 인식에 대한 조사를 실시하고, 리스크의 심도와 빈도를 이용한 리스크 맵 분석과 리스크 중요도 꺾을 이용하여 리스크를 분류하고, 리스크의 중요도와 관리정도를 분석하여 리스크 관리유형을 도출하고 리스크 분류와 리스크 관리유형을 결합하여 리스크관리 매트릭스를 도출한다.

제5장은 새마을금고의 전사적 리스크관리 대응방안으로 4장에서 분석된 내용을 토대로 전략적 대응 방안과 구체적인 대응 방안을 제시하고자 한다.

제6장은 요약 및 결론으로 본연구의 주요 결과를 요약하고 본 연구에 내재된 분석상의 한계와 향후 수행되어야 할 연구과제에 대해 제시한다.



제2장 협동조합형 금융기관의 현황

제1절 협동조합형 금융기관 개요

1. 협동조합형 금융기관의 현황

<표2-1> 협동조합형 금융기관별 개별법에 규정된 설립 목적

협동조합 명칭	각 금융기관별 법 규정의 설립목적
신용협동조합	제1조 (목적) 이 법은 공동유대를 바탕으로 하는 신용협동조직의 건전한 육성을 통하여 그 구성원의 경제적·사회적 지위를 향상시키고, 지역주민에 대한 금융편의를 제공함으로써 지역경제의 발전에 기여함을 목적으로 한다.
농업협동조합	제1조 (목적) 이 법은 농업인의 자주적인 협동조직을 바탕으로 농업인의 경제적·사회적·문화적 지위의 향상과 농업의 경쟁력 강화를 통하여 농업인의 삶의 질을 높이고, 국민경제의 균형있는 발전에 이바지함을 목적으로 한다. [[시행일 2000·7·1]]
수산업협동조합	제1조(목적) 이 법은 어업인과 수산물 가공업자의 자주적인 협동조직을 바탕으로 어업인과 수산물가공업자의 경제적·사회적 및 문화적 지위의 향상과 어업 및 수산물가공업의 경쟁력 강화를 도모함으로써 어업인과 수산물가공업자의 삶의 질을 높이고 국민경제의 균형있는 발전에 이바지함을 목적으로 한다.
산림조합	제1조 (목적) 이 법은 산림소유자와 임업인의 자주적인 협동조직을 통하여 지속 가능한 산림경영을 촉진하고 산림생산력을 증진시키며 그 구성원의 경제적·사회적·문화적 지위향상을 도모함으로써 국민경제의 균형있는 발전에 기여함을 목적으로 한다.
새마을금고	제1조 (목적) 이 법은 국민의 자주적인 협동조직을 바탕으로 우리나라 고유의 상부상조 정신에 입각하여 자금의 조성 and 이용, 회원의 경제적·사회적·문화적 지위의 향상, 지역사회 개발을 통한 건전한 국민정신의 함양과 국가경제 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

자료 : 각 기관의 관련법을 토대로 작성함,

1) 협동조합형 금융기관의 설립목적

협동조합형 금융기관은 공동의 유대, 특수한 산업 종사자, 자주적 협동조직 등을 바탕으로 하는 구성원의 경제적, 사회적 지위향상과 편의제공 등을 위한 목적에 따라 설립되어 조합원(회원)간의 상호금융 업무를 위한 신용사업을 영위하는 협동조합형태의 금융기관이다(<표2-1>참조).

2) 협동조합형 금융기관의 특징

협동조합형 금융기관이란 국민 경제적 측면에서 제3섹터 내의 협동조합의 섹터에 속하고, 업무는 금융 업무를 주업으로 즉, 협동조합의 형태를 가진 금융기관으로 협동조합의 분류 중 신용협동사업(상호금융)을 주로 하는 종합협동조합이다.

협동조합형 금융기관은 경제적 약자인 조합원들의 금융기관으로서 조합원들이 각자의 여유자금을 협동조합형 금융기관에 예치하고, 또한 자금을 필요로 하는 조합원은 협동조합형 금융기관으로부터 대출을 받음으로써 조합원 서로간의 자금 과부족을 스스로의 힘으로 해결하기 위해 조직된 상호금융 형태의 금융기관을 칭한다.

3) 협동조합형 금융기관의 유형

협동조합형 금융기관은 직업, 지역, 종교, 사업 등의 측면에서 상호 유대를 가진 개인 또는 단체간의 상호 협동조직을 기반으로 조합원(회원)들의 경제활동 관련 자금의 조성 및 이용을 도모하는 비영리 금융조직으로 우리나라에서는 신용협동조합, 농업협동조합, 수산업협동조합, 산림조합, 새마을금고 등 5대 협동조합형 금융기관으로 1960년대 내지 1970년대 중 각각의 상호부조 및 서민사금융 양성화과정에서 태동되었다. 이들 기관들은 지역 내 다양한 영향력을 바탕으로 꾸준히 성장하여 왔으며 외환위기 이후 자체적인 구조조정 과정에서 그 수가 현저하게 감소되었다.

4) 협동조합형 금융기관의 주무부처

협동조합형 금융기관은 신용사업 외에 경제, 공제사업을 영위하고 있으며 주무부처는 금융감독위원회, 농림부, 해양수산부, 행정자치부, 산림청 등으로 복잡 다기화 되어 있다. 새마을금고 외의 4개 기관들의 신용사업에 대하여는 금융감독위원회가 감독권한을 보유하고 있으나 구체적인 감독기준의 수립 및 일



상적인 검사는 주로 중앙회가 담당하고 있다. 새마을금고의 경우 타 금융기관과 기능상의 차이가 없음에도 금융 감독 대상에서 제외되어있어 건진성 감독에 미흡한 점이 있다.

<표2-2> 서민금융기관 일반 현황(2006.12.31 현재)

구 분	새마을금고	신용 협동조합	농업 협동조합	상호저축 은행	수산업 협동조합	산림조합
근거법	새마을금고법	신용협동 조합법	농업협동 조합법	상호저축 은행법	수산업협동 조합법	산림조합법
조 직 성 격	주민협동조직	금융협동 조직	산업.금융 협동조직	금융영리 법인	산업.금융 협동조합	산업.금융 협동조직
생 성 배 경	· 1963년 재건국민운동의 일환으로 출발 · 두레. 향약. 계 등 전통적 상부상조 주민협동조직	· 메리가벨 수녀가 도입 · 천주교 조직을 바탕으로 성장	· 농업금융을 바탕으로한 지역별, 품목 별. 산업조합	· 사채시 장 양성화를 위한 금융 영리법인	· 어민과 수산제조업 자의협동조 직 촉진 · 수산업의 생산력 증강	· 삼림경영 을 촉진하고 삼림생산력 증진
주 무 부 처	행정자치부	재경부	농림부	재경부	해양수산부	산림청
설립인 가권자	행자부장관	금융감독 위원회	농림부 장관	금융감독 위원회	해양수산부 장관	산림청장
금 고/ 조합수	1,579개 (지역 1,406개) (직장 173개)	1,023개	1,217개	110개	94개	132개
회원수 (천 명)	15,410천명	4,680천명	2,400천명	-	167천명	455천명
총자산	58조 4,830억원	26조 2,710억원	181조 4,645억원	50조 8,071억원	11조 9,545억원	2조 7,832억원

자료 : 내일신문(2007.2.14)



그러나 전근대적인 경영방식, 금융환경 적응실패 등으로 제1금융권 대비 경쟁력이 저하되고 이로 인한 부실 증가 등으로 생존차원의 전략 수립이 요구되는 상황이다.

특히 서민층 위주의 조합원 및 회원으로 구성되어 있는 조직의 특성을 고려할 때 서민의 금융 이용기회 확대를 위하여 지역밀착형 금융기관으로 육성이 필요하며, 전사적인 리스크관리를 통하여 서민금융확대를 위한 서민의 금융기관으로 그 존립이 절실하게 요구된다. 우리나라의 서민금융기관으로 분류되는 6개 금융기관중 상호저축은행을 제외한 5개금융기관은 협동조합형 금융기관으로 분류된다(<표 2-2>참조).

5) 협동조합형 금융기관의 예금자 보호제도

협동조합형 금융기관의 예금자 보호제도는 5개 금융기관 모두 동일인 1인당 5천만원 까지 보장되며, 보장대상은 예. 적금과 새마을금고의 출자금에 해당되며, 근거법령으로는 예금자 보호법 및 각 기관별 설치근거법령에서 보장되도록 되어있다(<표2-3> 참조).

<표2-3> 기관별 예금자 보호제도

구분	신협	농협	수협	산림조합	새마을금고
보장한도	동일인 1인당 5천만원				
기금명칭	예금자보호 기금	상호금융예금자 보호기금	좌동	좌동	예금자보호 준비금
보험료 /출연금 *신협만 보험료 용어사용	예적금과 출자금합계 평잔의 0.3% *출자금만취급 하는 신협의 경우0.03%	예적금 합계 평잔의 0.15%이내에서 농림부령으로 결정	예적금 합계 평잔의 0.5%이내에서 해양수산부령 으로 결정	예적금 합계 평잔의 0.15%	예적금 합계 평잔의 0.25%
출자금 보호유무	보호	비보호	좌동	좌동	좌동
근거법령	예금자보호법	농협법	수협법	산림조합법	새마을금고법

자료 : 오승훈, “우리나라의 협동조합형 금융기관 현황,” 「조사연구 Review」, 금융감독원, 2002, p.49.



2. 각 기관별 설립 목적 및 주요 연혁²⁾

1) 신용협동조합(Credit Union)

1960년 5월 부산에서 메리놀병원 직원과 천주교 교우 27명을 조합원으로 “성가신협”을 설립한 것이 우리나라 신용협동조합의 시초이며, 그 후 신용협동조합 활동이 활발해지면서 이를 제도적으로 수용해야 할 필요성이 제기되었고 사금융 양성화 조치의 일환으로 1972년 신용협동조합법이 제정되면서 법률적인 근거가 마련되었다. 전국에는 직장단위, 단체단위, 지역단위 신협이 설립되는 등 특히 90년대 들어서 대량의 신협이 인가됨으로써 급속도로 발전하게 되었다.

2) 농업협동조합(The Agricultural Cooperative Union)

막대한 고리채가 누적된 농어촌 경제를 회생시키고자 농어촌 고리채 특별정리·보상과 함께 1969년 7월 농협 150개 점포에서 상호금융을 시범 실시하고 자립기반 확충을 위해 농협연쇄점 사업을 시작한 것이 시초이다.

1972년 『신용협동조합법』 제정으로 제도금융으로 흡수되었으며, 1974년 6월 수협, 1981년 1월 축협이 상호금융업무를 시작하여 1999년 9월 ‘농협법’ 개정으로 2001.7.1자로 농협, 축협, 인삼협이 농협으로 통합되었다.

3) 수산업협동조합(National Federation of Fisheries Cooperatives)

어계, 어부계, 해업계 등 수산업자간의 친목도모 및 영세한 어민의 생업 보호를 위한 각종의 계가 형성되어 있던 중 일제시대를 거치며 관치로 운영되었고, 해방이후 수 차례 부실조합 정리 및 기능 정리가 이루어졌다가 1962년 1월 ‘수협법’ 제정으로 수협을 일제 정비하여 1974년 6월 22개 수협에서 “신협법”에 의한 상호금융 업무를 시작하였다.

4) 산림조합(National Forestry Cooperative Federation)

조선시대 촌락단위의 향약의 일종인 삼림의 이용과 통제를 위한 ‘松契’가 산림조합의 근본 뿌리이며, 현대적인 산림조합은 1949년 전국의 산림계 및

2) 각 기관의 홈페이지에서 발췌하여 정리함



협동조합과 유사한 조직을 묶어 사단법인 ‘중앙산림조합연합회’, ‘도산림조합연합회’ 및 ‘시군산림조합’ 조직이 결성됨으로써 시작되었다. 일제에 의한 수탈과 6.25전쟁으로 황폐화된 산림녹화를 위해 1953년에 『산림보호임시조치법』이 제정되면서 조직이 리·동 단위로 확대되는 등 체계가 정비되고, 1980년에 ‘산림조합법’이 제정되면서 임산녹화사업 및 산림경작 재배사업이 수행되었으며, 1998년도부터 상호금융 업무를 취급하였고 최근에는 휴양림 조성, 송이재배 및 판매 유통, 녹색복권사업 등 다양한 업무영역을 구축하게 되었다.

5) 새마을금고(New Community Finance Association)

새마을금고는 1963년 재건국민 운동의 일환으로 농촌지역에서 신용협동조합형태의 마을저축기관으로 출발하여 1970년대 새마을운동과 연계된 저축생활운동 조직으로 발전 1972년 ‘신협법’이 제정되면서 ‘마을금고’ 명칭으로 동법의 적용을 받아왔다. 그러나 자산규모의 영세성, 빈번한 금전사고 등 사회적 물의 야기로 마을금고 육성방안이 마련되고 1982년 12월 ‘새마을금고법, 이 제정되면서 주무관청 내무부(현행정자치부)에 의한 감독강화 및 조직이 정비되었다.



제2절 협동조합형 금융기관의 통계현황

1) 협동조합형 금융기관의 점포 수 현황

우리나라 협동조합형 금융기관의 점포 수를 다음 <표2-4>를 통해 살펴보면 2001년도 말에는 4,616개, 2003년 말 4,334개, 2005년 말 4,199개로 그 수가 점점 줄어드는 경향이 있음을 알 수 있다. 반면에 은행계(일반은행+ 특수은행)의 점포 수는 2001년도 말에는 6,091개, 2003년 말 6,405개, 2005년 말 6,590개로 그 수가 점점 늘어나는 것을 알 수 있다.

은행점포 수 대비 협동조합형 금융기관 점포 수의 구성비율은 2001년도 말에는 75.78%, 2003년 말 67.67%, 2005년 말 66.66%로 그 구성비율이 점점 줄어들고 있음을 볼 수 있다. 협동조합형 금융기관 점포 수 대비 새마을금고의 점포 수의 구성비율은 2001년도 말에는 37.48%, 2003년 말 38.56%, 2005년 말 38.39%로 그 구성비율이 별로 변화가 없음을 알 수 있다. 은행점포 수 대비 새마을금고 점포 수의 구성비율은 2001년도 말에는 28.4%, 2003년 말 26.09%, 2005년 말 24.46%로 그 구성비율이 점점 줄어들고 있다.



<표2-4> 협동조합형 금융기관 및 은행계의 점포 수 현황(단위 :개, 구성비: %),

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	1,268	1,233	1,086	1,066	1,051
농업협동조합	1,383	1,366	1,335	1,327	1,298
수산업협동조합	91	98	98	95	94
산림조합	144	144	144	144	144
새마을금고(a)	1,730	1,701	1,671	1,647	1,612
합 계(b)	4,616	4,542	4,334	4,279	4,199
은행 계(c) ³⁾	6,091	6,333	6,405	6,419	6,590
구성비율(b)/(c)	75.78	71.72	67.67	66.66	63.72
구성비율(a)/(b)	37.48	37.45	38.56	38.49	38.39
구성비율(a)/(c)	28.4	26.86	26.09	25.66	24.46

자료 : 새마을금고 통계⁴⁾ 및 FY2005 비은행 경영통계책자⁵⁾에 의해 작성

주)은행계는 일반은행+특수은행의 국내지점과 출장소 합계 임

협동조합형 금융기관의 자료를 보면, 2001년부터 2005년 말까지 계속하여 점포 수가 줄어들고 있음을 나타내며, 이는 금융환경의 변화와 경쟁환경의 변화에 기인되었다고 볼 수 있다. 협동조합형 금융기관 중에서는 새마을금고의 점포 수가 제일 많은 것은 새마을금고는 주로 도시 서민을 대상으로 하는 금융기관으로서 그 대상이 광범위하기 때문으로 추측한다(<표 2-4> 참조).

협동조합형 금융기관의 2001년말부터 2005년 말까지의 각 기관별 점포 수는 새마을금고가 제일 많고 그 다음으로 농업협동조합, 신용협동조합, 산림조합, 수산업협동조합 순이며 점포수는 전체 협동조합형 금융기관이 줄어들고 있음을 볼 수 있다(<그림2-1>참조).

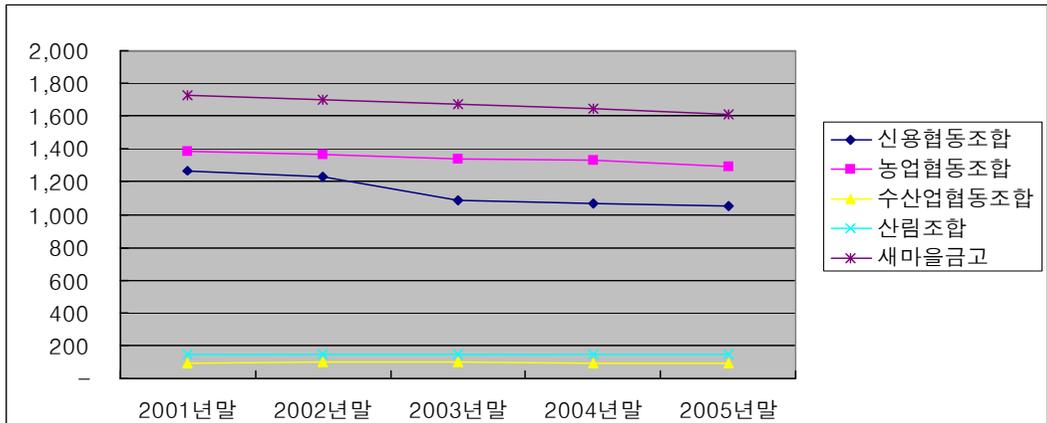
3) 금융감독원, 「금융회사경영정보」, 2007.

4) 새마을금고연합회, 「새마을금고 통계 (2007)」, 2007.

5) 금융감독원, 「FY2005 비은행 통계책자」, 2007.



<그림2-1>협동조합형 금융기관의 점포 수 및 은행계 점포 수 변화추이



자료 : <표2-4>에 의해 작성

2) 협동조합형 금융기관의 구조조정 현황

2001년부터 2005년까지 협동조합형 금융기관들은 “97년 외환위기 이후 계속적이고 대대적인 구조조정을 통하여 경영의 합리화를 추구하고 있다. 이 기간 중 신용협동조합, 농업협동조합, 새마을금고의 점포수의 변화를 보면 2001년 3개 기관의 점포는 140개 감소, 2002년 81개 감소, 2003년 208개 감소, 2004년 52개 감소, 2005년 79개 감소되었음을 알 수 있다. 이는 금융환경의 변화로 협동조합형 금융기관의 대규모통폐합으로 자구책을 모색하고 있다는 증거이다(<표2-5>참조).

3) 협동조합형 금융기관의 조합원 수

협동조합형 금융기관은 조합원(회원)간의 상호부조의 취지에 따라 운영되는 형태이기 때문에 조합원의 수는 거래 고객의 수와 깊은 상관관계를 갖고 있다. 5개 협동조합형 금융기관의 조합원(회원)수는 2001년 말 현재 20,858천명, 2002년 말 20,725천명, 2003년 말 21,468천명, 2004년 말 22,179천명, 2005년 말 22,565천명으로 2005년 말 우리나라 총인구 47,254천명(통계청 조사보고서 기준)의 48%에 해당되어 국민의 반수 정도가 협동조합형 금융기관의 조합원(회원)이라는 의미로 해석된다.



<표2-5> 협동조합형 금융기관의 구조조정 현황 (단위 : 개)

금융기관명	구조조정유형	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	신설	-	-	-	-	-
	파산	33	15	128	10	6
	자체해산	15	17	17	9	6
	합병	1	3	2	1	3
	증감	-49	-35	-147	-20	-15
농업협동조합	신설	1	-	-	1	-
	파산	-	-	7	2	-
	자체해산	-	-	-	3	1
	합병	5	17	24	4	28
	증감	-4	-17	-31	-8	-29
새마을금고	신설	3	1	3	3	3
	파산	-	-	-	-	-
	자체해산	51	16	22	9	25
	합병	39	14	11	18	13
	증감	-87	-29	-30	-24	-35
3개기관합계	신설	4	1	3	4	3
	파산	33	15	135	12	6
	자체해산	66	33	39	21	32
	합병	45	34	37	23	44
	증감	-140	-81	-208	-52	-79

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.

조합원(회원) 수가 제일 많은 새마을금고의 경우 2001년 말 12,416천명, 2003년 말 13,733천명, 2005년 말 14,898천명으로 협동조합형 금융기관중 유일하게 회원이 증가하고 있고, 2005년 말 회원 수가 14,898천명으로 2위인 신용협동조합의 4,608천명의 3.2배에 달한다.

5개 협동조합형 금융기관의 조합원 수 대비 새마을금고의 조합원(회원) 수는 2001년(59.53%), 2002년(62.61%), 2003년(63.97) 2004년(64.74%), 2005년(66.02%)로 그 비중이 증가하고 있다(<표 2-6>참조).



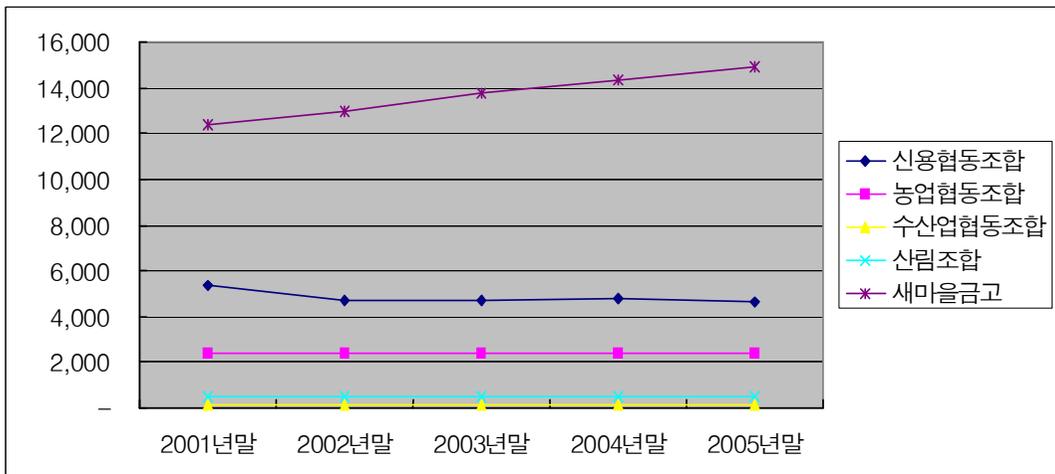
<표2-6> 협동조합형 금융기관의 조합원 수 (단위 : 천명, 구성비 : %)

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	5,372	4,679	4,673	4,767	4,608
농업협동조합	2,406	2,401	2,387	2,373	2,387
수산업협동조합	164	169	171	171	172
산림조합	500	501	504	509	500
새마을금고	12,416	12,975	13,733	14,359	14,898
합 계	20,858	20,725	21,468	22,179	22,565
새마을금고 구성비	59.53	62.61	63.97	64.74	66.02

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계책자에 의해 작성.

조합원(회원)의 수는 새마을금고가 나머지 4개의 금융기관에 비하여 월등하게 많음을 보여주며, 새마을금고의 회원수는 증가하는 반면에 신용협동조합과 농업협동조합의 조합원(회원) 수는 감소함을 보여주고 있다(<그림 2-2>참조).

<그림2-2> 협동조합형 금융기관 별 조합원(회원) 수



자료 : <표2-6>에 의해 작성.



4) 협동조합형 금융기관의 임·직원 수 현황

4개 협동조합형 금융기관(농업협동조합 제외)의 임·직원 수 합계는 2001년 말 65,917명, 2003년 말 60,522명, 2005년 말 58,197명으로 대대적인 구조조정 등의 영향으로 임·직원의 수의 규모가 줄어들고 있는 경향을 나타낸다. 우리나라 은행 전체의 임·직원 수 현황은 2001년 말 89,714명, 2003년 말 89,511명, 2005년 말 89,011명 그리고 2006년 말 89,997명으로 조사 기간 중 큰 변화를 보이지 않고 있다.

협동조합형 금융기관의 기관별 임·직원 수는 농업협동조합의 자료가 누락되었지만 4개의 협동조합형 금융기관 중 새마을금고의 임·직원 수가 제일 많은 것으로 집계되었다. 연도별 새마을금고의 임·직원 수를 보면 2001년 말 35,564명, 2003년 말 33,881명, 2005년 말 32,241명으로 같은 기간의 4개 협동조합 임·직원 총수의 54%, 56%, 55%의 구성비를 나타내고 있다.

<표2-7>협동조합형 금융기관의 임·직원 수(단위 : 명, 구성비 : %)

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	22,483	21,579	19,710	19,248	18,448
농업협동조합	-	-	-	-	-
수산업협동조합	6,291	5,251	5,251	5,783	5,650
산림조합	1,579	1,674	1,680	1,699	1,858
새마을금고(a)	35,564	34,850	33,881	33,828	32,241
합 계(b)	65,917	63,354	60,522	60,558	58,197
은행 계(c)	89,714	88,261	89,511	89,351	89,011
구성비 (b)/(c)	73.47	71.78	67.61	67.78	65.38
구성비 (a)/(b)	53.95	55.01	55.98	55.86	55.40
구성비 (a)/(c)	39.64	39.49	37.85	37.86	36.22

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영 통계 책자에 의해 작성.

주)농업협동조합의 임·직원 수는 자료에 포함되지 않음.

한편 같은 기간의 전체 은행 임·직원 수 합계를 보면 2001년 말 89,714명, 2003년 말 89,511명, 2005년 말 89,011명, 2006년 말 89,972명으로 같은

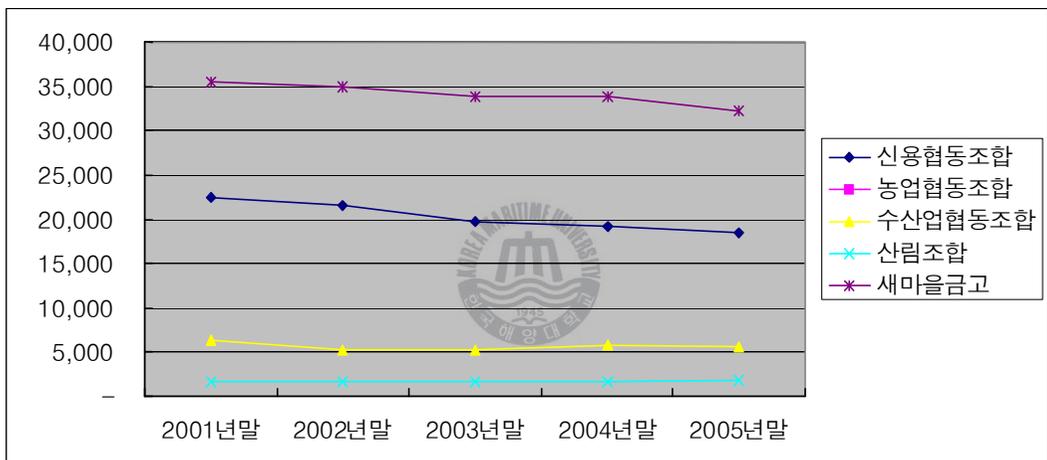


기간의 우리나라 은행 전체의 임·직원 총수에서 새마을금고의 임·직원 수가 차지하는 비중은 2001년 40%, 2003년 38%, 2005년 36%, 2006년 35%의 구성비를 보임으로써 그 비중이 점진적으로 감소하는 현상을 나타내고 있다.

이는 새마을금고 등 협동조합형 금융기관이 점포별로 독립채산제로 되어 있어서 단위 새마을금고 점포마다 많은 비중을 차지하는 임원의 수가 포함되었음을 간과할 수 없는 사실이다(<표 2-7> 참조).

농협을 제외한 4개 협동조합형 금융기관의 2001년부터 2005년까지의 기관별 임·직원 수를 보면 모든 기관의 임·직원 수가 감소하고 있음을 알 수 있다(<그림 2-3> 참조).

<그림 2-3> 협동조합형 금융기관의 임·직원 수(단위 : 명)



자료 : <표 2-7>에 의해 작성.

5) 협동조합형 금융기관의 자산 현황

협동조합형 금융기관의 점포 수와 임·직원 수는 전체은행의 규모와 비교할 때 그 비중이 큰 편이었지만, 자산이 차지하는 비중은 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 5개 협동조합형 금융기관 중 신용협동조합은 2003년을 기점으로 감소세에서 증가세로 전환하였으며, 나머지 4개 협동조합형 금융기관은 조사기간 중 자산이 증가한 것으로 나타났다.

협동조합형 금융기관의 자산현황을 5개 기관 중 자산규모가 제일 큰 농협의 경우 2001년 115조 8,213억 원, 2003년 136조 5,886억 원, 2005년 163조

6,978억 원이고, 2위인 새마을금고는 2001년 39조 5,879억 원, 2003년 43조 9,399억 원, 2005년 52조 4,663억 원으로 1위인 농협의 3분의 1 정도의 자산을 보유하고 있다. 새마을금고의 자산규모가 5개 협동조합형 금융기관의 자산총액에서 차지하는 비중은 2001년 21%, 2003년 20.7%, 2005년 20.6%로 5개 협동조합형 금융기관의 단순 평균치(20%)와 비슷하다.

5개 협동조합형 금융기관 자산 총계가 전국은행 자산합계액에서 차지하는 비율은 2001년 23.2%, 2003년 21.1%, 2005년 22.6%로 조합원 수나 점포수가 차지하는 비율에 비교하여 상대적으로 낮은 편이다. 이는 협동조합형 금융기관이 은행에 비해서 점포당 자산규모가 월등히 낮고 영세성을 면하지 못함을 의미하며, 특히 농업협동조합에 비하여 조합원수와 점포 수 그리고 회원 수가 훨씬 많은 새마을금고가 자산에서는 1/3수준밖에 되지 않는 것은 새마을금고가 도시 서민의 금융기관이라는 점과 농업인구의 감소와도 관련이 있다고 볼 수 있다(<표 2-8>참조).

<표2-8> 협동조합형 금융기관의 자산현황 (단위 : 억원, 구성비 : %)

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	226,237	195,889	195,561	221,863	239,610
농업협동조합	1,158,213	1,254,796	1,365,886	1,487,915	1,636,978
수산업협동조합	83,424	85,048	95,802	103,703	110,467
산림조합	19,408	19,436	21,233	23,433	25,363
새마을금고(a)	395,879	415,370	439,399	475,670	524,663
합 계(b)	1,883,161	1,970,539	2,117,881	2,312,584	2,537,051
은행 계(c)	8,108,202	9,100,942	9,997,955	10,298,434	11,180,998
구성비 (a)/(b)	21	21	20.7	20.6	20.6
구성비 (b)/(c)	23.2	21.6	21.1	22.4	22.6
구성비 (a)/(c)	4.9	4.6	4.4	4.6	4.7

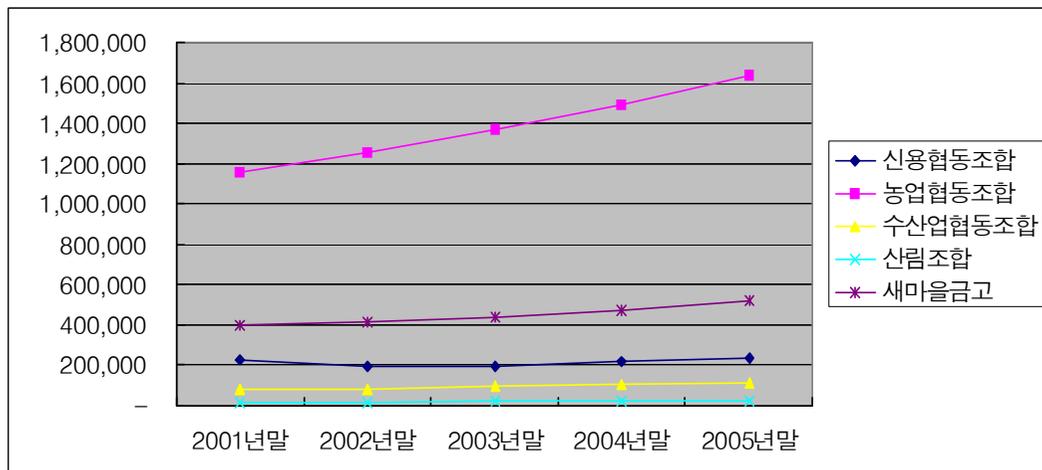
자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.

5개 협동조합형 금융기관의 자산은 농업협동조합이 나머지 4개 협동조합에



비하여 상대적으로 높게 나타나고 조사기간 중 자산이 점진적으로 증가하였음을 볼 수 있다(<그림2-4>참조).

<그림2-4>협동조합형 금융기관의 자산현황 (단위: 억원)



자료 : <표2-8>에 의해 작성.

6) 협동조합형 금융기관의 수신현황

협동조합형 금융기관의 수신현황을 5개 기관 중 수신규모가 제일 큰 농협의 경우 2001년 88조 3,910억 원, 2003년 103조 1,155억 원, 2005년 126조 9,071억 원이고, 2위인 새마을금고는 2001년 34조 374억 원, 2003년 37조 9,954억 원, 2005년 45조 7,653억 원으로 1위인 농협과 2위인 새마을금고 간에는 수신액에서도 많은 차이를 나타내고 있음을 볼 수 있다. 새마을금고의 수신규모가 5개 협동조합형 금융기관의 수신 총액에서 차지하는 비율(a/b)은 2001년 23.5%, 2003년 22.95%, 2005년 22.57%로 5개 협동조합형 금융기관의 총 수신에서 차지하는 비율이 줄어들고 있다.

5개 협동조합형 금융기관 수신 총계가 전국은행 수신 합계액에서 차지하는 비율(b/c)은 2001년 31.61%, 2003년 30.38%, 2005년 35.53%로 조합원 수나 점포 수가 차지하는 비율에 비교하여 상대적으로 낮은 편이다. 이는 협동조합형 금융기관이 은행에 비해서 점포당 수신규모가 월등히 낮고 영세성을 면하지 못함을 의미하며, 특히 농업협동조합에 비하여 조합원 수와 점포 수 그리고 회원 수가 월등하게 많은 새마을금고가 수신액에서는 많은 차이가 나는 것은 새마을금고가 도



시 서민의 금융기관이라는 점과 농업인구의 감소와도 관련이 있다고 할 수 있다.

새마을금고의 수신액이 은행전체의 수신액에 차지하는 비율(a/c)은 2001년 7.43%, 2003년 6.97%, 2005년 8.02%, 2006년 8.45%로 2003년을 기점으로 구성 비율이 증가함을 알 수 있다(<표 2-9>참조).

<표2-9>협동조합형 금융기관의 수신(예수금)현황 (단위:억원,구성비: %)

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	193,771	161,414	163,530	188,824	204,882
농업협동조합	838,910	940,723	1,031,155	1,134,737	1,269,071
수산업협동조합	62,372	62,898	66,394	73,499	79,796
산림조합	12,780	12,932	14,402	15,990	16,402
새마을금고(a)	340,374	357,876	379,954	417,934	457,653
합 계(b)	1,448,207	1,535,843	1,655,435	1,830,984	2,027,804
은행 계(c)	4,580,897	5,110,327	5,448,710	5,458,519	5,707,647
구성비 (a)/(b)	23.5	23.3	22.95	22.83	22.57
구성비 (b)/(c)	31.61	30.05	30.38	33.54	35.53
구성비 (a)/(c)	7.43	7.0	6.97	7.66	8.02

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.

주)은행합계(일반은행+ 특수은행)자료⁶⁾ 의 원화예수금 합계액.

5개 협동조합형 금융기관의 수신(예수금)현황은 농업협동조합이 4개 협동조합형 금융기관에 비해 상대적으로 높은 수신고를 유지하고 있으며 2위 새마을금고와 3위 신용협동조합의 순으로 나타내고 있다(<그림2-5>참조).

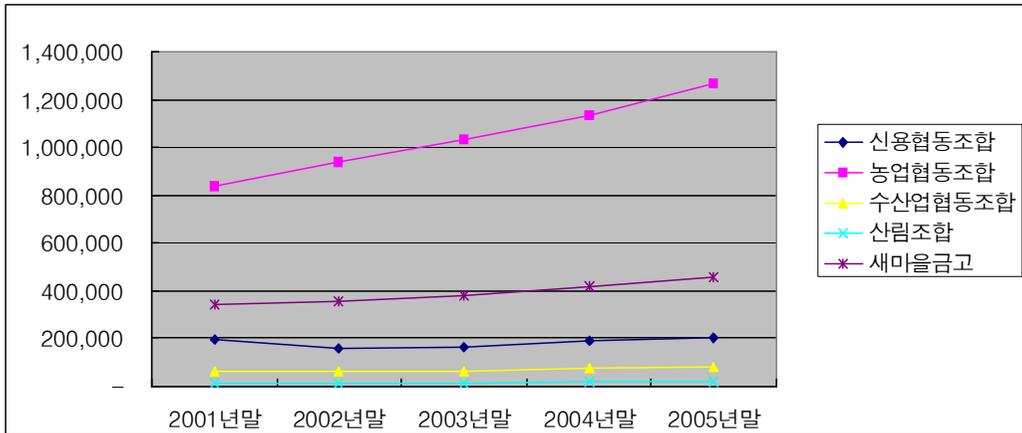
7) 협동조합형 금융기관의 여신(대출금)현황

협동조합형 금융기관의 여신(대출금)현황을 5개 기관 중 여신규모가 제일 큰 농업협동조합의 경우 2001년 67조 6,839억 원, 2003년 83조 5,511억 원, 2005년 100조

6) 금융감독원, 「금융회사경영정보」, 2007.



<그림2-5> 협동조합형 금융기관의 수신(예수금)현황(단위 : 억원)



자료 : <표2-9>에 의해 작성

<표2-10>협동조합형 금융기관의 여신(대출금)현황 (단위 : 억원, %)

금융기관 명	2001년말	2002년말	2003년말	2004년말	2005년말
신용협동조합	106,630	101,077	110,661	122,718	135,463
농업협동조합	676,839	731,279	835,511	919,962	1,002,093
수산업협동조합	47,636	48,665	55,882	61,456	67,615
산림조합	4,695	5,131	5,723	6,814	12,317
새마을금고(a)	166,924	196,602	231,781	248,148	251,206
합 계(b)	1,002,724	1,082,754	1,239,558	1,359,098	1,468,694
은행 계(c)	3,738,483	4,709,734	5,364,214	5,664,081	6,142,235
구성비 (a)/(b)	16.65	18.16	18.70	18.26	17.10
구성비 (b)/(c)	26.82	22.99	23.11	24.0	23.91
구성비 (a)/(c)	4.47	4.17	4.32	4.38	4.09

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.

주)은행합계(일반은행+ 특수은행)자료⁷⁾의 원화 대출금 합계액.



2,093억 원이고, 2위인 새마을금고는 2001년 16조 6,924억 원, 2003년 23조 1,781억 원, 2005년 25조 1,206억 원으로 1위인 농협과 2위인 새마을금고 간에는 여신(대출금)에서도 많은 차이를 나타내고 있음을 볼 수 있다.

새마을금고의 여신규모가 5개 협동조합형 금융기관의 여신총액에서 차지하는 비율(a/b)은 2001년 16.65%, 2003년 18.70%, 2005년 17.10%로 5개 협동조합형 금융기관의 총 여신에서 차지하는 비중은 수신에서 차지하는 비중보다 더욱 낮은 점을 알 수 있다. 이는 예·대비율과도 관련성이 있으며, 여유자금운용에 따른 리스크가 증가하는 요인으로 크게 주목되는 점이다.

5개 협동조합형 금융기관 여신 총계가 전국은행 여신 합계액에서 차지하는 비율(b/c)은 2001년 26.82%, 2003년 23.11%, 2005년 23.91%로 수신이 차지하는 비율에 비교하여 상대적으로 낮은 편이다. 이는 협동조합형 금융기관이 은행에 비해서 예·대비율이 낮음을 의미하며 예·대비율은 다음 <표 2-13> 에서 보여주고 있다.

새마을금고의 여신이 은행 전체의 여신과의 비율(a/c)은 2001년 4.47%, 2003년 4.32%, 2005년 4.09%, 2006년 3.72%로 새마을금고의 수신이 은행전체의 수신액에 차지하는 비율과 비교할 경우에도 많은 차이를 보이고 있다. 이는 새마을금고(협동조합형 금융기관 : 상호금융기관)의 설립 본래의 목적인 회원의 저축금(여유자금)으로 회원의 필요자금을 공급하는 본래의 취지를 충족시키지 못할 뿐만 아니라 여유자금의 과다 보유로 리스크에 크게 노출되어 있어서 전사적인 리스크 관리가 필요함을 보여주고 있다(<표 2-10>참조).

8) 협동조합형 금융기관의 예·대비율 현황

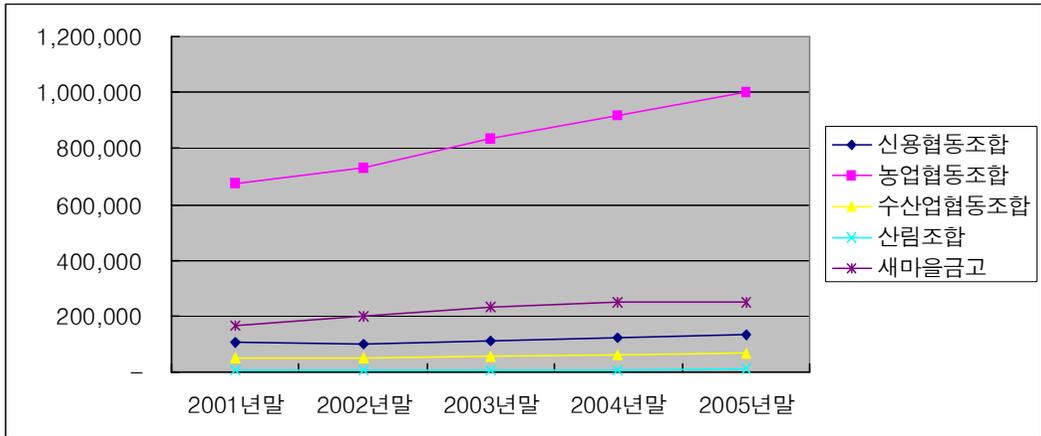
협동조합형 금융기관의 예·대비율 현황은 앞의 <표 2-10> 수신현황과 <표 2-11> 여신현황을 바탕으로 작성되어 졌다. 5개 협동조합형 금융기관 평균 예·대비율은 2001년 60%, 2003년 67%, 2005년 72%로 증가추세에 있지만 은행전체의 예·대비율 평균의 2001년 82%, 2003년 98%, 2005년 108%로 은행의 평균과 협동조합형 금융기관의 평균은 많은 차이를 보여주고 있어서 은행과 협동조합형 금융기관 간에 자금 운용의 효율성 측면에 현격한 차이가 있음을 나타내고 있다.

특히 새마을금고의 경우 예·대비율이 은행이나 협동조합형 금융기관의 평균 예·

7) 전계서, 금융감독원.



대비율 보다도 낮은 점을 주목할 필요가 있다. 새마을금고의 예·대비율 평균은
 <그림2-6>협동조합형 금융기관의 여신(대출금)현황 (단위 : 억원)



자료 : <2-10>를 토대로 작성.

2001년 49%, 2003년 61%, 2005년 55%, 2006년 51%로 평균 50%대에 머물고, 2003년을 정점으로 다시 감소하는 추세이며, 예치금에서 대출되지 않은 50%대의 여유자금을 보유하고 있어서 여유자금의 과다 보유로 인한 여유자금 리스크에 노출되어 있어서 전사적으로 여유자금에 대한 리스크 관리가 필요하다고 볼 수 있다(<표 2-11>참조).

<표2-11> 협동조합형 금융기관의 예·대비율 현황 {단위 : %(대출금/예수금)}

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	55	63	68	65	66
농업협동조합	81	78	81	81	79
수산업협동조합	76	77	84	84	85
산림조합	37	40	40	43	75
새마을금고	49	55	61	59	55
평균	60	62	67	66	72
은행 계	82	92	98	104	108

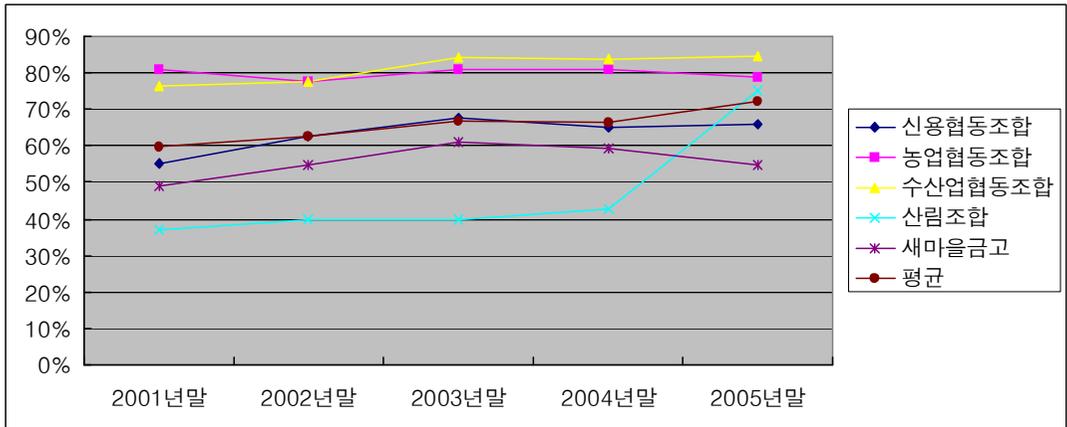
자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.



주) : 은행합계는 원화 대출금 합계/원화 예수금 합계.

협동조합형 금융기관의 예·대비율은 수산업협동조합, 농업협동조합, 협동조합평균, 신용협동조합, 새마을금고의 순으로 신용협동조합과 새마을금고의 예·대비율은 5개 협동조합형 금융기관의 평균보다 낮다(<그림2-7>참조).

<그림2-7>협동조합형 금융기관의 예·대비율 현황 (단위 : % 대출금/예수금)



자료 : <표2-11>을 토대로 작성.

<표2-12> 협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(고정이하 비율) (단위 : %)

금융기관 명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	9.8	6.1	6.2	6.0	5.3
농업협동조합	4.5	3.0	2.5	2.6	2.2
수산업협동조합	5.9	2.7	3.3	3.4	3.4
산림조합	11.4	5.5	4.6	5.0	3.0
새마을금고	7.9	6.7	5.4	6.6	5.9
평균비율	7.9	4.8	4.4	4.72	3.96
은행 계	3.41	2.33	2.63	1.9	1.22

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.

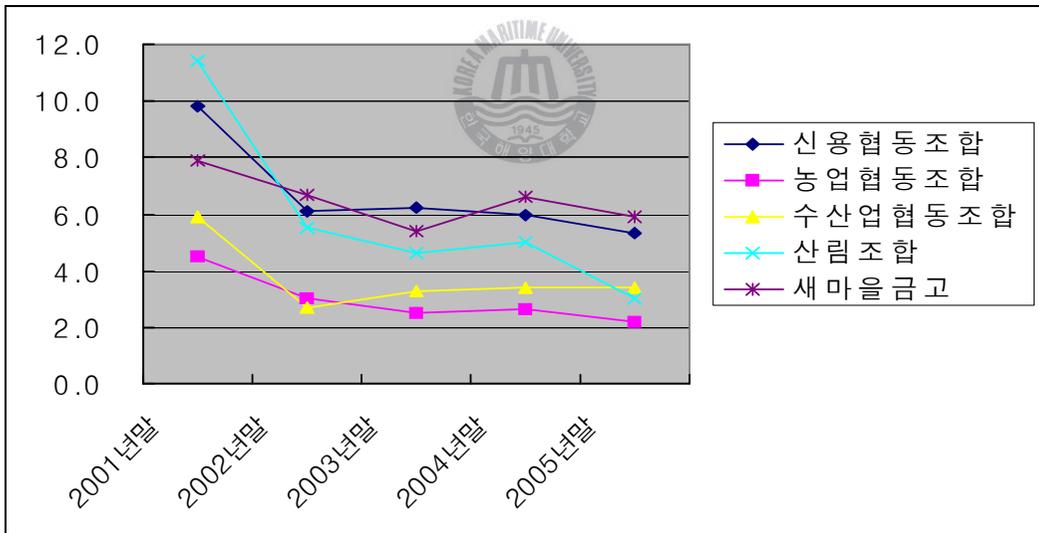


9) 협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(고정이하 비율)

협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(고정이하 비율⁸⁾)을 보면 5개 협동조합형 금융기관 평균 고정이하 비율은 2001년 7.9%, 2003년 4.4%, 2005년 3.96%로 낮아지는 추세이지만, 은행전체의 고정이하 비율 평균의 2001년 3.41%, 2003년 2.63%, 2005년 1.22%로 은행의 평균과 협동조합형 금융기관의 평균은 많은 차이를 보여주고 있어서 은행과 협동조합형 금융기관 간에 여신운용의 건전성 측면에 현격한 차이가 있음을 나타내고 있다. 새마을금고의 경우 5개 협동조합형 금융기관의 평균 고정이하 비율과 비교하면 전 기간에 걸쳐서 평균보다 높은 고정이하비율을 나타내고 있어 여신의 건전성에 문제가 있음을 나타내고 있다. (<표 2-12> 참조).

5개 협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황은 조사기간 점진적으로 감소하는 추세를 나타내고 있지만 새마을금고의 여신건전성 비율은 2003년을 저점으로 증가하는 추세를 보이고 있다(<그림2-8>참조).

<그림2-8>협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(고정이하 비율) (단위:%)



자료 : <표2-12>을 토대로 작성.

10) 협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(부실여신 비율)

8) 여신건전성 분류로 정상, 주의, 고정, 회수의문, 추정손실로 분류.



협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(부실여신 비율)을 보면 5개 협동조합형 금융기관 평균 부실여신비율은 2001년 3.5%, 2003년 2.4%, 2005년 2.4%로 낮아지는 추세이다. 그리고 새마을금고의 경우 5개 협동조합형 금융기관의 평균과 비교하면 2003년 말까지는 평균보다 낮았지만 2004년 이후 평균보다 높은 부실여신의 비율을 보이고 있음을 알 수 있다(<표2-13>참조).

<표2-13> 협동조합형 금융기관의 여신건전성 현황(부실여신 비율) (단위 : %)

금융기관명	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
신용협동조합	5.7	4.2	4.2	4.0	3.5
농업협동조합	2.8	1.9	1.3	1.2	1.0
수산업협동조합	5.1	1.9	2.4	2.1	2.0
산림조합	2.3	3.6	2.3	2.5	1.7
새마을금고	1.8	1.3	1.7	4.3	3.6
평균비율	3.5	2.6	2.4	2.8	2.4

자료 : 새마을금고 통계 및 FY2005 비은행 경영통계 책자에 의해 작성.

지금까지 협동조합형 금융기관의 개요와 새마을금고의 일반현황을 살펴보았다. 새마을금고를 은행총계와 4개 협동조합형 금융기관과의 관계를 비교하면 2005년 말 점포 수는 은행계 61%, 4개 협동조합형 금융기관 24%, 새마을금고 15%이고, 조합원 수는 전체 협동조합형 금융기관 중에서 새마을금고를 제외한 4개 협동조합형 금융기관의 조합원 수가 34%, 새마을금고의 조합원 수(회원 수)가 66%, 임·직원 수는 은행계 60%, 4개 협동조합형 금융기관 18%, 그리고 새마을금고는 22%의 점유율을 보여 새마을금고의 비중이 상당히 높은 것을 알 수 있다.

자산, 여·수신, 예·대비율의 경우 자산은 은행계 82%, 4개 협동조합형 금융기관 15%, 새마을금고 4%이고, 수신(예치금)은 은행계 74%, 4개 협동조합형 금융기관 20%, 새마을금고 6%이고, 여신(대출금)은 은행계 81%, 4개 협동조합형 금융기관 16%, 새마을금고 3%이고, 예·대비율은 은행계 107%, 4개 협동조합형 금융기관 78%, 새마을금고 55%의 비율을 나타내고 있다.

새마을금고가 은행계와 4개 협동조합형 금융기관에 비해 점포 수, 조합원



수, 임·직원 수는 그 비중이 높은 반면에 자산과 예치금, 대출금, 예·대비율의 부문에는 상대적으로 낮은 구조를 가지고 있다. 이는 새마을금고가 인구가 밀집한 도시지역의 서민을 대상으로 하는 금융기관이라는 점을 시사하고 있다 (<표 2-14>참조).

<표2-14> 각 기관별 주요 일반 현황 요약(단위 : 개, %, 억원)

	은행계 (일반+ 특수은행)	4개 협동조합형 금융기관	새마을금고	합 계
점포수	6,590	2,587	1,612	10,789
구성비(%)	61	24	15	100
조합원수	-	7,667	14,898	22,565
구성비(%)	-	34	66	100
임·직원 수	89,011	25,956	32,241	147,208
구성비(%)	60	18	22	100
자산	11,180,998	2,012,388	524,663	13,718,049
구성비(%)	82	15	4	100
수신(예수금)	5,707,647	1,570,151	457,653	7,735,451
구성비(%)	74	20	6	100
여신(대출금)	6,124,235	1,217,488	251,206	7,592,929
구성비(%)	81	16	3	100
예·대비율(%))	107	78	55	98

자료 : 금융감독원 자료, 은행통계 및 비은행통계 자료를 이용하여 재구성한 것임.



제3장 금융환경변화와 전사적 리스크관리

제1절 금융환경의 변화

1. 금융환경 변화의 영향

우리나라의 금융산업은 외환위기를 타개하기 위해 부실 금융기관의 퇴출과 합병 등 강도 높은 구조조정을 실시하여 왔다. 그 결과 금융기관의 재무건전성 제고, 인원감축, 자산매각 등 재무구조 측면뿐만 아니라 인사, 자산운용, 심사 기법, 경영형태 등 운용 측면에서도 많은 변화를 가져왔다. 이와 더불어 금융산업의 경쟁력 제고를 위한 금융개혁이 지속적으로 추진되고 있다.

1) 금융구조 조정

우리나라의 금융산업은 1997년 동아시아 외환위기 이후 대대적인 구조조정을 경험하였다. 이 과정에서 부실채권이 과다하게 누적되었거나 또는 기타 위험 노출이 과다했던 많은 금융기관들이 퇴출되었다.

은행산업은 절대 망하지 않는다는 신화가 깨지고 외환위기를 계기로 일반은행이 퇴출 또는 합병 등으로 그 수가 줄어들기 시작하였다. 1998년 6월 29일 자기자본비율이 8%에 미달하고 경영정상화 가능성이 희박한 대동, 동남, 동화, 충청, 경기은행 등 5개 은행이 P&A방식으로 각기 다른 은행에 인수되었다. 그 이후 상업과 한일, 조흥과 강원·충북, 국민과 장기신용, 하나와 보람은행이 합병되었다. 그리고 재무구조가 극히 부실하였던 제일은행이 뉴브리지캐피탈에 매각되었다.

한편 2000년 하반기에 시행된 제2차 구조조정의 결과, 한빛, 평화, 경남, 광주은행이 우리금융지주회사 산하에, 제주은행이 신한금융지주회사 산하의 자회사로 각각 편입되었다. 또 국민은행과 주택은행은 합병을 통해 국내 최대규모의 은행으로 부상하였으며, 서울은행은 하나은행과 합병하였고, 조흥은행은 신한금융지주회사와 합병하였다.

종금사의 경우에도 국내 대기업의 도산에 따른 대규모 손실뿐만 아니라 국제금융시장에서 외화를 단기로 차입하여 장기로 운용하거나 위험이 높은 개도국 채권에 투자하다가 대량 부실화됨으로써 대규모의 구조조정을 겪었다. 구조조정의 결과 많은 보험회사와 증권사가 퇴출되었으며, 특히 투신사가 증권사로

전환되는 등의 변모를 가져왔다.

외환위기 이후 기업에 대한 신뢰도가 크게 저하되고 금융시장의 불안정성이 증대됨에 따라 직접금융시장은 더욱 위축되었다. 기업구조조정과 함께 투신, 종금사 등 비은행 금융기관의 구조조정으로 이들 기관에 대한 신뢰도가 하락하자 은행예금에 비해 상대적으로 위험도가 높은 CP, 회사채 등의 유가증권에 대한 개인 수요가 크게 감소하였다.

금융구조조정은 외형뿐만 아니라 경영 패러다임에서도 우리나라의 금융을 보다 국제적인 기준에 부합하도록 변모시키는데 기여하였다. 즉, 국내 금융산업은 외환위기를 겪으면서 정부의 제도적 개입축소와 금융기관의 자율성 확대에 대한 공감대가 확산되어 주식 및 채권 등의 자본시장 개방이 이루어지는 한편, 환율도 자유변동환율체제로 이행하게 되었다. 이와 함께 통화신용정책은 1997년말 한국은행법의 개정과 함께 정부로부터 독립되어 한국은행의 고유권한으로 귀속되었다.

금융구조조정과정에서 부실금융기관이 퇴출되고 우량금융기관들이 대형금융기관으로 발전하면서 금융산업은 대형금융기관과 소형금융기관들 간에 계층적인 형태의 산업구조를 형성해 가는 모습을 보이게 되었다.⁹⁾

2) 금융산업의 재편

외환위기 이후의 금융구조조정 과정에서 상당수의 부실금융기관이 퇴출됨으로써 금융기관의 수가 크게 줄어들었다. 1997년 말 2,102개에 달하던 금융기관이 금융구조조정 과정에서 전체 금융기관의 1/4 정도가 퇴출된 것이다.

퇴출상황을 금융권별로 살펴보면, 은행, 리스사, 보험사, 투신사의 경우 각각 전체의 1/3, 종금사의 90%, 상호신용금고의 45%, 그리고 신탁의 1/5 가량이 퇴출되었다.

이와 같은 현상은 지난 30년간 우리 경제가 고도성장을 지속하는 과정에서 금융기관의 수가 계속 증가하였고 금융산업도 지속적인 신장세를 보였던 모습과는 대조적이었다. 과거 정부는 금융기관의 신규진입을 과다하게 허용하였고, 그 결과 국내금융산업은 과당경쟁구조와 저효율체제에서 벗어나지 못했다. 그 결과 외환위기 이후의 구조조정 과정은 그동안 우리 금융산업에 누적되어 온

9) 김의식, “금융환경변화와 마케팅 대응방안,” 「조사연구 Review」, 금융감독원, 2006, pp. 6-8.



구조적 문제점을 정리하는 계기가 된 셈이다. 이러한 구조조정 과정에서 시행된 각종 제도 및 관행의 개선을 통해 금융기관들은 수익성과 효율성의 개념을 강조하기 시작하는 한편, 이를 뒷받침하기 위한 선진형 시스템 도입을 서두르게 되었다. 이들은 금융기관의 지배구조 개선을 비롯하여 여신관행 혁신, 사업부제 도입을 통한 효율성 증대, 수익성 중시의 조직문화 창출 그리고 위험관리 선진화 등이 포함되었다.

3) 금융환경 변화 영향

외환위기 이후 금융구조조정과 금융산업의 재편으로 금융환경이 큰 변화를 가져왔다. 첫째, 우리나라의 금융이 관치금융에서 자율금융으로 전환되는 금융자율화로의 변화이다.

둘째, 구조조정 과정에서 외국의 자본이 대거 유입되고, 외국 금융기관에 인수합병되는 과정을 거치면서 금융기관이 국제화, 글로벌화 되었다.

셋째, 구조조정 과정에서 인수 합병을 통한 금융지주회사의 등장 등 금융기관의 대형화로 변화하였다.

넷째, 방카슈랑스(Bankssurance) 등의 실시로 금융기관간의 장벽이 없어지는 겸업화로 변화하였다.

다섯째, 선진기법의 도입과 신상품의 등장 등으로 금융이 급격히 선진화되었고, 다양한 리스크에 노출되었으며, 또한 리스크 규모도 대형화 되었다.

여섯째, 컴퓨터 등의 정보산업의 발달과 더불어 금융산업이 더욱 정보화 되었다.

이처럼 금융환경의 변화는 전에 없던 다양한 리스크에 노출되고 있지만 금융기관은 본질상 리스크를 부담하는 대가로 부가가치를 창출하는 기업이므로 이익을 획득하기 위해서는 리스크를 부담할 수밖에 없다. 따라서 금융환경의 변화에 따른 새로운 리스크를 회피하기 보다는 지속적으로 리스크를 인식 및 규명하고, 평가 및 측정 등 전사적인 리스크관리가 필요하게 되었다.

2. 금융환경의 변화 전망

현재 금융시장의 환경은 2007년 4월 2일 한미 FTA의 체결, 2008년 초 선도금융기관을 시작으로 바젤Ⅱ의 실시예정 그리고 2007년 8월 3일 자본시장과 금융투자업에 관한 법률(자본시장 통합법)의 국회통과로 많은 변화가 예상된다.



1) 한미 FTA와 금융시장의 변화 전망

가, 긍정적 측면으로의 변화

한미 FTA의 타결이 금융권의 글로벌 경쟁력 육성 기회이며 당장 큰 영향은 없을 것이라는 견해로 금융권은 한미 FTA(자유무역협정)가 타결됨에 따라 직·간접적으로 미국계 금융기관과 경쟁이 심화될 수 있는 만큼 국제경쟁력 강화에 적극 나서야 할 것으로 예상된다.

그러나 협상 타결이 선진금융 시스템을 배울 수 있는 좋은 기회를 제공할 것이라는 기대도 할 수 있다. 한미 FTA에 따라 은행업계는 간접적인 영향권에 들 것으로 보인다. 특히 향후 자본시장통합법 시행과 맞물려 증권업 등 타 업계와의 경쟁이 심화될 것으로 예상된다.

금융정보처리의 해외위탁이 가능해질 경우 미국계 금융기관들이 국내 고객 정보를 이용해 맞춤형 상품이나 고객관리시스템(CRM) 등을 선보일 가능성이 있기에 국내 은행들도 이에 대비해야 할 것이다.

은행업보다는 보험업 및 자산운용업에서 외국 금융회사와 경쟁이 심화될 가능성이 크며, 증권업의 경우 신금융서비스 허용에 따라 새로운 파생상품이 더 많이 들어오게 되면 초기에 외국 금융기관이 신금융상품 시장을 선점할 수도 있을 것이다. 다만 1997년 외환위기를 거치면서 국내 금융업계가 이미 선진국 수준으로 개방돼 있기 때문에 당장 큰 영향을 받지 않을 것으로 보고 있다.

보험업계도 제한적인 수준에서 개방이 허용됨에 따라 별다른 영향이 없을 것으로 보고 있다. 보험중개업의 경우 국경 간 거래를 허용하되 외국 보험사나 중개업자가 직접 사람을 보내 상품을 파는 ‘대면방식’이 아닌 인터넷·전화·우편 등으로 판매하는 ‘비대면 방식’으로 합의되었고, 개방 범위도 해상·항공보험으로 한정되었다.

한미 FTA 타결이 금융업계에 미치는 득실과 전망을 보면 득이 많을 것이라는 견해가 우세하다. 우리 금융시장은 IMF 때 이미 선진국 수준으로 개방되었기 때문에 개방 초기 시장 불안정 가능성이 약간 존재할 뿐 한미 FTA 타결이 국내 금융시장에 미치는 영향은 제한적일 것으로 전망된다.

국내 금융시장은 외환위기를 거치면서 이미 선진국 수준으로 개방돼 추가로 문을 열 부분이 많이 남아있지 않기 때문이다. 미국 측도 애초 우려와 달리 금융서비스 시장 개방에 보수적으로 접근했다. 금융권은 이번 협상이 장기적으로

는 선진 금융기법을 습득하고 금융 시스템을 선진화하는 계기가 될 것으로 보고 있다.

그러나 개방 초기에는 국경 간 거래를 통한 자본이동으로 금융시장의 불안정성이 커지고 신금융상품 시장을 미국 금융기관이 선점할 것이라는 우려도 제기됐다. 또 이번 협상이 미국 주(州)법에 규정된 각종 차별적 규제들에 영향을 주지 못하는 한 국내 금융기관들의 미국 진출 가능성도 제한적일 것으로 전망됐다.

국경 간 거래부문은 제한적 허용을 합의하였다. 미국 금융기관이 우리나라에 영업점포를 두지 않고 인터넷이나 전화 등을 통해 우리나라 국민에게 금융 서비스를 공급하는 국경 간 거래는 제한적으로 허용하기로 했다. 국경 간 거래와 관련된 쟁점분야는 자산운용업, 보험 중개업 및 보험 부수 서비스업, 금융정보 처리의 해외위탁 등이다. 자산운용업은 국내에서 설립된 펀드 중 외국 통화로 표시된 자산의 운용을 해외자산 운용사에 위탁할 수 있도록 하되 국내 연기금 등 원화 표시 자산의 운용은 추후 협의하기로 한 것으로 알려졌다.

이에 따라 세계적인 자산운용사가 우리 투자자들의 자산운용을 맡을 수 있게 됐지만 해외자산 운용사의 국내진출 유인이 줄어드는 등 부작용도 나타날 것으로 업계는 예상했다. 보험중개업은 국경 간 거래를 허용하되 비대면 방식으로 합의함에 따라 당장 보험업계에 큰 영향을 없을 것으로 예상된다. 즉 외국 보험사나 중개업자가 직접 사람을 보내 보험상품을 파는 대면 방식을 허용하지 않고 인터넷 등으로 상품을 판매하는 비대면 방식만 허용토록 한 것이다. 개방 범위는 손해보험업에 속하는 해상·항공보험 등에 한정했다. 다만 보험계리업, 손해사정업, 위험 평가, 보험 컨설팅 등 보험 부수서비스는 직접 사람이 국내로 들어와 서비스를 제공할 수 있도록 했다.

금융정보 처리의 해외위탁 허용을 둘러싸고는 의견이 분분하다. 우리측은 산업·기업은행 등 국내 정책금융기관들을 FTA 대상에서 제외하는 대신 국내에 진출한 미국계 금융기관이 미국 등에서 정보처리를 할 수 있도록 허용한 것으로 다만 협정 발효 2년 이내에 비밀유지와 소비자 보호 등 미국 금융사와 동일한 보호를 받는다는 단서 조항을 달았다. 미국계 금융기관은 이를 통해 비용절감 등의 효과를 기대할 수 있지만, 국내 개인정보와 기업들의 대출 명세 등 각종 경영정보가 미 금융회사에 그대로 노출될 수 있고 국내고용이 감소할 수 있다는 우려도 제기되고 있다.

신용평가업의 경우 국경간 거래를 허용하지 않되 미국 신용평가사가 국내에



지점이나 현지법인을 설립해 진출할 경우 허가조건을 완화해 주는 쪽으로 의견이 모아졌다.

신(新) 금융서비스도 제한적 개방을 합의하였다. 미국에는 있지만 우리나라에는 없는 금융서비스 또는 상품을 의미하는 신 금융서비스의 경우 법 개정 없이 필요 없는 상품에 한해 개방하되 건별로 금융감독당국이 허가토록 하는 방식으로 가닥이 잡힌 것으로 알려졌다. 이에 따라 개방 효과는 크지 않을 것이라는 전망이다.

나. 부정적 측면으로의 변화

반면 일부 부정적인 측면의 주장으로는 "신상품들은 대부분 선물, 옵션, 스왑 등을 결합한 구조화 상품"이라며 "이런 상품들은 한·미 간 상품 개발능력에 차이가 있고 리스크가 커 큰 피해가 생길 수 있으며 감독 또한 어렵다"고 지적했다. 또 자본시장통합법이 통과되면 규제가 상당부분 풀리기 때문에 투기적 성격을 지닌 신 금융상품이 쏟아져 들어와 국내시장을 잠식할 것이라는 우려도 나온다.

한미 FTA가 한국의 금융시장에 미칠 영향은 “NAFTA 이후 은행산업의 변화”¹⁰⁾라는 발표문에서 멕시코 금융산업의 변화를 추적하여 한미 FTA가 한국의 금융산업에도 비슷하게 미칠 것이라고 다음과 같은 주장을 하고 있다.

첫째, 은행의 소유구조가 변화하였다. 멕시코는 NAFTA 이후 외국인 지분을 1995년 30%까지 확대했으며 1998년에는 지분제한을 철폐했다. 이에 따라 은행 지분율에 큰 변동이 일어났다. NAFTA 이전에는 시티은행이 유일한 은행이었으나 지분자유화로 대부분의 은행들이 대부분 외국자본에 넘어갔다. 2004년 말 기준 은행자산의 82%를 외국금융기관이 지배하고 있으며 2005년에는 95%에 이르는 것으로 추계되었다. 그런데 1997년에는 16%이었다. 6개 은행 가운데 1개 은행만이 국내은행이었으며 이마저도 HHBC가 많은 지분을 소유하고 있는 형편이다. 외국은행의 멕시코 은행산업 진출전략은 신규개설보다는 M&A였으며 따라서 기존은행들의 경영권은 외국자본에 넘어간 것이다.

둘째, 상업은행의 자산이 변화하였다. 1994년-2004년 사이 상업은행의 자산은 실질적으로 매년 1.9%씩 감소하고 국내은행신용은 매년 6.0%씩 감소했다. 같은 기간 동안 멕시코의 GDP는 상승하고 있음에도 이런 현상이 발생하는

10)심상정 의원실, 「한미FTA와 금융시장 변화/ NAFTA 이후 은행산업의 변화」, 2006.



것은 신용성장과 경기확대 사이의 연결고리가 약해졌음을 설명해 준다. 이와 같은 멕시코의 ‘신용 없는 경기회복’의 주요 원인은 비은행 신용기관의 역할이 증대되었기 때문이다. 비은행금융기관의 민간부분에 대한 총여신비율은 97년 41%에서 2004년 67%로 증가했다. 이는 실질적으로 기업에 대한 시설자금 및 상업자금은 감소한 반면 수익성이 높고 담보가 확실한 소비자 대출 및 신용카드 사용에 의한 단기여신의 증가에 힘입어 확대된 것이다.

셋째, 수수료 부담이 증가하였다. 외국은행은 멕시코 은행산업의 주도권을 잡자 금융개혁과 효율성 제고하는 명분 아래에 먼저 각종 비용을 축소하고 소비자들에게 높은 수수료를 부과했다. 따라서 은행자산과 여신은 오히려 감소하였고 금융 소비자들은 이용하지도 않은 각종 수수료를 납부해야만 했다. 특히 2000년 이후 외국은행의 독과점이 심화된 이후 그들의 우세한 시장지위를 이용하여 표준서비스에 대한 수수료를 대폭 인상시킴으로써 같은 종류의 서비스에 대해 자국에서 보다 거의 10배에 달하는 수수료를 부과하기도 했다.

넷째, 금융소비자의 양극화가 심화되었다. 금융소비자들은 양극화가 뚜렷해지면서 대기업과 중소기업, 부유고객과 서민고객의 분리가 일어났다. 대형은행의 고객은 다국적기업, 멕시코 재벌기업, 그리고 개인 부자들인 반면, 소형의 비공식 금융기관인 신용금고, 대부업체, 전당포 등은 저임금 가게 82%에게 금융서비스를 하고 있다. 또한 서민들은 높은 이자와 비싼 수수료를 부담하는 반면, 은행의 우수고객들은 저리의 금융상품을 이용하는 양극화 현상이 일어났다.

다섯째, 서민들의 금융 접근권이 배제되었다. 자산을 축소하는 과정에서 중소기업, 저소득층 등 사회적 약자들은 금융시장으로부터 금융기관을 이용할 수 있는 권리를 빼앗겼다. 이는 신용거래의 판단기준은 기업이나 개인의 장래성이나 미래의 가치가 아니라 오직 단기적인 수익의 논리였다. 그 대표적인 사례로 멕시코 동남부에 위치한 Valladolid 지역의 조사연구를 보면 중상위층의 34%만이 은행으로부터 금융서비스를 이용할 수 있으며 저소득층의 50-83%는 금융권의 접근이 사실상 불가능해 졌다.

한미 FTA의 체결로 인하여 금융권이 긍정적인 측면과 부정적인 측면의 주장들이 대립되고 있는 상황이지만, 분명한 것은 불확실성의 증대로 인한 다양한 리스크에 노출되고, 금융업의 리스크가 증대된다는 사실은 확고한 사실일 것이다.

2) 바젤Ⅱ의 실행과 금융시장의 변화 전망



가. Basel II의 주요내용

국제결제은행 산하(BIS) 바젤위원회(BCBS)는 1988년에 도입된 기존자기자본 규제안을 대체하는 신바젤협약(BaselII)을 2004년 6월에 확정하였다. 우리나라의 경우 2008년 초부터 baselII를 도입할 예정이며, 고급법(신용 A-IRB, 운영 : AMA)은 2009년 도입예정이나 한국은 BIS 회원국은 아니어서 강제 시행의무는 없다. 그러나 현 협약에 100여개국에 채택되어 있는 국제규범으로서의 지위를 얻고 국내금융기관의 해외진출 감안하여 BISII 도입은 필연적이라 할 수 있다. 금융기관에 대한 자기자본 규제의 의의는 개별금융기관은 신용리스크, 시장리스크, 운영리스크에 노출되어 있으며, 그 리스크 수준이 예측 가능한 손실(expected loss : EL)은 대손충당금으로 비용에 포함되지만, 통제수준을 넘어서는 경우, 예측하지 못한 손실(unexpected loss : UL)로 금융기관의 생존에 심각한 악영향을 미친다. 그래서 금융당국은 자기자본을 규제하는데 이는 건전성 감독의 일환이며, 비예상손실(UL)을 흡수하는데 필요하다.<표 3-1 참조>

나. BaselII의 도입배경

첫째, 금융시장의 환경변화를 들 수 있다. Basel I 하에서는 자산 증권화(Asset securitisation)와 신용파생(Credit derivatives)이 활성화되는 등 금융시장이 급속히 발달하여 Basel I 으로는 건전성 평가에 한계가 있다. 기존의 Basel I 은 리스크관리기법 개발제한, 효율적 자본관리 미비, 자본규제의 회피거래 증가 초래 (위험자산 등급분류표가 포괄적 적용, 경제적 평가와 위험간의 차이 이용 BIS비율을 외형적으로만 높임) 등의 금융환경의 변화를 들 수 있다.

둘째, 노출된 리스크량에 적합한 자기자본 보유가 필요하다. 기존의 규제안 Basel I 은 위험가중치가 차주의 신용도가 아닌 OECD 가입여부에 따라 결정되는 등 차주의 신용리스크를 정확하게 반영하지 못하고 있었다.

셋째, 운영리스크의 중요성이 대두되었다. 복잡한 금융상품의 증가와 IT의 의존도 심화, 소송사건의 증가 등 운영리스크 인식이 높아지고, 배어링사 파산 등 금융사고를 계기로 운영리스크에 대한 관심이 집중되었다.

다. BaselII의 구성

BaselII는 3개 부문으로 구성되어있다.

①최저자기자본 규제(pillar 1) : 신용리스크의 측정 방법을 정교화하고, 운



영리스크를 추가하였으며, 리스크별로 다수의 측정방법을 제시하였다. 최저자기 자본규제(minimum capital requirement)방법에서는 신용리스크를 표준방법, 내부등급법, 자산유동화로 나누고, 내부등급법은 기본내부등급법(F-IRB), 고

<표3-1> BIS I 과 BIS II 의 주요내용 비교

항 목	현 행	신 바 젤 협 약 안		
자기자본비율산출시 반영되는 리스크	신용리스크, 시장리스크	신용리스크, 시장리스크, 운영리스크		
신용리스크	표준모형 : 소속 국가 및 기관에 따라 일률적인 위험 가중치 적용 (0%,20%,50%,100%)	표준방식 : 외부신용등급에 따라 위험가중치 차등적용 (20%, 50%, 100%, 150%) IRB법 : PD, LGD, 만기 등에 의해 차주별 위험 가중치 산정(기초방식/고급방식)		
	구분		OECD국가	기타국가
	국가		0%	100%
	은행		20%	100%
	기업	100%	100%	
시장리스크	표준모형법, 내부모형법,	현행과 동일		
운영리스크	(고려되지 않음)	-기본지표 방식 -표준지표방식 -고급방식		
감독당국의 점검	(고려되지 않음)	-리스크관리 체계 및 자기 자본의 적정성 검정 -스트레스테스팅 등의 적정성 점검		
시장규율	(고려되지 않음)	-자본적정성, 리스크 수준 등 공시강화		

자료 : 조하현, “리스크관리의 새로운 지평을 여는 Basel II에 대한 이해,” 「금융감독원」, 2007. pp.47-48.



급내부등급법(A-IRB)으로 구성되어 있으며, 자산유동화법은 표준방법, 내부등급법으로 구성되어 있다.

운영리스크는 기초지표법(Basic Indicator Approach), 운영표준방법(Standardized Approach), 고급측정법(Advanced Measurement Approach)으로 구성되어 있다.

②감독당국의 점검(pillar 2) : 감독당국이 은행의 자본 적정성을 평가하고, 감독당국으로 하여금 리스크관리 체계의 평가 및 점검, 미흡한 경우 감독기관의 개입 및 적기 시정조치를 할 수 있도록 되어 있다.

감독당국이 자본 적정성과 리스크관리 체계를 평가, 점검하도록 하며(Basel II에서 새롭게 추가된 내용임), 감독당국의 점검 강화, 최저자기자본, 리스크 평가 상황 점검·심사 의무화, 점검결과 조기 감독시행 조치를 가능하도록 하였다. Pillar 2의 의의와 목적은 Pillar 1로는 건전성을 확보하는데 불충분하므로 감독당국이 자본 적정성 평가절차와 수준을 점검하여 보완하려는 것이다. Basel II에서는 영업상의 모든 리스크를 대비하고, 적정수준의 자기자본 보유를 감독하고, 자체적으로 더욱 우수한 리스크관리 기법을 개발하고 활용하도록 촉진하기 위함을 명시하고 있다.

<표3-2> 거시적 관점에서 차이점 요약

BIS I	BIS II	기 타
Rule Based	Principle- Based	감독기관은 전체적인 원칙제시
획일적 규제	은행자율성 인정	세부사항은 자체적 판단에 따름
획일적 감독 기준	차별화된 감독기준	차별화된 자기자본 비율 적용 (차주, 신용도, 리스크 특성, 관리 능력 감안)
감독기관에 의한 감시	시장에 의한 감시	시장(주주, 투자자, 평가회사)
경제자본과 규제자본의 괴리	리스크 실질을 반영한 위험자본 특정	은행 스스로 자본 적정성을 평가하고 감독기관은 그 적정성을 평가
양적 기준 중시	질적 기준 중시	리스크 관리능력에 의한 차별화

자료 : 전게서, p.49.



③시장규율 (pillar 3)은행경영과 관련된 주요 시장정보를 공시함으로써 시장에 의한 감시체제를 구축 강화한다. Pillar3(시장규율)은 은행리스크 수준과 자본적정성에 관한 정보를 시장에 공시하도록 하는 것으로 이 부문도 새롭게 추가된 내용이다. Pillar 3의 의의와 목적은 시장규율의 강화와 리스크와 자본적정성에 관한 정보의 공시를 확충하여 시장 참가자가 스스로 이를 평가하고 적절히 대응할 수 있도록 함으로써 시장규율을 강화하는 것이다. 시장참가자가 금융기관에 대한 감시와 영향력을 행사함으로써 금융기관 건전성을 제고하는 것이다.

라. 국내경제에 미칠 영향

① 긍정적 효과(Positive Effect)

우리나라에 미칠 장기적인 효과는 긍정적이거나, 단기적으로 발생할 부정적인 영향이 우려되며, 우리나라의 국제 신인도 상승이 기대되며, 은행 및 기업의 리스크 관리역량이 강화될 것이며, 국제경쟁력 제고 등 다음과 같은 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

첫째, 리스크관리 체제의 강화 : 경제적 자본과 규제자본의 괴리 축소는 물론 금융기관의 건전성이 높아질 것이다.

둘째, 은행의 수익성 및 대외신인도 제고 : 선진 리스크관리 기법을 갖춘 은행일수록 자본 규제량은 감소되어 영업경쟁력이 유리해지고, 차주의 특성에 따라 정확한 Pricing이 가능하여 우량차주는 저금리로 불량차주는 고금리로 자금을 구입할 것이다.

셋째, 운영리스크에 따른 사고예방 CSA, KRI 등 활용 : 금융사고를 예방하고 감소시킬 수 있을 것이다.

② 부정적 효과(Negative Effect)

바젤Ⅱ의 실시가 우리나라 은행에 미치는 부정적인 영향은 첫째, 은행의 자기자본 변동가능성 : 운영리스크가 추가 도입되고 신용리스크가 차등화 됨에 따라 국내은행의 BIS비율이 변동하게 되어 운영리스크의 도입은 BIS비율을 낮추는 효과가 있고, 신용리스크의 세분화는 BIS비율을 높이는 효과를 가져 올 것이므로 개별 은행의 리스크 측정방식 및 리스크관리 수준에 따라 BIS비율이 상승 또는 하락하게 될 것이다.

둘째, 중소기업 금융의 축소 가능성 논란 : 바젤Ⅱ는 바젤Ⅰ에 비해 차주의 신용도에 민감한 구조를 가지고 있으므로 리스크를 회피하는 과정에서 신용도



가 낮은 중소기업의 금융이 위축될 가능성이 높을 것이다.

그러나 중소기업 금융의 축소 가능성에 대한 반박으로 신BIS 협약은 10억 원 이하의 중소기업 여신에 대한 위험 가중치를 하향 조정하여(현행기준 100%을 75%로) 중소기업에 대한 우대조치를 하고 있어 영향이 크지 않을 것이라는 측면도 있지만 한계 중소기업금융은 위축될 전망이다.

셋째, 신용등급이 낮은 은행의 외화자금조달 비용 상승 가능성 : 현행 협약안에 의하면 국내은행에 대한 선진국 주요은행의 신용공여는 일률적으로 20%(OECD국가 은행채권)의 위험 가중치를 받고 있으나, Basel II에서는 신용등급에 따라 위험 가중치가 차등화 될 것이다. 따라서 S&P의 신용등급 기준으로 BBB등급(국내은행은 대부분 BBB이하 등급임) 이하인 은행의 경우 위험 가중치가 현재보다 크게 증대될 것이다.

넷째, 자산유동화시장 위축 가능성 : BaselII에서는 자산유동화를 이용한 규제자본 회피를 방지하기 위해 자산유동화 증권의 신용등급이 일정 수준 이하이거나 무등급일 경우 자본차감(위험 가중치 1,250%) 토록 하고 있으나 투자등급(BBB-) 이상의 경우 현행보다 유리할 것이다.

다섯째, 경기변동의 진폭이 커질 가능성 : 은행의 대출형태는 일반적으로 경기순응성(procyclicality)을 보이는 것으로 알려져 있어 경기상승국면에는 신용공여가 확대되는 반면에 경기하강국면에는 신용공여가 감소되어 기업의 재무구조가 악화될 것으로 예상된다.

3) 자금시장통합법의 시행과 금융시장의 변화 전망

가. 자금시장 통합법의 주요내용

일반적으로 금융시스템은 편의상 은행중심 시스템과 시장 중심 시스템으로 분류할 수 있는데, 우리나라는 은행이 기업에 대한 자금 공급과 감독측면에서 중요한 역할을 하는 은행중심 시스템이다.

경제성장의 촉진에는 금융 시스템의 선택보다 금융의 전반적 발전정도나 법체계의 효율성이 더욱 중요하지만, 전 세계적으로 금융시장 개방이 가속화 되면서 각국의 금융시스템은 시장중심 금융시스템으로의 변화 압력을 받고 있다.

그러나 시장중심 시스템이 좋다고 일순간 바꿀 수 있는 것은 아니며, 자본시장 인프라를 충분히 구축하여 시장금융시스템이 자생적으로 발달할 수 있는 기회를 마련하여야 할 것이다. 이를 위하여 정부(재정경제부)는 2007년 8월 31일 법률 제8635호로 제정되고 2009년 2월4일부터 시행 예정으로 자본시장을



규율하는 “자본시장과금융투자업에관한법률”(자본시장통합법)을 제정하였다.

현행법과 개정된 자본시장통합법의 주요 변화 내용은 다음과 같다.

첫째, 현행 자본시장관련 법률이 증권거래법, 선물거래법 등의 6개 법률로 분산되어 있으며, 금융업자가 취급할 수 있는 상품이 열거주의로 한정되어 있고, 금융업에 대한 제도의 틀이 금융기관 중심으로 짜여있어 자본시장의 경쟁력 향상에 제약요인으로 작용하고 있었다. 이를 해결하기 위해 자본시장통합법을 제정, 6개 자본시장 관련 법률을 통합, 금융상품의 개념을 포괄적으로 규정하였으며, 금융제도의 틀을 금융기능 중심으로 재편하고, 투자자 보호제도를 강화하는 등의 현행제도의 미비점을 개선 보완하였다.

둘째, 개발·판매할 수 있는 상품의 종류를 제한적으로 열거하고 있어 새로운 금융투자 상품의 개발 및 판매에 장애요인으로 작용하고 있던 현행 열거주의의 금융관련 법령을 포괄주의로 전환하였다.

셋째, 증권회사, 선물회사 등 금융회사별로 규제하던 방식에서 금융업을 기능별로 재분류하여 동일한 성질의 금융기능에 대하여 동일한 규제를 적용 받도록 하였다.

넷째, 금융회사가 증권업, 자산운용업 등을 하나만 영위하도록 하는 전업주의 체제에서 금융투자업자가 자기가 원하는 업을 복수로 선택하여 인가를 받거나 등록한 후 영업할 수 있도록 하였다.

다섯째, 투자자의 특성을 감안하지 아니하고 모든 투자자에게 동일한 수준의 투자자 보호규제를 적용하는 현행 법령을 투자위험 감수능력을 기준으로 일반 투자자에 대하여는 투자자 보호를 강화하고, 전문투자자에 대하여는 투자자 보호를 대폭 완화하였다.

여섯째, 투자자 보호를 위하여 금융투자자와 투자자 간 이해상충을 방지하기 위한 내부통제장치의 설치를 의무화 하도록 하였다.

일곱째, 금융투자업자가 금융투자상품의 판매망을 원활하게 확충할 수 있도록 투자권유대행인 제도를 도입하였다. 기타 금융투자회사에 대해 소액결제 등 부가서비스 제공을 허용함과 아울러 집합투자업 및 외국환 업무의 범위를 확대하였다. 그리고 진입 및 건전성과 영업행위 등에 대한 규제를 기능별 규제체제로 전환하고 또한 본원손실 가능성이 있는 모든 금융상품을 규제대상에 포함하였다. 아울러 모든 장외파생상품, 비정형간접투자기구에 대해 투자자 보호장치가 마련되도록 하였다(<표3-3>참조).



<표3-3> 자본시장통합법의 주요 내용

	현행	통합법
1. 포괄주의 규율체제로 전환		
· 금융투자상품의 정의	-	포괄주의 도입(추상적 정의)
· 증권·파생상품의 정의	증권: 열거주의 파생상품: 기초자산만 열거	추상적 정의(열거주의가미)
2. 기능별 규율체제 도입		
· 금융투자업 분류	경제적 실질을 고려 않고 별도 법률에서 개별적으로 규정	경제적 실질에 따라 6개 업무로 분류
· 금융투자상품 분류	-	증권과 파생상품으로 구분
· 투자자 분류	-	일반·전문투자자로 구분
· 진입규제	금융기관별 인가체제	금융기능별 인가체제로 전환
· 건전성 규제	금융기관별로 규제	금융기능별로 규제
· 영업행위 규제	금융기관별로 규제	영업행위별로 규제
· 집합투자업 규제	개별 법률에 따라 상이	공모펀드관련 규제 통일
3. 업무범위의 확대		
· 금융투자업간 겸영	금지	허용
· 부수업무	영위가능 부수업무를 열거 (positive 방식)	원칙적으로 모두 허용 (negative 방식)
· 결제·송금·수시입출금	불가능	허용
· 투자권유대행자 제도		도입
· 집합투자기구 설립방식	제한(투자신탁, 주식회사, 합자회사)	제한 폐지
· 집합투자 대상 자산	열거	재산적 가치있는 모든 재산
· 펀드종류별 투자대상 자산	제한	제한 폐지(MMF 제외)
· 외국환업무	한정적으로 열거	모든 금융투자업무에 허용
4. 투자자 보호제도의 선진화		
· 투자자 보호 적용 영역	일부 적용	모두 적용
· 투자권유 규제	- (설명 의무는 일부 존재)	도입
· 투자광고 규제	-	도입
· 이해상충 방지체제	-	도입
· 발행공시 규제 적용 범위	투자자 보호가 필요한 증권중 규제 적용배제증권이 다수	투자자 보호 필요성이 있는 모든 증권

자료 : 오용석, “자본시장통합법 제정에 따른 금융권역별 영향 및 감독상의 보완방안,”
「조사연구Review 제18호」, 금융감독원, 2007, p. 108.



나. 기대효과 및 문제점

자본시장통합법의 기대효과는 첫째, 자본시장통합법은 국내 자본시장의 성장과 안정성 등에 기여함으로써 자본시장 성장의 기회요인으로 작용할 것이다.

둘째, 자본시장통합법을 통해 자본시장의 질적인 제고가 이루어질 경우 거래비용 절감에 의한 효율성 제고, 제도의 투명성으로 인한 시장거래의 신뢰도가 높아져 금융시장의 효율화와 경제성장에도 긍정적 영향을 줄 것이다.

셋째, 자본시장 내 금융기관들이 금융투자회사로 통합될 수 있는 법적인 토대가 마련됨에 따라 국내 금융산업의 구조가 은행, 금융투자회사, 보험 등이 중심이 된 3대축으로 재편될 수 있어서 경쟁력 있는 국내 대형투자은행 육성의 성공조건이 될 것으로 예상할 수 있다.

자본시장통합법의 문제점으로는 첫째, 금융투자회사의 지급결제 기능의 허용으로 결제에 따른 리스크 증가와 금융시장 및 경제전체에 혼란을 초래할 것이라는 은행권의 반발을 들 수 있다.

둘째, 자본시장통합법은 자본시장 관련 업무를 6개의 금융투자업무로 재정의 하고 이 업무를 상호간 제한 없이 겸영하도록 하였다. 금융투자회사가 겸영을 통해 업무범위를 확대해 갈 경우 시너지 효과가 기대되기는 하나 그에 못지않게 이해상충의 문제도 발생한다.

셋째, 자본시장통합법은 국경 간 금융서비스 거래가 허용되어 국내 고객들이 인터넷을 통하여 외국금융기관의 본점과 거래할 수 있게 됨에 따라 선진국에 비해 경쟁력이 취약한 현상태에서 급격한 개방이 이루어질 경우 국내 관련 산업을 고사시킬 우려가 있다.

넷째, 자본시장통합법은 기능별 및 포괄주의 규제방식을 도입하고 있으나 여타 금융법이 아직까지 기존의 열거주의 방식을 채택하고 있기 때문에 권역간 공정경쟁기반이 상실되는 등 실무적으로 여러 가지 문제점이 발생할 수 있다.

4) 새마을금고의 금융환경 변화 전망

1997년 동아시아 외환위기 이후 새마을금고도 다른 금융기관과 마찬가지로 고도의 구조조정과정을 거치면서 많은 환경변화를 경험하였다. 전체 금융권의 변화 즉, 관치금융에서 자율금융으로의 변화, 구조조정 과정을 거치면서 국제화·글로벌화의 진행, 합병 및 통합과정에서 지주회사의 등장 등 대형화, 업무의 벽이 없어지는 겸업화 등의 영향을 받아 복잡다기한 양상을 띠고 있다. 따라서



새마을금고 등 협동조합형 금융기관도 이에 영향을 받아서 많은 변화를 가져왔다.

한편, 한미 FTA체결, BaselⅡ의 실시, 자본시장통합법의 제정이 새마을금고 및 전체 금융환경에 미칠 영향은 외환위기 과정을 거치면서 이미 경험하였고, 이러한 영향이 반영되어서 새로운 변화가 예상되기 보다는 그 변화의 폭이 더욱 넓어지고 변화의 깊이가 심화될 것이 예상되어진다.

그러나 새마을금고 등 협동조합형 금융기관은 규모의 영세성, 전문 인력 부족, 회원 상호금융의 특성, 서민금융기관으로서의 특성 등 특수성에 따라서 금융권 공통의 변화에 추가하여 각 사안별로 다음과 같은 변화가 예상된다.

가) 한미 FTA가 새마을금고의 금융환경 변화에 미칠 영향

한미 FTA의 금융협정의 적용범위는 중앙은행의 기능, 통화관련 국가의 기능 등 국가의 고유한 기능을 제외한 상대국의 금융기관, 자국의 금융기관에 대한 투자 및 투자자 그리고 국경 간 금융서비스 공급자에 대한 당사국의 법령과 관행 등이 적용된다.

금융협정이 적용되지 아니하는 금융서비스는 중앙은행(우리나라의 경우 한국은행), 통화관련 국가기관(우리나라 재정경제부) 및 국가에 의해 소유 또는 통제되는 금융기관(산업은행, 기업은행 등)에 의해 이루어지는 서비스에 대해서는 금융협정이 적용되지 않는다.

국경간 금융서비스의 개방범위는 국경간 금융서비스의 허용 필요성이 큰 국제무역관련 서비스, 본질적인 금융 업무를 지원하기 위한 금융 부수 서비스만을 허용하는 것으로 되어 있지만, 국경간 금융서비스 거래란 미국의 금융기관이 우리나라에 지점이나 현지법인의 설립 없이 인터넷 등 통신서비스를 통하여 금융서비스를 제공하는 것을 의미하므로 새마을금고도 국책은행을 제외한 모든 금융기관과 동일한 영향을 받을 것으로 예상된다.

한미FTA협정은 농협, 수협, 신협, 새마을금고 등 협동조합형 금융기관도 건전성 제고를 위하여 앞으로는 금융감독위원회가 이들 기관에 대해서도 건전성 감독하도록 하였다. 현행법상 우리나라 농협, 수협, 신협, 새마을금고는 금융서비스를 제공함에도 금융감독위원회의 감독을 받지 아니하고 농림부, 해양수산부, 행정자치부 등의 감독을 받아 왔다. 한미FTA에서 양국은 이들 4개 기관이 제공하는 금융서비스와 관련하여 협정 발효 후 3년 이내에 금융감독원의 감독을 받도록 한다는데 합의하였다.



또한 농업협동조합, 수산업협동조합, 새마을금고, 신용협동조합 등 4대 공제와 우체국 보험에 대한 금융감독을 강화하기로 하고, 이를 통해 민간보험사와 공정경쟁기반을 마련하고 금융산업의 건전성을 높이기로 합의함에 따라 4대 공제는 3년 유예기간 동안 민간보험사와 동일한 지급여력 기준이 적용되고, 우체국 보험도 위험관리위원회 등 심의·의결기구 위원의 절반 이상을 금감위가 추천, 임명하거나 금감위가 결산과 상품의 기초서류 등의 건전성 감독을 강화하기로 협의가 이루어지는 등 금융환경의 변화가 예상된다.

나) Basel II의 실행이 새마을금고의 금융환경 변화에 미칠 영향

BISII 협약안은 BIS I에 비해 차주의 신용도에 민감한 구조를 가지고 있어 은행의 리스크 회피과정에서 상대적으로 신용도가 낮은 중소기업과 서민 등이 위축될 가능성이 높다 바젤II에서는 신용도가 낮은 투기등급의 기업여신에 대하여는 위험 가중치가 증가한 반면에 주택담보대출 등 소매금융과 우량기업에 대한 위험가중치를 감소시키고 있다.

은행들이 안전자산을 선호하는 관계로 협동조합형 금융기관은 여신경쟁에서 불리한 여건이 존재한다. 즉 우량기업과 소매금융 등 위험가중치가 감소되는 부문에서는 선진금융기관이 선점하고 신용도가 낮은 중소기업이나 서민 등은 리스크가 높은 부문의 여신으로 고금리 고(高)리스크의 악순환의 구조가 계속될 것이다. 또한 전통적으로 소매금융 특히 주택의 담보대출에 의존하던 협동조합형 금융기관의 여신에 많은 어려움이 존재할 것이다.

다) 자본시장통합법이 새마을금고의 금융환경 변화에 미칠 영향

첫째, 금융투자회사의 소액 결제업무 허용에 따른 새마을금고의 저원가성 자금조달원인 요구불예탁금 계좌의 경쟁력이 떨어질 가능성이 크다.

둘째, 투자은행은 업무에 필요한 모든 업무를 회사 내에서 수행함에 따라 다른 업종에 비해 상품경쟁력이 제고될 것으로 보여 새마을금고 등 은행권의 탈 중개현상으로 인한 자금의 유출 가능성이 클 것으로 예상된다.

셋째, 금융투자회사의 소액결제업무 참여 및 외국환 업무 범위확대 등으로 이들 업무 및 유관업무에 대한 은행 및 보험산업과 경쟁이 심화되고, 은행 및 보험 산업에서도 이에 상응하는 수준의 은행·보험업무의 확대를 요구하게 될 것으로 예상되어 업종 간 업무영역 충돌 및 경쟁이 심화될 것이다.

넷째, 증권업에서 금융투자 상품에 대한 설명의무 강화 및 적합성의 원칙을



중전 보다 강화된 투자자 보호장치를 도입함에 따라 새마을금고의 회원들로 부터도 이에 상응하는 금융소비자 보호제도의 강화 요구가 있을 것이다.

다섯째, 은행·보험권은 방대한 점포망을 이용하여 수익구조 다변화를 모색할 것으로 예상되어 새마을금고와 업무영역에 경쟁이 심화될 것이다.

여섯째, 금융 그룹차원의 시너지효과 확대가 예상되어 새마을금고의 영역을 더욱 좁아질 것이다.

일곱째, 은행·보험권의 관련법규 통·폐합 및 규제방식 개선 요구 증대될 것이다.

여덟째, 외국계 금융회사의 시장잠식 정도가 심화되고, 선진금융기법과 전문인력, 충분한 자본력을 갖춘 외국계 금융회사들이 주도권을 선점할 것으로 예상된다.

그러나 현재 새마을금고는 규모의 영세성과 전문인력의 부족 등의 문제점을 극복하고 극심한 경쟁환경에 어떻게 현명하게 대처하느냐가 문제이다.

제2절 전사적 리스크관리의 이론적 배경

1. 리스크관리 패러다임의 변화요구

기업을 둘러싸고 있는 경영환경의 급격한 변화는 수익관리활동과 리스크관리 활동의 상호관계를 새롭게 변화시키고 있다. 전통적으로 리스크관리는 사건이나 사고의 예방을 통해 재무적 손실을 최소화하거나 계획된 수익관리활동을 저해하는 리스크들을 사전에 발견하여 조치함으로써 기업가치 창출에 간접적, 소극적으로 기여한다는 시각이었다.

이에 반해 손실의 예방적 차원뿐만 아니라 수익활동에 직접적으로 영향을 줄 수 있다는 전략적 차원에서 리스크 관리가 추진되어야 한다는 관점에서 리스크 관리에 대한 새로운 접근법이 도입되었다. 리스크관리의 새로운 패러다임의 요구는 과거와 크게 달라진 경영환경에 기인한다. 특히 기술, 과학 및 인터넷의 급속한 발달, 기업경영의 글로벌화에 따른 경쟁의 치열화, 자유무역과 투자의 확대를 통한 세계경제질서의 변화, 금융자유화 및 개방화에 따른 금융과 생상품의 등장, 시장경제 확산에 따른 주요 산업의 탈규제화, 다운사이징, 리엔지니어링, 합병에 따른 조직구조의 변화, 소비자 기대수준의 향상 및 소비자보



호의 강화 등의 제반 환경은 기업경영에 지대한 영향을 미치며 경영환경을 더욱 불확실하게 만들었다.

기업 경영을 둘러싼 환경의 불확실성의 증가, 즉 경영활동에 내재된 리스크의 종류가 크게 다양해졌고 더욱 복잡해진 상황하에서 전통적인 리스크 관리방법으로는 소기의 리스크관리 목적달성이 어렵게 됨에 따라 과거와는 상이한 새로운 리스크관리의 틀을 요구하게 되었다. 다만 아직까지 새로운 리스크관리의 틀에 대한 명칭 통일이 학계나 업계에서 이루어지지 않았으나, 일반적으로 통합적 리스크관리(integrated risk management), 토탈 리스크관리(total risk management), 체계적 리스크관리(systematic risk management), 전략적 리스크관리(strategic risk management), 사업 리스크관리(business risk management), 그리고 전사적 리스크관리(enterprise risk management), 및 전사적 차원의 리스크관리(enterprise-wide risk management) 등이 바로 전통적인 리스크관리의 대안으로 등장하였다. 따라서 본 연구에서는 새로운 리스크관리의 명칭을 전사적 리스크관리(ERM)로 하였다.

<표3-4> 리스크관리의 전통적 패러다임과 새로운 패러다임

전통적 패러다임	새로운 패러다임
• 순수 리스크에만 적용	• 투기 리스크 비즈니스 리스크에도 적용
• 기능적 접근, 리스크관리 부문에 한정	• 프로세스적 접근 (기능과 범위를 넘은 프로세스적 접근)
• 조직 운영적 시각	• 조직운영 및 전략적 시각
• 리스크 관리자(Risk manager)	• 리스크 프로세스 또는 리스크전문가 (Risk process or risk champion)
• 경영지원의 상위개념 (Senior management support)	• 경영지원을 포함한 상위개념 (Senior management support and involvement)

전통적 리스크관리 방식은 기업조직의 각 부문에 분산된 접근방법, 과거 지향적 또는 반응적 접근, 비체계적 및 합리성 결여, 비용항목으로만 인식 및 재



무, 회계, 감사업무의 단순 업무로 취급하는데 반하여 전사적 리스크관리 방식은 주주의 가치 제고에 적극적이고, 리스크관리를 기업의 목적달성을 위한 전략적 차원에서 추진하며, 경영리스크 수준을 최적화하여 유지·관리하고 통제하는 것이며, 미래지향적이고, 상호작용적이며, 공격적인 접근 및 최고경영자의 지휘·감독 하에 일관성 있게 추진하는 등의 새로운 리스크관리의 패러다임이 요구된다(<표3-4>참조).

2. 전사적 리스크관리의 개념

1) 리스크관리의 정의

리스크에 대한 본 논문의 정의로 리스크란 달성하고자 하는 목적을 달성하지 못하도록 하는 것(anything)으로서, 이는 주주가치에 감소를 초래하는 모든 사건들, 조직의 전략적·업무적 또는 재무적 목표를 달성하는데 영향을 줄 수 있는 불확실한 미래의 사건들, 손실의 발생(risk of loss or something bad happening)으로부터 기대치의 미달성(not meeting expectations) 및 기회의 상실(risk of lost opportunity or something good not happening)로 확대 해석할 수 있을 것이다.

따라서 최근의 리스크관리의 정의는 조직의 목표(objectives)에 근거하고 있는 경향이 있으며 이에 의해 전사적 리스크관리(Enterprise risk management, ERM)의 개념이 태동되게 된다.

2) 전사적 리스크관리의 정의

전사적 리스크관리는 회사목표의 달성에 대한 합리적인 확신을 제공하기 위해 이사회, 경영자 그리고 모든 직원에 의해 만들어지며, 전략수립과 기업 전반에 적용되며, 회사에 영향을 주는 잠재적 리스크를 식별화하고 해당리스크를 리스크 선호도 내에서 관리하기 위해 설계된 프로세스이다. 11)

전사적 리스크관리 정의의 기본적인 개념은 회사가 전체적으로 계속적으로 진행되는 프로세스이다. 조직의 모든 계층에 속한 사람들에 의해 만들어지고, 전략 수립에 적용된다. 모든 계층과 구성단위를 통한 기업전반에 적용되고, 전사 차원에서의 리스크 포트폴리오 관점을 포함한다. 발생시 회사에 영향을 미치는 잠재적 사건을 식별하고, 리스크 선호도 내에서 리스크를 관리하도록 설계되어

11) COSO, 「전사적리스크관리- 통합프레임워크」, 하이북스, 2006, p.14.



있다.

회사 경영자와 이사회에게 합리적인 확신을 제공할 수 있고, 상호연관성이 있는 다양한 범주에서 목표달성이 가능토록 설계되어 있다. 이는 목표에 도달하기 위한 수단일 뿐 목표 그 자체는 아니다. 전사적 리스크관리는 기업이 직면한 리스크들에 대한 전체적인 시각을 제공하는 한편 재무적인 대안과 조직적인 대안을 효과적으로 혼합하여 최선의 리스크관리 대안을 도출해 내고, 기업이 전략적, 운영적, 재무적 목표를 달성하는 과정에 놓여 있는 불확실성들을 효과적으로 관리할 수 있는 새로운 패러다임을 의미하고, 전사적인 리스크를 통합하여 인식하고 최적으로 대응전략을 수립하는 것이다.

전사적 리스크 관리는 다양한 측면에서 기업의 전략적 목표를 달성하는데 위협하는 리스크들을 인식, 발견, 측정, 평가, 통제, 제어하는 일련의 활동으로 리스크와 기회를 적절히 활용할 수 있도록 해 주어 경쟁의 우위에 있도록 하는 과정이다.

전사적 리스크관리는 기존의 리스크관리 방식이 각각의 기능 및 부서 단위로 리스크를 인식하고 관리하는 것이었으나, 전사가 리스크 관리 책임의 주체로서 이를 중심으로 하여 각 부문의 리스크관리를 통합하여 경영목표를 달성하는 경영기법이다.



3) 전사적 리스크관리의 목적

전사적 리스크관리가 추구하는 일반적인 목적은 기업활동의 전 과정에 잠재하는 리스크를 효율적으로 관리하여 기업이 전반적으로 추구하는 목적달성에 기여하는 것으로 기업의 경영목적과 일관되어야 한다. 경영의 목적은 손해의 회피와 생산성 향상을 추구하여 장기적 이윤의 극대화를 추구하고, 계속기업으로 존속해야 하는 데 이를 방해하는 요소인 리스크를 관리함으로써 수익능력을 확보하려고 한다. 이를 전사적인 관점에서 손실 후 목적(Post-loss objective)과 손실 전 목적(Pre-loss objective)으로 구분할 수 있다.

첫째, 손실 발생 후 목적은 손해가 발생한 후에 있어서 리스크관리의 목적은 기업이 얼마나 신속하게 손해를 회복시킬 수 있는가에 달려 있다.

둘째, 손실 발생 전 목적은 기업이 손해 발생 전에 취할 수 있는 리스크관리의 목적으로는 경제적 효율성 목적, 불안의 경감으로 심리적 정신적 평안의 목적, 훌륭한 기업 이미지 유지 목적을 들 수 있다.



셋째, 목적들 간의 상호대립의 해결로 손해 발생 후의 목적들은 상호 모순 없이 달성할 수 있다. 그러나 손해 발생 후의 목적과 손해 발생 전의 목적은 각각 대립하며, 손해 발생 전의 여러 목적은 서로 경합하고 있다. 리스크관리의 여러 목적들 상호간의 대립에 대한 균형을 이루기 위해서는 항상 경제성을 고려하여야 할 필요가 있다. 전사적 리스크관리의 목적은 리스크의 발생의 결과인 손해를 최소의 비용으로 최소화 하는데 있기 때문이다.

3. 전사적 리스크 관리의 과정

리스크 관리는 상기의 목적을 달성하기 위하여 리스크 발견 및 규명, 리스크 측정 및 평가, 리스크 관리방법의 선택 및 리스크 행정의 네 가지 과정을 거치면서 진행된다.

1) 리스크 발견 및 규명¹²⁾

리스크 발견 및 규명은 첫째, 리스크 관리의 첫 단계로 리스크 관리의 가장 중요한 구성요소라 할 수 있고 많은 시간과 노력이 투입되어야 한다. 손실의 원천과 원인의 미 발견 상태는 리스크 관리의 부재와 같은 상태이다.

둘째, 리스크 발견 및 규명을 위한 정보획득 방법으로 기업활동에 잠재하는 리스크를 보다 효율적으로 발견하고 규명하기 위한 방법으로 기업활동과 관련된 정보의 형태를 체계적으로 수집하여 분석하여야 한다. 리스크 정보가 충분하지 못한 경우 리스크 발견 기능을 충실하게 수행할 수 없다. 리스크를 발견하기 위한 리스크 정보는 조직에 관한 정보, 경영기능에 관한 정보, 손실원인에 관한 정보, 자산에 관한 정보, 배상책임에 관한 정보, 제조과정 정보 및 제품에 관한 정보 등이 이용된다.

셋째, 리스크 발견 및 규명 방법으로 기업의 활동에 잠재하는 리스크를 보다 효율적으로 발견하고 규명하기 위해서는 체계적이고 다양한 리스크 발견방법을 개발하여 사용해야 한다. 효율적인 리스크 파악을 위해서는 현재의 기업활동과 관련된 정보뿐만 아니라 과거 정보 및 미래 추진될 계획과 관련된 정보의 수집과 분석이 필요하다. 일반적으로 리스크 발견과 규명을 위한 조사, 내부자료 분석, 환경 분석 그리고 시스템 접근방법 등 여러 가지 방법을 사용하고 있다.

12) 이경룡, 「보험학원론」, 영지문화사, 2005, p.65.



넷째, 리스크 발견 및 규명 절차는 다양한 방법을 통해 발견된 리스크는 일정한 기준에 따라 범주화 시키는 것이 요구된다. 이는 기업경영에 미치는 다양한 리스크들은 각각 독립적이라고 보기 보다는 상호 밀접한 관련성 하에 발생하기 때문에 경영자는 리스크의 범주화를 통해 리스크 발견의 정확성을 피하고 효율적인 대응방안을 모색할 수 있다. 리스크를 효율적으로 발견하고 규명하기 위하여 체계적인 절차의 수립이 필요하다.

2) 리스크 측정 및 평가¹³⁾

리스크의 측정 및 평가로 발견된 리스크는 두 가지 목적에서 측정·평가되어야 한다. 첫째, 손실의 상대적 중요성으로 발견·규명된 다양한 리스크들이 기업경영에 미치는 상대적 중요성의 파악이다.

둘째, 리스크 관리자로 하여금 최적의 리스크 관리방법을 선택하는데 필요한 정보를 제공하기 위함이다. 리스크의 측정은 잠재적 손실에 관한 객관적 사항을 파악하는 것이고, 평가는 특정기업을 전제로 해당 잠재적 손실을 분석하는 것인데 리스크의 측정 및 평가의 효율성은 리스크 관리의 효율성(경제성)과 직결됨으로 그 중요성이 인정된다.

셋째, 리스크 측정의 요소와 필요성으로 일정기간 발생하는 손실의 수와 여러 가지 관점에서 측정 가능한 손실발생의 확률을 의미하는 손실발생의 빈도(frequency of loss), 발생한 손실의 경제적 규모로 여러 가지 기준에 따라 분류되는 손실규모에 따른 발생확률을 의미하는 손실의 심도(severity of loss) 및 예측된 손실(빈도, 심도)과 실제손실과의 분산정도인 결과의 분산(variation of results)의 세 가지 측정요소로 구분되어 진다.

넷째, 리스크 측정 및 평가방법은 손실의 빈도측정, 손실의 규모 측정(심도 측정) 및 손실의 종합적 측정으로 분류된다. 손실의 빈도측정 방법은 손실발생의 회수를 측정하는 것, 확률 개념을 이용하여 상대적 빈도측정, 대수의 법칙이 이용 가능한 단위 대상을 전제로 측정 및 여러 가지 상황을 가정하여 측정하는 방법 등이 있다.

3) 리스크 관리방법의 선택¹⁴⁾

13) 상계서, p.75.

14) 전계서, p.81.



리스크 관리자는 발견되고 인지된 리스크의 빈도와 심도를 측정하고 난 후 리스크를 관리하기 위한 여러 기법과 방안들을 고려하고 기업경영에 가장 효율적이고 효과적인 최적의 방안들을 선택하여야 한다. 일반적으로 기업경영에 내재된 리스크를 관리·처리하는 기본적인 대응방안에는 크게 리스크 통제(risk control)와 리스크 재무(risk finance) 방법이 있다.

(1)리스크 통제

리스크 통제의 의의와 중요성은 리스크관리의 중심역할을 하고 있으며, 현대의 리스크 관리는 리스크 재무보다 리스크 통제기능을 중요시하는 경향이 있다. 경영의 사전적 준비를 강조하는 리스크 관리의 손실 전 목적달성에 기여한다. 리스크 통제의 기능은 근본적으로 두 가지 목적을 달성하고자 하는데 첫째, 손실의 발생 및 규모를 축소시키고, 손실의 발생의 빈도를 감소시키고, 발생된 손실의 규모를 최소화 하는 것, 또한 손실 발생 후의 충격을 재무적 측면 이외의 방법으로 최대로 완화하는 기능을 한다.

둘째, 손실에 대한 예측능력의 제고로 손실발생에 관한 불확실성을 감소시킴으로써 리스크 관리를 보다 효율적으로 추진 가능하게 한다. 리스크 통제의 기법으로 리스크 통제의 기법은 실재에 있어서 매우 다양한 형태로 나타나고 있으나 이론적인 측면에서 아래와 같이 다섯 가지로 구분될 수 있다. 첫째, 리스크 회피(risk avoidance)기법은 처음부터 리스크 상황을 배제하는 것으로 회피기법은 소극적, 방어적 차원이 리스크 통제기법이 아니고, 모든 리스크 통제 과정에서 우선적으로 고려되어야 하는 것이다. 회피기법의 적절한 활용은 리스크 통제의 효과를 기대 이상으로 증대시키며, 회피기법은 순수리스크와 투기리스크 모두에 적용 가능하다. 회피는 손실발생의 가능성이 있는 재산, 사람, 활동을 피함으로써 손실발생의 불확실성을 제거하는 통제 기법으로 재산의 소유권을 취득하지 않음(Do not own), 특정인을 사용하지 않음(Do not use), 활동 또는 행위를 하지 않음(Do not involve)으로써 불확실성을 제거한다. 회피방법은 처음부터 경영과 관련된 특정리스크를 선택하지 않거나(refusing to assume) 또는 처음에 택한 리스크를 나중에 포기함으로써 가능하다.

둘째, 분산 또는 분리(separation)와 결합(combination)은 손실의 대상을 집중시키지 않고 분산 또는 분리시킴으로써 손실의 규모를 축소시키며, 또한 독립된 손실의 대상 수를 증가시킴으로써 손실에 대한 불확실성을 감소시키며, 결합은 손실의 대상 수를 증가시킴으로써 손실에 대한 예측을 보다 정확하게



되는 대수의 법칙을 적용하는 방법이다. 이는 보험자의 순수리스크 감소기법의 원리이기도 하다.

셋째, 리스크 전가(risk transfer)는 리스크 통제외 방법으로써 전가를 말하고 손실발생의 불확실성 자체를 제3자에게 넘기는 것으로 리스크 회피와 구별되는 것은 보유하고 있던 리스크를 타인에게 전가하는 행위로 리스크 재무의 전가(보험)와 구별된다.

넷째, 손실 통제(loss control)는 리스크 통제외 한 기법으로 그 목적은 ① 손실이 발생할 확률을 줄여서 손실의 발생빈도를 감소시키고(손실방지 : loss prevention), ② 발생된 손실의 규모를 축소시키는 것(손실경감 : loss reduction)으로 리스크 관리과정에 있어서 가장 중요한 기능을 수행한다.

(2) 리스크 재무의 기법

리스크 재무는 리스크 통제와 서로 대응되는 리스크 관리기법인 동시에 효율적인 리스크 관리를 위해 상호 보완적으로 활용되는 기법으로 손실 발생 후에 손실을 보상할 자금을 제공하며 현금흐름을 원활하게 하여 기업 본래의 기능을 수행할 수 있도록 하는 것을 주요 목적으로 한다.

리스크 재무의 의의와 목적으로 리스크 재무는 리스크 관리의 기본적 방법의 하나로 리스크 통제와 대응되는 방법으로 손실발생에 따른 재무적 문제의 해결방법이며, 주요목적은 손실의 보전 및 현금흐름의 원활화를 기하여 기업의 생존, 성장 및 안정성을 추구하고자 한다. 리스크 재무의 형태는 리스크 보유, 리스크 전가 및 보험제도가 있다.

가, 리스크 보유(risk retention)

리스크 재무의 기법으로 리스크 보유(risk retention)는 리스크 재무의 한 형태로 리스크의 전가에 대응하는 개념으로 발생된 손실의 전부 또는 일부를 기업 스스로 보전하는 방법이며, 손실의 재무적 보전책임을 제3자에게 전가시키지 않는 것이다. 손실 보전에 필요한 자금의 원천은 기업 자체가 부담하고 리스크 보유에 대한 의사결정은 종합적 경영상황에 따라 이루어진다. 리스크 보유의 형태는 무계획적인 리스크 보유(수동적 리스크 보유 : passive retention)와 계획적인 리스크 보유(능동적 보유 : active retention) 방법이 있다. 전자는 잠재적 리스크의 발견 및 규명이 안 된 상태에서 인지되지 않고 보유되는 것과 리스크는 발견, 인지되었으나 과소평가되어 무계획 상태로 보유되는 것으로 수동적 보유는 바람직하지 못한 상태이다. 이에 반해 계획적인 리스



크 보유는 기업경영에 내재된 리스크를 체계적으로 발견 규명하고 동 리스크를 다각적으로 측정 평가하여 리스크 보유가 여타의 방법에 비해 유리하거나 다른 방법의 선택이 불가능한 경우 리스크 관리 측면에서 가장 합리적인 선택으로 결정된 상황에서 취해지는 기법이다. 리스크 관리자가 기업경영에 내재된 리스크를 계획적, 능동적으로 보유하는 중요 이유는 첫째, 불가피성(necessity)으로 보유 이외의 리스크 관리방법이 불가능하거나 리스크 회피의 불가능한 상태, 보험의 부재(공제제도), 기타 전가방법의 부재로 인한 사유로 보유하는 것이다.

둘째, 리스크의 특성이 보유에 적합(risk characteristics)한 것으로 손실 예측의 정확성이 가능하고, 대수의 법칙 적용 가능하며, 최악 또는 최대가능 손실의 규모가 작기 때문에 보유가 기업의 측면에서 유리하다.

셋째, 관리의 편의성 및 통제의 필요성(convenience or control)에 따른 보유로 보험제도 보다 상대적으로 관리의 질적 향상이 가능하고, 손실통제 또는 기밀통제 등의 필요성이 존재하는 경우에 보유하게 된다.

넷째, 경제성(cost economy)에 따른 보유로 리스크 보유를 기타의 리스크 재무방법(보험제도)보다 선호하는 이유는 비용의 절약(expense), 예측손실의 차이(expected loss), 기회비용의 발생(opportunity cost) 등의 비용의 절약을 비롯한 경제성이 주요 요인이다.

리스크 보유에 이용되는 자금조달 방법으로 리스크를 보유한다는 것은 발생된 손실을 타인 또는 타단체에게 전가하지 않고 스스로 보전하는 것이다. 따라서 관리대상의 리스크에 따라 적절한 자금 조달방법을 모색해야 한다. 조달방법은 크게 경상비 처리, 기금적립, 종속보험회사, 금융기관 신용확보, 기타의 방법 등이 있다.

첫째, 경상비용(current expense)으로 조달하는 방법으로 연간 손실을 예측하여 예산에 반영시키는 것으로 작은 규모의 잦은 손실을 대상으로 하는 것이 적합하다.

둘째, 기금적립(reserve funding)으로 조달하는 방법으로 계정상의 형식적 적립(unfunded reserve)형식과 계속적 적립형태, 유동성 자산에 투자형태 및 자가 보험(self insurance)형태 등 실제기금적립(funded reserve)형식이 있다.

셋째, 종속보험회사(captive insurer)형태의 자금조달 방법으로 모회사의 보험요소를 충족시키는 것을 주목적으로 한 자회사 형태의 보험회사와 재보험을 이용하여 부보능력 확대하는 방안이 있다.

넷째, 금융기관 신용확보(line of credit)로 리스크 발생시 필요한 자금을 조달하는 방안이 있을 수 있다.

다섯째, 기타의 방법으로 공제제도(deductible system), 일부보험 및 공동보험(under insurance and coinsurance), 소급요율 제도(retrospective rating system) 및 공제조합제도 등이 있다.

나, 리스크 전가

리스크 재무의 기법으로서 리스크 전가는 사고발생에 따른 재무적 손실의 복구를 상대적으로 제3자로부터 보장받는 것으로 특정사고의 발생에 대한 궁극적 책임은 전가되지 않고 재무적 손실의 복구 책임만을 전가한다. 리스크의 전가의 대표적인 방법에는 보험제도와 보험제도 이외의 방법이 있다. 먼저 보험제도는 다음과 같다. 보험제도는 재무에 필요한 자금을 외부로부터 공급받는 방법 중 가장 대표적이고 보편적으로 사용되는 방법이다. 리스크 전가방법으로써 보험은 가입자가 매기 일정한 보험료를 납부함으로써 재해에 따른 손실보전의 책임을 보험회사에 전가시키는 방법이다. 보험의 목적과 수단은 관점에 따라 첫째, 경제적 관점에서 리스크의 감소(risk reduction)를 목적으로 리스크의 전가(risk transfer)와 리스크의 결합(risk pooling)을 수단으로 한다.

둘째, 사회적 관점에서 손실의 분담(loss sharing)을 목적으로 하고 기금의 형성(accumulation of funds)을 수단으로 한다.

셋째, 법률적 관점에서 재무적 손실의 전보(indemnity of loss)를 목적으로 법률적 계약을 수단으로 사용한다.

넷째, 수리적 관점에서 보면 손실의 예측 및 분배(predicting and distribution of loss)를 목적으로 확률론을 중심으로 한 수리적 기법을 수단으로 사용한다.

4) 전사적 리스크 관리를 위한 행정 및 모니터링

경영자는 전사적 리스크 관리업무를 수행하기 위해 리스크 관리 조직의 구성, 리스크 관리 기본계획의 작성 및 승인, 리스크 관리 보고체계의 수립, 리스크 관리 부문정책의 수립 및 집행, 리스크 관리업무에 대한 지휘, 통제, 조정, 모니터링, 그리고 리스크 관리정보와 의사소통 등과 관련된 제반 기능을 수행하여야 한다.

리스크 관리의 정책수립 및 집행은 구체적으로 리스크 관리 목적과 리스크



관리자의 책임과 의무를 기술한 리스크 관리정책 지시서와 리스크 관리 목표달성에 필요한 구체적인 지침을 제시하는 리스크 관리규정, 리스크 관리업무 방법서 등을 통해 실시되어 진다.

리스크 관리에 대한 정책이 수립되고 집행된 후에는 정책과 절차가 당초의 계획대로 진행되고 있는지, 리스크조정 성과측정(risk adjusted performance measure : RAPM)을 통한 소기의 성과가 달성하였는지에 대한 분석, 평가, 조정, 통제의 기능이 수립되고 실행되어야 한다. 한편, 전 회사에 걸친 전사적 리스크 관리가 되기 위해서는 전 구성원이 리스크에 대한 자각문화 생성뿐만 아니라 조직구성원간 리스크 관리정보에 대한 효율적인 의사소통이 절대적으로 필요하며 최고경영층의 리스크 관리에 관한 이해와 부문간의 리스크 관리의 집행과 통제를 조정할 필요성도 요구된다.

제3절 새마을금고의 전사적 리스크 관리

1. 리스크 관리의 실태

1) 리스크 관리에 대한 제규정

금융기관은 본질상 리스크를 부담하는 대가로 부가가치를 창출하는 기업이므로 새마을금고도 금고의 목적을 달성하고 이익을 획득하기 위하여 리스크를 관리할 수밖에 없다. 새마을금고의 전사적 리스크관리는 리스크의 발생원천을 파악하고, 그 규모의 측정 및 적정성 여부를 평가하여 리스크를 회피, 축소 또는 적정수준으로 유지하는 일련의 과정을 말한다. 현재 새마을 금고의 리스크 관리와 관련된 각종 규정을 보면 새마을금고법 시행령 제33조의 2(내부통제기준), 제33조의 3(준법감시인의 자격요건), 제39조(여유자금운용)등에서 리스크 관리에 관하여 규정되어 있을 뿐만 아니라 감독기준 제4조(동일인 한도대출), 제5조(자산건전성 분류기준), 제6조(경영건전성비율)과 특히 제19조(위험관리)에서는 “①금고는 사업을 영위함에 있어서 발생하는 위험을 예방하고 효율적으로 관리하기 위하여 이를 인식, 측정, 감시, 통제하는 종합적인 관리를 구축하여야 한다. ② 금고는 위험을 효율적으로 관리하기 위하여 부서별 또는 사업부문별 위험부담한도 및 거래한도 등을 적절히 설정하여야 한다. ③ 금고는 위험 관리에 관한 기본방침, 위험관리 조직 및 절차, 위험한도관리, 위험측정 및 관리체제, 내부통제 등을 포함하는 내부규정을 연합회장이 정하는 위험관리규정



(예)에 따라 실정에 맞게 제정 운영하여야 한다.”라고 리스크를 위험으로 표현하고 있고, 리스크 관리의 절차, 리스크 부담한도 및 거래한도, 내부규정의 제정 등을 실행하도록 법규로서 강제하고 있다.

기타 리스크관리에 관한 규칙들은 새마을금고법, 법시행령, 정관, 각종 내부규정 및 부문별 업무방법서 등에 산재되어 명시되어 있다. 새마을금고의 리스크를 통합적으로 관리하는 규정이 리스크관리 규정이며 이 규정은 제1장 총칙으로 제1조(목적), 제2조(관리범위), 제3조(정의), 제4조(리스크관리 기본원칙)로 구성되어 있고, 제2장 리스크관리조직에서는 제1절 리스크관리위원회 제5조(설치목적), 제6조(구성), 제7조(기능), 제8조(회의), 제9조(개의 및 의결), 제10조(의결처리사항), 제11조(의사록)로 구성되어 있고, 제2절 리스크 관리담당조직에서는 제12조(리스크관리담당조직의 운영), 제13조(부서별 리스크관리)로 구성되어 있다. 제3장 리스크관리 업무에서는 제14조(리스크 허용한도), 제15조(리스크관리절차), 제16조(리스크측정기준), 제17조(리스크관리 시스템운용)로 구성되어 있다.

제4장 부문별 리스크관리 제1절 금리리스크 관리, 제2절 유동성리스크 관리, 제3절 시장리스크 관리, 제4절 신용리스크 관리, 제5절 비재무적 리스크 관리로 되어 있고, 제5장 기타의 제34조(준용규정)까지 총 5장 34조로 구성되어 있다.¹⁵⁾

새마을금고의 리스크 관리 모범규준¹⁶⁾에 의하면 금융환경 변화에 부응하는 새마을금고의 리스크 관리체제를 확립하고 금고에서 리스크 관리를 경영의사결정에 활용할 수 있는 기준과 원칙을 제시하며, 금고의 리스크 관리방법(대응전략과 절차 등)을 제도화 하여 새마을금고의 리스크관리 경영문화를 정착시키고, 새마을금고의 자산부채종합관리(ALM) 부문에 대한 측정 및 관리기준 제시를 통한 시스템 활용능력을 제고하여 리스크 중심의 금융감독방식으로 접근을 위한 방안 마련하고 있다.

주요 내용은 금고가 리스크 관리를 함에 있어서 경영의사결정에 활용할 수 있는 기준과 원칙을 제시함으로써 금고 리스크 관리방법의 제도화를 목적으로 하고 있다. 모범규준은 의무적(강제적)으로 준수하여야 할 규범은 아니지만, 금고에서 리스크를 관리할 때나 연합회에서 지도 검사 시 참고할 수 있는 가이드

15) 새마을금고 연합회, 「새마을금고 법규집」, 2002, p.740.

16) 새마을금고 연합회, 「새마을금고 모범규준」, 2005.



라인이 되며, 금고가 리스크 관리 기본전략(계획)을 수립 시행하고, 매월 리스크현황을 분석하고 향후 대책을 수립하여 관리할 수 있도록 작성 방법 및 사례를 제시하고 있다.

각 리스크별 관리방법을 보면 금리리스크는 한도 설정관리, 금리리스크의 유형별 대처방법(금리감응갭 분석/ 듀레이션 갭 분석 등), 여·수신 금리결정과 리스크 관리가 있다. 유동성 리스크 관리는 한도관리, 유동성 리스크 유형별 대처(유동성 갭 분석), 유동성 위기 시 대처방안, 유동성 위기상황계획수립 등의 유동성 관리방법이 있다. 시장리스크 관리는 유가증권의 한도관리, 여유자금의 운용 및 사후관리 등의 관리방법(별도의 여유자금 운영지침 있음)이 있다. 신용리스크관리는 한도관리, 자산건전성 분류, 대출의 사후관리 및 절차, 신상품 관리 등의 관리방법이 있다. 그리고 비재무적 리스크 관리는 관리대상 리스크 점검(체크리스트)표에 의한 리스크 관리방법을 사용하고 있다.

2) 관리과정별 리스크 관리실태

새마을금고의 리스크 관리과정은 리스크관리규정¹⁷⁾에서 리스크의 인식, 리스크의 측정·평가, 리스크의 통제 및 리스크의 감시·보고 순으로 관리하도록 규정되어 있고 그 규정에 따라 관리되고 있다.

가) 리스크 인식

새마을금고의 경영과 관련하여 발생 가능한 각종 리스크 소재를 파악 분석한다. 새마을금고의 리스크 분류는 재무리스크와 비재무리스크로 분류하고 재무리스크로는 금리리스크, 유동성리스크, 시장리스크 및 신용리스크로 하고, 비재무리스크는 운영리스크, 의사결정 정보리스크, 부정리스크, 권한남용리스크, 환경리스크로 분류하고 있다.

리스크의 인식을 위한 정보는 재무제표, 손실경험사건분석, 감사보고서, 연합회 검사보고서 및 경영지도평가서 등 내부자료를 이용하는 방법과 단위금고에서 송부한 자료로 새마을금고연합회에서 일괄 구축 제공하는 자산부채종합관리(ALM)시스템을 이용하는 방법 등이 이용되어지고 있다.

나) 리스크의 측정·평가

17) 새마을금고 리스크관리 규정과 신용협동조합, 산림조합 등 모든 협동조합형 금융기관의 리스크관리 규정을 보면 리스크 관리절차가 유사하게 되어 있음.

새마을금고의 리스크 측정의 기준은 리스크를 객관적이고 합리적인 기준에 의하여 측정하여야 하며 일관성을 유지하고, 재무리스크는 계량화된 시스템을 이용하여 양적인 수치로 측정하고, 측정방법은 주기적으로 재점검하여 타당성을 검증하고 있다. 새마을금고의 리스크 측정·평가는 리스크 종류별로 측정방법을 정하며, 측정시스템을 이용하여 리스크 크기를 측정하고 규모의 적정성 여부를 평가한다.

각 종류별 리스크의 측정·평가는 첫째, 금리리스크의 측정·평가방법으로는 새마을금고연합회의 전산시스템으로 제공하는 자산부채종합관리(Asset Liability Management : ALM)시스템을 이용하여 금리감응자산, 금리감응부채 갭을 면밀히 검토하고 주기적으로 자체금리를 예측하거나 외부금리 예측자료를 적극 활용하는 방법을 사용한다.

둘째, 유동성 리스크 측정을 위하여 자산부채 종합관리시스템을 이용하여 정기적으로 유동성 갭을 파악하고, 장단기 자금의 수급계획을 수립 시행하며, 거액의 투자 등 일정금액 이상의 자금 흐름이 수반되는 거래는 관련 부서간 사전협의하여 관리하고 있다.

셋째, 시장리스크 측정·평가는 매매거래 목적의 상품유가증권 등 자산 또는 거래를 대상으로 안정성, 수익성, 유동성 등을 고려하여 측정·평가하고 있으며 단위금고의 상황에 따라 내부규정을 정하여 관리하고 있다.

넷째, 신용리스크 측정·평가는 여신(대출금, 여신성 가지급금 등 포함) 유가증권 및 기타 자금거래 상대방의 채무 불이행에 따른 리스크를 파악하기 위하여 거래상대방의 신용평가는 개인신용평가(CB), 신용평점제도(CSS) 등을 위탁 신용정보회사에 의뢰하여 측정·평가하는 등 차주 등의 신용상태를 정기적으로 점검하고 있다.

다섯째, 비재무 리스크는 과거의 손실 데이터, 재무제표 및 상시 감사를 통하여 정성적인 측정·평가를 행하고 체크리스트를 이용하는 방법으로 관리하고 있다.

다) 리스크의 관리기법의 선택

새마을금고의 리스크관리 기본원칙은 리스크를 적시에 인식·측정·감시·통제할 수 있는 리스크 관리체제를 확립하고, 리스크와 수익이 상호 균형을 이룰 수 있도록 적정한 리스크 수준을 유지하며, 특정부문의 리스크 집중을 방지하기 위하여 리스크를 적절히 분산하고, 과도한 리스크 방지를 위하여 리스크별



<표3-5> 새마을금고 리스크관리 요약표

리스크명	개요	측정방법	관리방법	보고사항
금리리스크	금리가 채무상태에 불리하게 변동할 때 발생하는 손실 가능성	ALM이용, 금리감응갭분석. 듀레이션갭분석.	금리한도설정. 갭한도설정.	시장금리동향, 금리현황, 한도 초과여부, 금리 구조, 예대마진
유동성리스크	자산과 부채의 만기 불일치로 예상치 못한 자금의 흐름에 대응하지 못하여 발생하는 손실 위험	ALM이용 유동성갭분석 유동성갭매트릭스, Cash Flow 분석, 원화유동성, 핵심예금분석.	유동성 한도관리, 유동성갭 한도관리, 유동성위기상황 계획,	자산운용과 조 성현황, 유동성 갭 현황, 유동 성 위기상황 계 획
시장리스크	금리, 환율, 주가 등의 변동으로 시장성 자산의 가치 감소 리스크	VaR (Value at Risk) -관리에정- -시행예정-	유가증권 한도 관리, 여유자금운용사 후관리,	유가증권 운용 현황, 수익률, 한도초과 관련 대책 및 처리결 과.
신용리스크	거래상대방의 채무불이행, 원리금 회수를 못함에 따른 손실, 거래상대방의 신용하락 손실,	예상손실(EL)=부 도율(PD)×부도시 익스포즈(EAD)× 부도시손실율(LGD)	동일인대출한도 , 신용형식 점유 한도, 지불능력 (DTI비율), 담보비율(LTV)	신용리스크 한 도 초과사항 및 대책, 연체대출 현황, 부실대출 처리방안
비재무리스크	환경변화, 업무과정상의 오류 및 비효율성으로 인하여 발생할 수 있는 운영리스크, 의사결정정보리스크, 부정리스크, 권한남용리스크, 환경리스크를 말함,	기초지표법, 표준 방법, 고급측정법 (BIS운영리스크 측 정기법) -향후시행예정-	관리 대상 항목 에 대한 체크리 스트의 체크 포 인트 확인으로 관리	체크확인사항, 발생 원인과 대 책 보고

자료 : 새마을금고 관련규정을 토대로 작성함.



허용한도를 설정하여 관리한다. 리스크와 수익기회가 상충될 때에는 리스크 회피를 우선으로 한다.

새마을금고의 리스크 통제는 리스크를 회피·축소하거나 적정수준을 유지하기 위하여 주기별로 보고사항을 정하여 리스크를 통제하고 있으며, 리스크를 적정수준으로 유지하기 위해서 부문별 리스크 허용한도를 설정하고 허용한도를 관리(통제)하고 있다. 각 부문별 관리(통제)는 첫째, 금리 리스크관리는 금리감응자산과 금리감응부채를 대상으로 금리갭 한도를 설정하고 한도 내에서 관리하고 있다.

둘째, 유동성 리스크의 관리는 허용한도 및 목표비율을 설정하고 자산부채 종합관리(ALM)를 이용하여 유동성갭 관리, 유동성 위기대비 계획관리를 실시하고 있다.

셋째, 시장리스크 관리는 상품별 또는 거래금융기관별 세부 운용기준을 설정하여 운용하며, 한도 준수여부를 점검하며, 시장 변동사항에 대한 주기적인 분석을 하고 적절한 대책을 수립하며, 투자 포트폴리오와 투자한도 등을 설정하여 리스크를 분산관리하고 있다.

넷째, 신용리스크 관리는 신용리스크 허용한도 및 목표비율을 설정하고 준수 여부 관리, 여신관련 제규정 및 전결규정 준수 여부 관리, 차주의 신용상태를 정기적으로 점검여부, 여신의 상품별·기간별 적정 포트폴리오를 구성하여 운용하는지 여부와 부실채권 발생에 따른 대책과 정리방안을 수립하고, 리스크 허용한도와 손실발생 및 손실예상액을 정기적으로 분석하고 그 대책을 수립하고 있다.

다섯째, 비재무 리스크 관리는 리스크 발생가능이 높은 부문에 대하여 리스크를 상시 점검할 수 있도록 체크리스트를 만들어서 관리하고 있다.

라) 리스크의 감시·보고

리스크 상황에 적절하게 대응하기 위하여 지속적으로 리스크 수준을 감시하고 보고 경로, 내용, 주기 등을 정한다. 리스크 관리조직은 리스크 관리위원회와 리스크관리 담당조직 및 부서별 리스크관리 조직으로 구성되어 있다. 리스크 관리위원회는 리스크관리 기본계획수립, 전략 및 정책결정, 종합분석 및 대책수립, 허용한도 결정 및 리스크별 한도 승인, 측정기준 및 방법, 현황 및 관리실태 점검, 기타 위원장이 필요하다고 인정하는 사항에 대하여 심의·결정한다.



리스크관리 담당조직은 리스크관리 기본계획 수립, 각 부서의 리스크 측정 및 관리의 적정성 검토, 위원회의 의결사항 이행여부 점검 및 보고, 리스크관리 기법 및 관련시스템 개발, 위원회 운영에 관한사항 및 기타 위원회가 위임한 사항을 담당하고 있다. 부서별 리스크관리는 리스크관리 세부계획 수립, 리스크의 측정, 분석 및 대응전략 수립 및 위원회 의결사항의 이행 및 보고를 담당하고 있다. 위원회 및 각 담당 조직에서 의결된 사항은 이사장 및 상급자에게 보고하고 전결권자의 승인을 얻어 시행하고 있다(<표3-5>참조).

2. 리스크관리의 선행연구

<표3-6> 리스크관리의 기존연구

연구자/저서 및 논문명	리스크 분류방법 (관리대상)	리스크 측정방법 /관리방법	리스크 관리방법의 선택/대응방법	비고
강병호, 서정호, 옥기울 공저, 금융업 리스크 관리 (2000)	유동성리스크, 금리리스크, 시장리스크 신용리스크 운영리스크	유동성갭, 기타 유동성관련 재무비율 만기갭분석, 듀레이션갭, VaR측정, 환율변동리스크, 주가변동리스크, Credit Metrics TM 내부감사의 평가등급, 자체적인 내부통제평가결과, 거래규모, 거래충액, 오류비율, 결제실패, 지연회수 수익의 변동성	유동성계획법, 시계열분석법, 유동성관리 건전관행, 파생상품을 이용한 헤지전략. (선물거래, 금리선도계약, 금리선물옵션, 스왑, 금리옵션, 가격탄력성) 자산부채의 재구성(만기대응, 구조조정, 이차분석),통화스왑, 통화선도거래, 통화선물, 옵션, 레인지통화선도거래, 화폐시장이용, 가격지수선물거래, 채무와 주식의 스왑 이용, 포트폴리오 보험 신용파생상품을 이용한 리스크관리, 바젤위원회의 은행자기자본 규제, 체크리스트 항목평가, 내부통제제도, 보고체계, 모니터링, contingency plan,	부문 리스크 중심
새마을 금고연합회 (2007)	재무적리스크 (유동성, 금리, 시장, 신용) 비 재무적리스크(운영, 정보, 부정, 권한남용, 법적, 환경리스크)	유동성갭, 유동성갭매트릭스, 현금흐름분석, 금리감응갭, 금리감응갭 매트릭스, 듀레이션갭분석, 금리구조갭분석, 시장 VaR, 베타, 듀레이션, 델타, 감마, 체크리스트,	ALM관리, 한도관리, 체크리스트, 내부통제 시스템, 리스크 정보보고, 포지션한도, 자원배분, 성과평가	자체 규정
금융감독원	신용리스크, 금리리스크,	경제적자본 & credit VaR, 표준내부등급법,	표준IRB법에 의한 EAD, 고급IRB법에 대한 EAD, 표준IRB법 LGD추정, 고급IRB법	BIS 규



전국은행연합회 (2002)	유동성리스크, 운영리스크	고급내부등급법, ALM측정법, 상품별 금리개정기일, 고객행동시나리오, 금리갭분석, 듀레이션갭 분석 금리 EaR, 금리 VaR, 위기상황분석(stress testing) ALM계정과목, 만기구간, 자산부채 만기설정 및 현금흐름 배분, 고객행동 시나리오, 기초지표법, 표준방법, 고급측정법	LGD추정 BIS기준 자기자본 비율준수, 유동성리스크 한도 관리체제 구축, 위기상황계획 운영리스크 경감을 위한 보험의 적용, 운영리스크 관련 공시의 의무, 자본한도의 설정, 목표수익률의 설정 한도의 관리, 한도관리 모니터링 시스템 구축 한도 준수여부에 대한 보고체제 수립	정에 따라 설정됨 결재기능에 초점을 둠
김대현/금융기관 리스크 관리 방안 (2001)	유동성, 금리, 시장, 신용, 운영리스크	유동성갭, 기타유동성관련 재무비율 금리 만기갭 분석, 표준갭분석, 듀레이션 갭 분석 VaR 모형을 이용한 측정 CreditMetrics의 신용측정 사례분석	유동성계획법, 시계열분석법, 만기갭 한도관리, 표준갭한도관리, 파생상품을 이용한 헤지 전략, VaR한도 관리, 내부통제제도	기존의 연구 인용
유미경/신용리스크 계량화를 위한 도전 (2) (1998)	계량가능리스크(신용, 시장, 유동성) 계량불가능리스크(영업리스크, 법적리스크)	기업이나 개인에 대한 대출로부터 손실 가능성, 시장가격의 움직임, 운용과 조달기간의 불일치로 인한 리스크, 대규모 결제시스템이 붕괴되는 리스크 법률적 관계의 불명확에서 오는 리스크	대출심사 및 사후관리의 강화, 담보평가 및 신용정보시스템 강화, 국제업무 부문 신용리스크 관리, 금리 및 환율예측 강화, 증권 및 국제업무 리스크 강화 VaR 등 리스크 계량화, 각종 포지션관리 갭관리, 신속하고 정확한 리스크 파악과 의사결정 지원, 리스크 인식과 대비책 마련, Back-up System 구축 법률 전문가의 활용	조흥경제 조흥은행

자료 : 참고문헌을 토대로 작성.



가) 기존연구

우리나라 금융업 리스크관리에 대한 선행연구는 대부분 재무관리 중심의 리스크관리로서 1997년 동아시아 외환위기 이후에 관심을 가지게 되었다. 그러나 리스크관리는 Basel I 과 Basel II 기준을 준수하기 위한 대응책에 불과하다. 기존연구의 리스크 분류는 유동성리스크, 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크, 운영리스크 등 금융업 고유리스크 중심이고, 리스크 측정방법과 관리방법은 유동성갭분석, VaR, Credit Metrics, 내부통제규정, 한도관리 등의 재무중심의 측정과 관리 중심으로 되어있다(<표3-6>참조).

나) 본 연구와 기존연구의 비교

금융기관 리스크 관리와 관련된 기존의 국내연구는 금융감독원 중심의 Basel II의 실행을 대비하는 정도로 국한되어 있고, 대형금융기관의 일부 연구소를 중심으로 금융업 고유의 리스크로 분류되는 신용, 시장, 금리, 유동성 및 운영리스크 등 금융업 고유의 리스크에 대한 부분적인 연구와 사고예방대책, 준법감시인제도, 금융업 위기관리 지침 및 감사기준 등이 대부분이다.

특히 2008년 선도 은행의 Basel II 실시가 예정되어있어 신용리스크 중심의 BIS자기자본 비율에 운영리스크가 포함됨에 따른 대비책의 연구가 기존의 연구의 상당한 부분을 차지하고 있는 실정이다. 그러나 본 연구는 기존의 연구와 다음과 같은 차이점을 가지고 있다. 첫째, 리스크의 관리대상으로 기존연구는 부문을 중심(특히 재무중심)으로 하고 있지만 본 연구는 회사 전체를 대상으로 하고 있다.

둘째, 리스크의 분류 방법으로 기존연구와 달리 본 연구에는 중요도에 따라 Key risk, Major risk 및 Minor risk라는 새로운 분류체계¹⁸⁾를 만들고 각각 관리의 주체를 정하고자 한다.

셋째, 본 연구에서는 중요도와 관리정도의 갭을 이용하여 관행관리, 과소관리, 과대관리 및 적정관리의 4가지 관리유형을 만들고 관리유형과 리스크 분류별 대응 매트릭스를 만들어 리스크를 관리하고자 하였다.

넷째, 리스크의 발견 및 규명을 위하여 기존의 연구는 과거의 손실 데이터 중심으로 하였으나 본 연구는 전문가의 의견조사와 평가를 중심으로 미래의 발생 가능성을 중시하는 등의 기존의 연구와 차별성을 보이고 있다(<표3-7>참

18) Key risk, Major risk, Minor risk의 분류는 리스크의 중요도를 기초로 하여 명명하였음.



조).

<표3-7> 본 연구와 기존연구의 비교

내용	기존연구	본 연구	비고
리스크관리의 대상	각 부문 중심의 리스크(재무 중심)	전사적 리스크(모든 업무영역)	
중요도에 따른 리스크 분류	없 음	key risk, major risk, minor risk	
리스크의 중요도에 따른 관리주체의 선정	관련 부서	전사적(연합회, 중앙회) 부문적(단위 점포) 팀관리(부서의 관리)	
관리의 유형분류 (중요도-관리정도 겹)	없 음	관행관리, 과소관리, 과대관리, 적정관리	
관리유형과 리스크 분류의 결합	없 음	관행-key, major, minor 과소-key, major, minor 과대-key, major, minor 적정-key, major, minor	과소관리의 문제 과대관리의 문제
리스크 발견 및 규명 방법	과거의 손실데이터 중심	미래의 발생가능성	
평가 및 측정방법	계량적, 체크리스트 중심	전문가의 의견조사 전문가의 평가중심	
관리방법의 선택	계량적 방법 중시 자산부채종합관리	비계량적인 방법 중시 실무중심관리,	
리스크 분류 체계	바젤, 은행연합회, 각 사의 모범규준	업무중심의 새로운 규명, 발견	기존의 분류 참고 새 리스크 추가
리스크 행정	부문별조직 (재무중심)	전사적 조직 (최고경영자 중심)	



제4장 새마을금고의 전사적 리스크관리 실증분석

제1절 자료의 구성 및 분석방법

1. 전사적 리스크 분류근거 및 과정

본 논문의 실증 연구는 리스크 관리과정에 따르며, 첫 단계로 새마을금고의 리스크를 발견하고 그 리스크를 분류하는 과정을 수행하였다.

먼저 새마을금고의 업무규정, 조직구조, 손실데이터, 업무방법서, 재무제표 및 감사규정 등 내부 정보를 이용하여 새마을금고 전사적 리스크관리를 위한 리스크 발견·규명을 실시하였다. 대분류로 여·수신부문 리스크, 인사·조직부문 리스크, 총무부문 리스크, 재무회계부문 리스크 및 복지사업부문 리스크 등 업무 부문을 중심으로 다섯 개의 대분류를 하고, 중분류는 손실의 원인별로 시장 리스크, 신용리스크, 유동성리스크, 금리리스크, 운영리스크, 평판리스크, 전략 리스크, 의사결정정보리스크, 부정리스크, 권한남용리스크, 환경리스크, 규제리스크 및 인적자원리스크 등 13개로 분류하였다.

리스크를 발견하는 방법은 업무를 중심으로 실무전문가의 의견과 실무 종사자의 정보 및 의견, 과거 손실데이터를 종합하여 1차로 여·수신관리 업무에서 93개의 손실유형(type of loss), 인사·조직부문에서 84개의 손실유형, 총무관리 부문에서 101개의 손실유형, 재무 및 회계관리 부문에서 40개의 손실유형 및 복지사업부문에서 6개의 손실유형을 발췌하여 총 324개의 손실유형을 만들었다.

2차로 전문가 집단의 패널에 의해 324개의 손실유형 중 중요도와 유사한 문항의 통합 등의 작업을 수행하고 62개의 손실 유형으로 축소하여, 리스크 발생원인별로 13개의 리스크 범주에 배정하는 작업을 수행하였다.

본 논문의 리스크 분류는 새마을금고의 업무를 중심으로 대분류를 하고, 손실원인별로 중분류하여 사건명을 소분류로 하는 형식을 취했으며, 금융감독원과 은행연합회의 리스크 모범규준, 바젤II 및 새마을금고 리스크관리 규정과는 분류상 약간의 차이를 두고 있다(<표4-1>참조).



<표4-1> 리스크 분류 비교표

기관별	대분류	중분류 (손실원인)	소분류 (사건명)	비고(출처)
금융감독원. 은행연합회		신용, 금리, 유동성, 시장, 운영리스크		은행리스크 모범기준
바젤 II		신용, 금리, 유동성 시장, 운영, 전략, 평판리스크		바젤 II 해설
새마을금고	재무적리스크	신용, 시장, 유동성, 금리리스크		새마을고 리스크관리 규정
	비재무적리스크	운영, 의사결정/정보, 부정 권한남용, 환경리스크		
본논문	여수신부문리스크 인사조직리스크 총무부문리스크 재무회계부문리스크 복지사업부문리스크	신용, 시장, 유동성, 금리, 운영, 의사결정/정보, 부정, 권한남용, 환경, 전략, 평판, 규제, 인적자원리스크	1차 324개 2차 62개 로 축소	



2. 설문지 구성

설문지의 구성은 총 260 문항과 추가설문지 53개 문항으로 구성되어 있다. 설문지를 문항별로 보면 응답자가 소속된 새마을금고의 일반사항에 관한 문항으로 지역, 자산규모, 예·대비율, 경영평가등급, 적립금비율, 정사책임제도 및 ALM제도 등 7문항으로 구성되었고, 리스크관리 현황에 관한 문항으로 경영진의 리스크관리 이해도, 전사적 리스크관리의 효율성, 임·직원의 업무상 리스크의 이해도, 중요리스크의 인지와 대비에 관한 사항 및 위기발생시 임무 숙지 등 5문항 그리고 권한남용리스크, 규제리스크, 금리리스크, 부정리스크, 시장리스크, 신용리스크, 운영리스크, 유동성리스크, 의사결정/정보리스크, 인적자원리스크, 전략리스크, 평판리스크 및 환경리스크 등 13개의 리스크 범주별로 3개 내지 7개의 리스크 요소로 구성되어 있고 리스크 요소에 따라 각 리스크가 금고에 미치는 영향(심도), 발생할 가능성(빈도), 해당리스크의 경험여부 및 해당리스크의 관리정도 등 총 248개 문항으로 구성되어 있다.



각 문항의 척도는 일반사항 7개는 명목척도로 이루어져 있고, 리스크관리에 관한 현황 5개 문항은 리커트 7점 등간격 척도로 되어있고, 리스크 요소별 경험 여부 62개 문항은 예, 아니오, 척도를 사용하고, 리스크 요소별 심도, 빈도 및 관리정도는 리커트 7점 등간격 척도로 이루어져 있다.

<표4-2> 설문지의 구성 (단위 : 개)

설문사항/(개수)	설문지내용	척도	비고(문항수)
일반사항(7)	지역, 자산규모, 예·대비율, 경영등급, 적립금비율, 정사책임여부, 리스크관리유무	명목	7
리스크 태도조사(5)	최고경영진의 리스크관리의 이해 전사적 리스크관리의 필요성 업무상 발생 가능한 리스크 인지도 중요리스크 인지와 대처 정도 위기 발생시 각자업무 인지 여부	1점-7점	5
리스크 범주별	권한남용(3), 규제(3), 금리(4), 부정(5), 시장(5), 신용(5), 운영(9), 유동성(6), 의사결정/정보(4), 인적자원(6), 전략(3), 평판(3), 환경(5),	1점-7점	심도 : 62 빈도 : 62 관리정도 : 62 경험여부 : 62
파생 문항	리스크 중요도(심도×빈도) (62)	1점-49점	62
	범주별 심도(13), 빈도(13), 관리정도(13)의 평균치	1점-7점	39
	범주별 중요도(심도×빈도) (13)	1점-49점	13
추가설문지	KRI(key risk indicator) (53)	1점-7점	53
합계			427



설문지의 응용을 통하여 리스크 범주별 평균심도, 평균빈도, 평균관리정도 등 39개의 파생문항이 추가되고, 심도에 빈도를 반영하여 62개의 중요도를 생성하고, 범주별 평균심도에 평균 빈도를 반영하여 범주별 중요도 13개를 추가하여 114개의 파생항목을 생성하여 총 374개 문항의 완성된 설문지에 추가하여 KRI원인별 53개 문항이 추가되어 427개 문항으로 구성되어졌다(<표4-2> 참조).

3. 분석방법

본 논문의 분석방법은 첫째, 리스크의 발견 및 규명을 하기 위하여 새마을 금고의 내부 자료를 이용한 재무제표 분석, 손실경험자료 분석, 및 전문가 집단 면접, 현업의 실무책임자 패널 이용 등의 방법을 통해 리스크를 분류하였다.

둘째, 분류된 리스크 유형을 토대로 설문지를 만들어 설문지를 통한 조사방법을 실시하였으며, 전국 1,580개의 새마을 금고의 실무책임자를 모집단으로 하였다.

셋째, 1,580개의 모집단을 전국을 13개의 지역으로 나누고, 지역별로 가나다순으로 정렬시켜서 지역의 비율과 동일하게 전국의 510개의 새마을금고를 표본으로 추출하여 우편조사에 의한 방법으로 설문조사를 실시하였다.

넷째, 설문지의 응답자는 139명으로 전체의 27%의 응답률을 나타냈고, 설문지 조사기간은 2007년 8월 1일부터 8월 31일까지 31일 동안 조사되었다.

다섯째, 응답한 설문지는 통계분석 패키지 SPSS를 통하여 분석하고 분석방법은 기술통계분석, 빈도분석, 카이스퀘어 분석, 교차분석, 상관관계분석 및 T-test 등을 실시하였다.

여섯째, 설문지 분석결과로 리스크 유형별 중요도 파악, 리스크 관리정도, 관리 갭, 리스크 유형별 리스크 포지션 결정 및 KRI(key risk indicator) 등의 통계치를 토대로 연구의 목적을 수행한다.

일곱째, KRI를 도출하기 위하여 13개의 key risk에 대한 추가설문조사를 실시하고 이에 대한 대응방안을 모색하였다.



제2절 일반적 현황 분석 결과

본 논문의 실증분석은 설문지에 의한 전문가의 응답을 토대로 분석되었다. 설문지는 전국의 새마을금고 지역별 분포비율에 따라 총 510매를 배포하였다. 설문조사는 2007년 8월 1일부터 8월 30일까지 30일 동안 실시하였고, 설문지 배포방법은 반신용 우편을 사용하는 방법을 주로하고, 보조수단으로 새마을금고의 내부 인터넷 통신망인 NOTES를 이용하여 8월8일과 8월20일 두 차례에 걸쳐 설문에 응답해 주도록 독려와 설문내용을 파일로 재배포하는 방법을 사용하여 510명의 단위새마을금고의 실무책임자(전무, 상무 등) 중에서 139명으로부터 배포된 설문지를 회수하여 회수율은 27%이고, 이를 바탕으로 조사 분석하였다.

<표4-3> 지역별 설문지 배포 및 응답금고 지역별 분포도 (단위: 명, %)

	배포수	배포율	설문지회수	회수율	응답자구성비
서울	72	14.1	17	23.6	12.2
부산	60	11.8	29	48.3	20.9
대구	34	6.7	10	29.4	7.2
인천	21	4.1	5	23.8	3.6
광주. 전남	38	7.5	7	18.4	5.0
대전. 충남	43	8.4	15	34.9	10.8
울산. 경남	55	10.8	16	29.1	11.5
경기	58	11.4	13	22.4	9.4
강원	20	3.9	6	30.0	4.3
충북	16	3.1	5	31.3	3.6
전북	18	3.5	4	22.2	2.9
경북	66	12.9	8	12.1	5.8
제주	9	1.8	4	44.4	2.9
합계	510	100	139	27.3	100

1. 응답자의 일반 현황 분석

1) 지역별 현황

지역별 설문지 배포와 회수율 분포는 총 배포 510명중 139명이 응답하여 27%의 회수율을 나타내고 있으며, 서울지역의 경우 72매를 발송하여 17매를 회수하여 회수율 23.6%로 응답자의 수가 전 응답자에 차지하는 구성비율은 12.2%를 나타내고 있다(<표4-3>설명).

2) 자산규모별 현황

응답금고의 자산규모는 300억원이상 500억원 미만인 42개소(30.2%)로 가장 많고, 100억원이상 300억원 미만인 40개소(28.8%), 500억원이상 700억원 미만인 단위금고는 31개소(22.3%), 700억원이상 24개소(17.3%) 및 100억미만 1개소(0.7%)로 나타났다(<표4-4>설명).

<표4-4> 설문지 응답금고의 자산규모별 분포 (단위 : 개소, %)

자산 규모	빈도수	구성비
100억원 미만	1	0.7
100억원 이상-300억원 미만	40	28.8
300억원 이상-500억원 미만	42	30.2
500억원 이상-700억원 미만	31	22.3
700억원 이상	24	17.3
무 응답	1	0.7
합 계	139	100

3) 예·대비율 현황

한편 응답금고의 예·대비율(대출금/예탁금)은 30%이상-40%미만이 19.4%로 가장 많고, 50%이상 -60%미만 및 60%이상 - 70%미만이 각각 17.3%로 파악되었다(<표4-5>설명).



<표4-5> 설문지 응답금고의 예·대비율(대출금/예탁금) (단위 : 개소, %)

예·대비율(대출금/예탁금)	빈도수	구성비
20%미만	4	2.9
20%이상-30%미만	16	11.5
30%이상-40%미만	27	19.4
40%이상-50%미만	22	15.8
50%이상-60%미만	24	17.3
60%이상-70%미만	24	17.3
70%이상-80%미만	17	12.2
80%이상	5	3.6
합계	139	100.0

4) 경영평가등급 분포현황

응답금고의 가장 최근에 실시한 경영평가등급의 분포는 2등급이 45.3%로 가장 많고, 3등급 26.6%, 1등급 18.7% 및 4등급 9.4%로 나타나고 있다(<표 4-6>설명).



<표4-6> 설문지 응답금고의 경영평가등급 분포도 (단위 : 개소, %)

경영평가등급	빈도수	구성비
1등급	26	18.7
2등급	63	45.3
3등급	37	26.6
4등급	13	9.4
합계	139	100

5) 자산대비 적립금비율현황

응답 새마을금고의 자산대비 적립금 비율(제 적립금/자산총계)은 0%이상-10%미만이 69.1%로 가장 많고, 10%이상-20%미만이 23.7%, 0%이하 5.8%



<표4-7> 응답금고의 자산대비 적립금비율 분포도 (단위 : 개소, %)

자산대비 적립금 비율	빈 도	구성비
0%이하	8	5.8
0%이상-10%미만	96	69.1
10%이상-20%미만	33	23.7
20%이상-30%미만	2	1.4
합계	139	100

및 20%이상-30%미만의 새마을금고가 1.4%로 나타났다. (<표 4-7>설명),

6) 정사책임제도 실시여부

정사책임자 제도의 실시여부는 설문지 응답금고의 96.4%가 ‘실시하고 있다’라고 응답하고, 2.9%는 ‘실시는 하지만 형식적이다’ 라고 나타났다(<표4-8>설명).

<표4-8> 정사책임자제도 실시여부 (단위 : 개소, %)

정사책임자제도 실시여부	빈도수	구성비
실시하고 있다.	134	96.4
실시하지만 형식적이다.	4	2.9
무 응 답	1	0.7
합 계	139	100

7) 리스크관리 현황

응답금고의 리스크관리(ALM 포함)를 수행하는 주기에 대한 설문지에서 응답금고의 33.8%가 ‘분기마다 수행하고 있다’ 이고, 25.9%는 ‘한번도 리스크 관리(리스크 관리 위원회 및 ALM시스템 포함)를 한 적이 없다’이고, ‘월마다 실시한다’가 23.7%로 나타나고 있다(<표4-9>설명).



<표4-9>리스크관리 실행 주기에 대한 분포 (단위 : 개소, %)

리스크 관리 실시 주기	빈도수	구성비
매일	3	2.2
주마다	4	2.9
월마다	33	23.7
분기마다	47	33.8
6개월마다	7	5.0
1년마다	9	6.5
한번도 한적이 없다	36	25.9
합계	139	100

2. 리스크관리에 대한 인식조사

전국 새마을금고 실무책임자 139명이 응답한 각 단위 새마을금고의 리스크 관리 현황에 대한 설문을 1-7점을 척도로 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점부터 ‘매우 그렇다’ 7점을 배정하여 조사한 결과 경영진이 리스크에 대하여 잘 이해하고, 적극적으로 지원하느냐는 물음에 3.19점, 부분적인 리스크 관리보다 전사적 리스크 관리가 업무상 효율적이라고 응답한 점수는 4.66점, 임·직원은 업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있다는 응답점수의 평균은 4.14점, 조직구성원은 위기발생시 각자가 해야 할 일을 정확하게 알고 있다고 하는 질문의 응답금고의 평균 점수는 3.94점으로 나타났다(<표4-10>참조).

조사 결과 응답금고의 많은 수는 부분적인 리스크 관리보다 전사적인 리스크 관리가 훨씬 효율적이라고 생각하고 있으며, 현재 상황에서 제일 중요한 리스크 요소를 알고 있고 철저히 대비하는 것으로 나타났다. 그리고 임·직원은 업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있는 것으로 판명된다.

하지만 최고 경영진은 리스크 관리에 대한 업무 이해와 적극적인 지원은 미흡한 것으로 나타나고, 조직 구성원들이 위기 발생시에 각자가 해야 할 일을 정확하게 알고 있지 못하는 것으로 나타났다.



<표4-10> 리스크관리 일반 현황

리스크관리 현황	평균	표준편차
최고 경영진의 리스크관리업무를 잘 이해하고 적극적으로 지원하고 있다.	3.19	1.39
부분적인 리스크 관리보다 전사적 리스크관리가 더욱 효율적이라고 생각한다.	4.66	1.37
임. 직원은 업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있다.	4.14	1.53
현재 상황에서 무엇이 제일 중요한 리스크인지 잘 알고 철저하게 대비하고 있다.	4.30	1.42
조직구성원은 위기발생시 각자가 해야 할 일을 정확하게 알고 있다.	3.94	1.29

3. 일반현황별 리스크 인식도 차이

<표4-11>일반현황-리스크인식도 상관관계분석 요약

리스크인식 일반현황	최고 경영진의 리스크 관리업무를 이해하고 지원함		부분적 리스크관리보다 통합리스크관리가 효율적임을 잘 알고 있음		업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있음		가장 중요한 리스크를 인지하고 대비함		위기 시 각자 업무를 정확히 알고 있음	
	상관계수	유의확률	상관계수	유의확률	상관계수	유의확률	상관계수	유의확률	상관계수	유의확률
자산규모	.081		.091		.137		.133		-.049	
	.172		.144		.054		.058		.283	
예·대비율	.153 *		.019		.136		.157 *		.107	
	.036		.413		.055		.032		.105	
경영평가등급	-.113		-.027		-.034		.011		.065	
	.184		.751		.689		.9.1		.446	
자산대비적립율	.174 *		-.021		.15		.084		.077	
	.040		.808		.857		.324		.366	

주) 상관계수는 0.05 수준(한쪽)에서 유의함, Pearson 상관계수,



일반현황별 리스크 인식도는 자산규모, 예·대비율, 경영평가등급 및 자산대비 적립율에 따른 상관관계분석결과 예·대비율이 높을수록 최고경영진의 리스크관리업무를 이해하고 지원하는 점수와 현재상황에서 무엇이 제일 중요한 리스크인지 잘 알고 철저히 대비하고 있다는 점수가 양의 상관관계를 가지며, 또한 자산대비 적립율이 높은 집단일수록 최고경영진의 리스크관리업무를 이해하고 지원하는 점수가 양의 상관관계를 나타내고 있다(<표4-11>참조).

정사책임제도의 실시여부에 따른 리스크 인식도의 차이는 ‘부분적인 리스크 관리보다 통합적(전사적)리스크관리가 더욱 효율적이다.’ ‘임·직원은 업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있습니까?’ 및 ‘현재상황에서 무엇이 제일 중요한 리스크인지 잘 알고 철저히 대비하고 있다’라는 인식도 조사에서 정사책임자 제도를 실시하고 있는 응답자가 실시하고 있지 않은 응답자에 비해 인식도가 높은 것으로 나타났다(<표4-12>참조).

<표4-12>정사책임제도 실시여부에 따른 리스크인식도 T-TEST 요약

일반현황	리스크 인식 최고 경영진의 리 스크 관리업무를 이해하고 지원함	부분적 리스크관 리보다 통합리 스크 관리가 효율적임	업무상 발생할 수 있는 리스크 를 잘 알고 있음	가장 중요한 리 스크를 인지하고 대비함	위기 시 각자 업 무를 정확히 알 고 있음
정사책임제도 실시 집단 평균	3.194	4.723	4.194	4.350	4.000
정사책임제도 미실시 집단 평균	2.500	2.750	2.500	2.750	2.750
유의확률 (양 쪽)	.324	.004 **	.030 **	.027 **	.052

주) ** 평균의 동일성에 대한 t-검정 유의확률(양쪽) $\alpha=0.05$ (등분산 가정)

응답자의 관할 시도별 및 리스크관리 실시주기와 리스크 인식도를 교차통계 방법에 따라 카이제곱 값을 구하여 분석한 결과 관할시도별-부분적인 리스크 관리보다 통합적 리스크관리가 효율적이라고 하는 인식도 조사 문항에서 관할 시도별로 차이가 있는 것으로 나타났다(<표4-13>참조).



<표4-13>교차분석에 따른 카이제곱 검정

리스크인식 일반현황	최고 경영진의 리스크 관리 업무를 이해하고 지원함		부분적 리스크관리보다 통합리스크관리가 효율적임		업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있음		제일 중요한 리스크를 인지하고 대비함		위기 시 각자 업무를 정확히 알고 있음	
	카이제곱	59.66	카이제곱	95.14	카이제곱	76.94	카이제곱	88.23	카이제곱	79.00
관할 시도별	유의확률	.850	유의확률	.035*	유의확률	.323	유의확률	.094	유의확률	.267
	카이제곱	37.19	카이제곱	33.11	카이제곱	36.86	카이제곱	32.51	카이제곱	49.87
리스크관리 실시주기별	유의확률	.414	유의확률	.606	유의확률	.429	유의확률	.635	유의확률	.062

4. 응답자 집단별 리스크 빈도, 심도 및 관리정도의 비교분석

설문지 응답자의 집단으로 각 리스크에 대하여 해당리스크 경험 여부에 따라 해당리스크를 경험한 집단과 경험하지 않은 집단, 두 집단 간의 평균을 비교하는 방법으로 T-검정(T-Test)을 실시하였다. 금고에 미치는 영향 정도(심도)는 유의수준 0.05양측 검정결과 전체 62개의 리스크에 대하여 31개(50%)가 차이가 있는 것으로 나타났고, 발생 가능성(빈도)의 경우 54개(87%)가 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 현재의 해당리스크 관리정도는 6개(10%)가 집단간 차이를 나타내고 있다(<표4-14>참조).

<표4-14> 리스크 경험여부에 따른 유의수준 요약 (단위 : 개, %)

	차이가 있다	구성비	차이가 없다.	구성비
금고에 미치는 영향 정도 (심도)	31	50	31	50
발생 가능성(빈도)	54	87	8	13
현재의 해당 리스크 관리정도	6	10	56	90

주) 유의수준 .05, 양측검증, (상세내역 부록에 첨부)



제3절 리스크 측정에 따른 리스크 분류 결과

1. 리스크 심도-빈도에 따른 분류

1) 리스크 범주별 맵핑에 따른 분류

리스크 범주별 빈도(frequency)와 심도(severity)를 7점 척도로 측정하여 각 리스크 범주별 평균 심도와 평균 빈도를 측정하였다. 리스크 범주별 평균 심도, 평균 빈도의 측정치는 환경리스크의 심도평균 4.83점과 빈도평균 4.20점으로 리스크 범주 중 가장 큰 것으로 나타났다(<표4-15>참조).

<표4-15> 리스크 범주별 평균 심도 및 평균 빈도

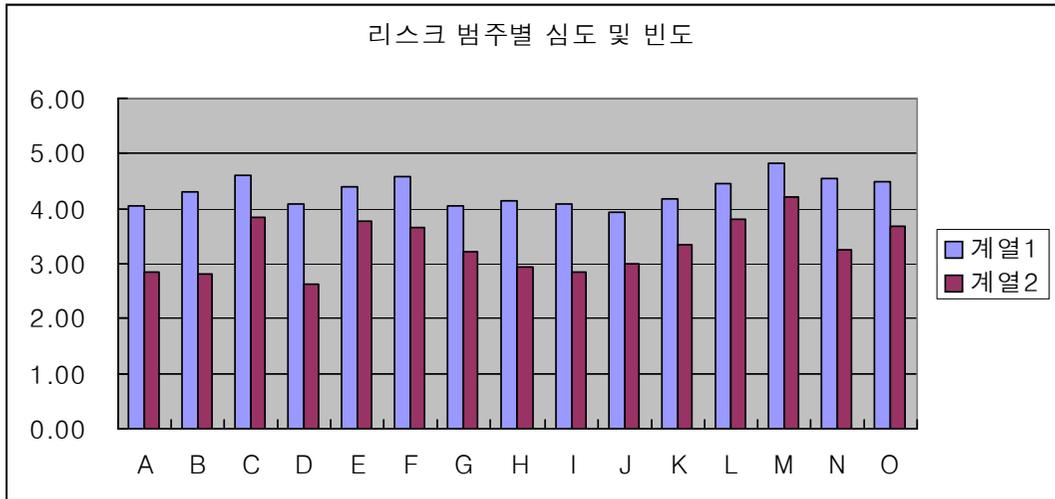
리스크 범주(평균)	심도	빈도	번호(기호)
권한남용리스크	4.05	2.83	1(A)
규제리스크	4.30	2.80	2(B)
금리리스크	4.60	3.84	3(C)
부정리스크	4.08	2.64	4(D)
시장리스크	4.40	3.77	5(E)
신용리스크	4.58	3.65	6(F)
운영리스크	4.05	3.22	7(G)
유동성리스크	4.14	2.95	8(H)
의사결정/정보리스크	4.09	2.85	9(I)
인적자원리스크	3.92	2.99	10(J)
전략리스크	4.16	3.34	11(K)
평판리스크	4.47	3.81	12(L)
환경리스크	4.83	4.20	13(M)
대출관련리스크	4.54	3.23	14(N)
여유자금관련리스크	4.49	3.68	15(N)

리스크 범주별 심도와 빈도에서 환경리스크가 가장 높은 것으로 그림으로



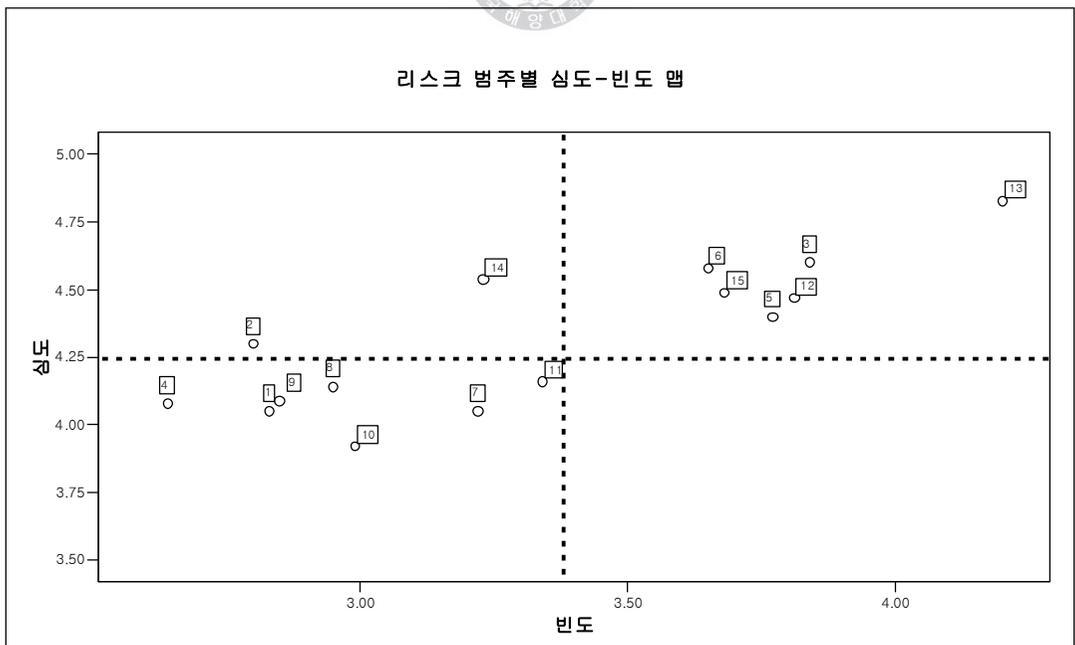
나타내어 주고 있다(<그림4-1>참조).

<그림4-1> 리스크 범주별 심도 및 빈도



주) 계열1 : 심도 계열2 : 빈도

<그림4-2> Key, major, minor risk 발견을 위한 심도-빈도 맵핑



리스크 범주별로 심도와 빈도로 맵핑한 결과를 토대로 key risk, major risk, minor risk로 분류한다(<그림4-2>참조).

리스크범주별 심도-빈도 맵핑에 의한 분류방법으로 key risk는 심도와 빈도가 상대적으로 높은 리스크를 선정하고, major risk는 심도나 빈도 하나가 상대적으로 높은 경우의 리스크이며, minor risk는 key risk와 major risk에 포함되지 않은 리스크를 선정하였다.

<그림4-3> key, major, minor 분류 도표

고	(major risk)	(key risk) 대출관련리스크 <u>시장리스크</u> <u>평판리스크</u>	환경리스크 여유자금관련리스크 금리리스크 신용리스크
4.49점			
심	규제리스크	유동성리스크 전략리스크	(major risk) 의사결정/정보리스크
4.09점			
저	(minor risk) 권한남용리스크, 부정리스크	운영리스크 인적자원리스크	
소	2.95점	빈도	3.58점
			다

선정된 리스크 범주별 key risk는 여유자금관련리스크, 금리리스크, 신용리스크, 대출관련리스크, 환경리스크가 심도-빈도에 의한 새마을금고의 key risk 범주로 선정되었다.

major risk로는 규제리스크, 유동성리스크, 전략리스크 및 의사결정/정보리스크가 심도-빈도에 의한 새마을금고의 major risk 범주로 선정되었다.



2) 리스크 중요도에 따른 key risk 및 major risk 추가

리스크 중요도에 의한 분류방법으로 key risk는 리스크 심도와 빈도를 곱한 중요도가 일정범위(16.05점)¹⁹⁾이상을 선정하여 추가하였다. 중요도에 의하여 추가된 key risk로 시장리스크와 평판리스크를 추가하였다. key risk와 major risk를 제외한 리스크를 minor risk로 선정하였다(<그림4-3>참조).

3) 리스크 별 맵핑에 따른 분류

설문 조사된 리스크 별 심도 및 빈도는 조사 결과 아래와 같이 나타났다 (<표4-16>참조).

<표4-16> 새마을금고 중요 리스크의 리스크별 심도 및 빈도

리스크 범 주	리스크 명	심도	빈도	번호
권한 남용 리스크	정실에 의한 불법대출 리스크	4.77	2.88	1
	금리변경의 부당한 권한남용 리스크	3.74	2.64	2
	선심성 예산편성과 낭비 리스크	3.80	2.95	3
	부당한 인사권의 행사 리스크	3.92	2.93	4
규제 리스크	동일인에 대한 한도초과대출 리스크	4.34	2.77	5
	편중대출에 따른 위험 증가	4.33	2.93	6
	내부통제규정위반에 의한 손실	4.22	2.72	7
금리 리스크	금리변화로 보유한 순자산의 현재가치의 감소(NPV 감소)	4.53	3.75	8
	금리변화 보유채권의 유통 가격하락, 보유 여유자금 손실	4.53	3.64	9
	금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소)	4.70	4.09	10
	금리변동 보유한 유가증권가치하락(평가손실, 처분손실)리스크	4.62	3.94	11
부정	임·직원의 업무와 관련된 횡령 절도 유용 등	4.71	2.46	12

19) 리스크 중요도를 세그룹으로 분류하여 A그룹 16.05점이상, B그룹 11.67점초과16.04점미만, C그룹 11.67점 미만으로 분류하였다.(서열별로 안분함)



리스크	공제관련(가공계약, 허위계약, 실적급지급)도덕적 헤이	3.73	3.04	13
	업무의 잘못된 관행의 손실	3.57	2.89	14
	무자원 송금에 따른 사고의 가능성	3.80	2.26	15
	부정대출에 따른 사고위험	4.61	2.52	16
시장 리스크	시장 금리변동으로 조달비용 증가	4.96	4.28	17
	고객의 요구에 대응 상품미흡 고객이탈 리스크	4.62	4.20	18
	주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	4.68	3.99	19
	환율변동으로 외환표시 자금 증권의 환차손의 발생리스크	3.28	2.41	20
	변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	4.46	3.90	21
신용 리스크	확보한 담보물 시장가치(LTV)하락 신용손실 리스크	4.83	3.78	22
	회사채 신용등급하락(부도포함) 여유자금 손실리스크	4.62	3.47	23
	대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	4.54	3.77	24
	대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	4.59	3.96	25
	담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크	4.32	3.28	26
운 영 리스크	조직정체에 따른 손실 리스크	4.10	3.47	27
	조직구성권 간의 갈등 손실리스크	4.09	3.38	28
	임원의 전문지식부족에 따른 조직운영 손실 리스크	4.40	3.73	29
	부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크	4.42	3.58	30
	선거후유증에 따른 손실 리스크	4.20	3.41	31
	업무미숙 및 영업혼란에 따른 리스크	3.86	3.01	32
	현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 리스크	3.86	2.69	33
	책임소재의 불명확으로 조직효율저하 리스크	3.66	2.92	34
	전산고장으로 업무상 혼란과 고객의 평판저하 리스크	3.90	2.83	35
유동성 리스크	(흑자/적자) 도산 손실 리스크	4.73	2.62	36
	고금리자금조달 리스크	4.47	3.31	37
	자산 불리한 매각손실	3.80	2.73	38
	유동성과잉 수익저하 리스크	4.12	3.55	39
	여유자금의 만기불일치 리스크	3.64	2.91	40

	유동성 사전확보 실패 손실 리스크	4.05	2.55	41
의사 결정/ 정보 리스크	비밀번호 관리부주의 손실 리스크	3.75	2.38	42
	회사의 기밀누설/보안관리/암호해독 및 해킹 등 리스크	4.17	2.47	43
	의사결정자의 전문성부족 리스크	4.44	3.38	44
	금리/수수료 변경 의사결정 오류/ 타이밍 상실 리스크	3.99	3.19	45
인적 자원 리스크	전문인력부족 손실 리스크	4.32	3.49	46
	노동쟁의/파업손실 리스크	4.01	2.07	47
	회원의 노령화 조직의 노후/경직 손실 리스크	4.13	3.52	48
	핵심인사 이직에 따른 리스크	3.60	3.04	49
	정실채용/ 무자격 직원의 채용 리스크	3.62	2.79	50
	전문인력 육성실패 리스크	3.85	3.03	51
전략 리스크	금리 전략수립 실패 리스크	4.28	3.29	52
	장단기 사업계획 및 목표관리 부재 리스크	4.18	3.22	53
	전략적 사업/상품개발 실패에 따른 리스크	4.03	3.51	54
평판 리스크	금융사고 등 여론악화 손실	4.38	3.54	55
	수표 미발행 신인도 상실 손실	4.55	4.08	56
	직원의 불친절 평판저하 손실	4.47	3.81	57
환경 리스크	금융환경 변화/경쟁환경 대처부족 손실	4.63	4.09	58
	비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 가능성 존재	5.51	5.07	59
	규모와 위치가 범죄를 유발하는 환경 조성 리스크	4.01	3.07	60
	자통법, 한미FTA, 바젤2, 등 환경 변화에 대한 대처 부족 손실	4.95	4.42	61
	대출부진 여유자금 양산 환경	5.02	4.32	62



<표4-17> 대출관련 리스크별 심도 및 빈도²⁰⁾

대출 관련 리스크	리스크 명	심도	빈도	번호
	정실에 의한 불법대출 리스크	4.77	2.88	1
	동일인에 대한 한도초과대출 리스크	4.34	2.77	5
	편중대출에 따른 위험 증가	4.33	2.93	6
	부정대출에 따른 사고위험	4.61	2.52	16
	변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	4.46	3.90	21
	대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	4.54	3.77	24
	대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	4.59	3.96	25
	담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크	4.32	3.28	26

<표4-18> 여유자금관련 리스크별 심도 및 빈도²¹⁾

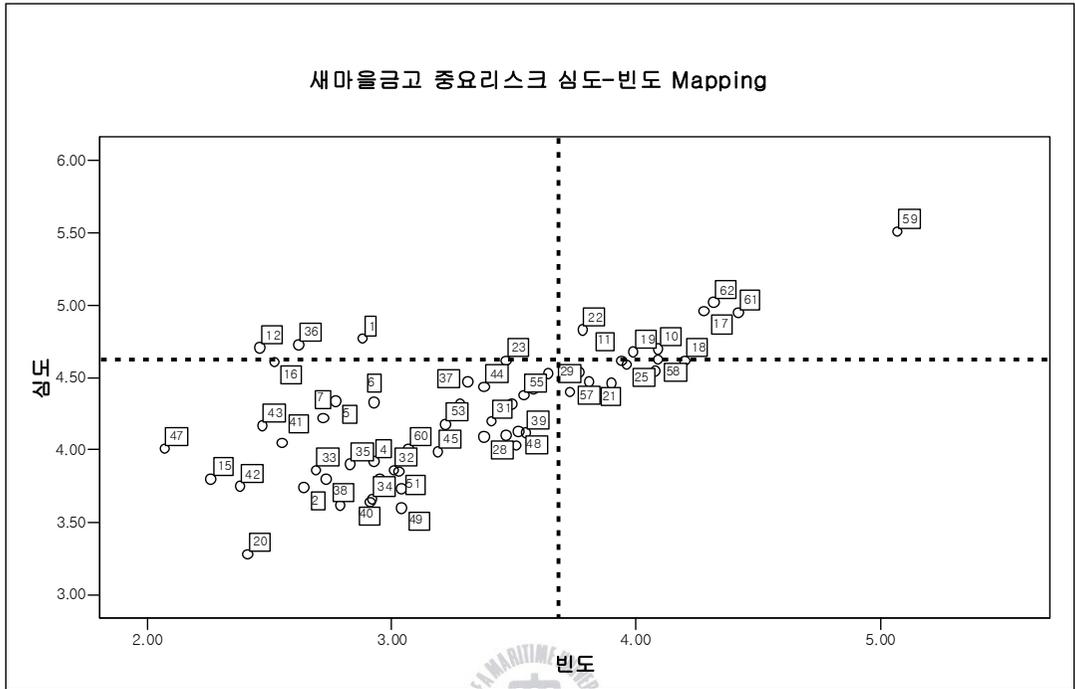
여유 자금 관련 리스크	리스크 명	심도	빈도	번호
	금리변화 보유채권의 유통 가격하락, 보유 여유자금 손실	4.53	3.64	9
	금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소)	4.70	4.09	10
	금리변동 보유한 유가증권가치하락(평가손실, 처분손실)리스크	4.62	3.94	11
	주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	4.68	3.99	19
	환율변동으로 외환표시 자금 증권의 환차손의 발생리스크	3.28	2.41	20
	회사채 신용등급하락(부도포함) 여유자금 손실리스크	4.62	3.47	23
	대출부진 여유자금 양산 환경	5.02	4.32	62

20) 설문지의 리스크 중에서 대출과 관련된 리스크를 별도로 취합하여 새로운 범주를 만들었음

21) 설문지의 리스크 중에서 여유자금과 관련된 리스크를 별도로 취합하여 새로운 범주를 만들었음



<그림4-4> 새마을금고 중요리스크 심도-빈도 맵



리스크별 심도-빈도 맵핑에 의한 분류방법으로 key risk는 심도와 빈도가 둘 다 일정기준 이상인 risk를 선정하고, major risk는 심도와 빈도 중 하나가 일정 수준이상인 경우의 리스크이며, minor risk는 key risk와 major risk에 포함되지 않은 risk를 선정하였다.

key risk는 (59)번 비과세 폐지에 따른 수신고객 이탈 가능성에 따른 리스크를 위시하여 16개의 리스크가 심도-빈도 맵핑에 의한 분류의 key risk로 나타났다(<그림4-4>참조).

4) 리스크 중요도에 따른 key risk 추가

리스크 중요도에 따라 중요도의 점수가 16.05점 이상 3개를 선정하여 key risk로 추가하였다. 추가로 선정된 key risk는 임·직원의 전문지식 부족에 따른 손실 리스크(29번)등 3개의 리스크를 중요도에 의한 key risk로 추가 선정하였다(<표4-19>참조).



<표4-19>새마을금고의 key risk(19개)

범 주	리스크 명	심도	빈도	번호
금리 리스크	금리변화로 보유한 순자산의 현재가치의 감소(NPV감소)	4.53	3.75	8
	금리변화 보유채권 유통가격하락, 보유 여유자금의 손실	4.53	3.64	9
	금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소)	4.70	4.09	10
	금리변동 보유한 유가증권가치하락(평가손실,처분손실)리스크	4.62	3.94	11
시장 리스크	시장 금리변동으로 조달비용 증가	4.96	4.28	17
	고객의 요구에 대응 상품미흡 고객이탈 리스크	4.62	4.20	18
	주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	4.68	3.99	19
	변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	4.46	3.90	21
신용 리스크	확보한 담보물 시장가치(LTV)하락 신용손실 리스크	4.83	3.78	22
	회사채 신용등급하락(부도포함) 여유자금 손실리스크	4.62	3.47	23
	대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	4.54	3.77	24
	대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	4.59	3.96	25
운영	임원의 전문지식부족에 따른 조직운영 손실 리스크	4.40	3.73	29
평판 리스크	수표 미발행 신인도 상실 손실	4.55	4.08	56
	직원의 불친절 평판저하 손실	4.47	3.81	57
환 경 리스크	금융환경 변화/경쟁환경 대처부족 손실	4.63	4.09	58
	비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 가능성 존재	5.51	5.07	59
	자통법, 한미FTA, 바젤2,등 환경 변화에 대한 대처부족 손실	4.95	4.42	61
	대출부진 여유자금 양산 환경 영향(심도)	5.02	4.32	62

major risk는 심도-빈도 맵 분석 결과 21개가 새마을 금고의 major risk로 선정되었다(<표4-20>참조).



<표4-20> 새마을금고의 major risk (21개)

범주	리스크 명	심도	빈도	번호
권한남용	정실에 의한 불법대출 리스크	4.77	2.88	1
규제 리스크	동일인에 대한 한도초과대출 리스크	4.34	2.77	5
	편중대출에 따른 위험 증가	4.33	2.93	6
	내부통제규정위반에 의한 손실	4.22	2.72	7
부정 리스크	임·직원의 업무와 관련된 횡령 절도 유용등	4.71	2.46	12
	부정대출에 따른 사고위험	4.61	2.52	16
신용	담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크	4.32	3.28	26
운영 리스크	조직정체에 따른 손실 리스크	4.10	3.47	27
	조직구성권 간의 갈등 손실리스크	4.09	3.38	28
	부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크	4.42	3.58	30
	선거후유증에 따른 손실 리스크	4.20	3.41	31
유동성 리스크	(흑자/적자) 도산 손실 리스크	4.73	2.62	36
	고금리자금조달 리스크	4.47	3.31	37
	유동성과잉 수익저하 리스크	4.12	3.55	39
의사결정	회사의 기밀누설/보안관리/암호해독 및 해킹 등 리스크	4.17	2.47	43
	의사결정자의 전문성부족 리스크	4.44	3.38	44
인적자원 리스크	전문인력부족 손실 리스크	4.32	3.49	46
	회원의 노령화 조직의 노후/경직 손실 리스크	4.13	3.52	48
전략 리스크	금리 전략수립 실패 리스크	4.28	3.29	52
	장단기 사업계획 및 목표관리 부재 리스크	4.18	3.22	53
평판	금융사고 등 여론악화 손실	4.38	3.54	55

minor risk는 리스크 심도-빈도 맵에 따라 key risk와 major risk에서 제외된 22개의 새마을금고 중요 리스크가 선정되었다(<표4-21>참조).



<표4-21> 새마을금고의 minor risk (22개)

범주	리스크 명	심도	빈도	번호
권한남용 리스크	금리변경의 부당한 권한남용 리스크	3.74	2.64	2
	선심성 예산편성과 낭비 리스크	3.80	2.95	3
	부당한 인사권의 행사 리스크	3.92	2.93	4
부정 리스크	공제관련(가공계약, 허위계약, 실적금지급)도덕적 해이	3.73	3.04	13
	업무의 잘못된 관행의 손실	3.57	2.89	14
	무자원 송금에 따른 사고의 가능성	3.80	2.26	15
시장	환율변동으로 외환표시 자금 증권의 환차손의 발생리스크	3.28	2.41	20
운영 리스크	업무미숙 및 영업혼란에 따른 리스크	3.86	3.01	32
	현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 리스크	3.86	2.69	33
	책임소재의 불명확으로 조직효율저하 리스크	3.66	2.92	34
	전산고장으로 업무상 혼란과 고객의 평판저하 리스크	3.90	2.83	35
유동성 리스크	자산 불리한 매각손실	3.80	2.73	38
	여유자금의 만기불일치 리스크	3.64	2.91	40
	유동성 사전확보 실패 손실 리스크	4.05	2.55	41
의사정보 리스크	비밀번호 관리부주의 손실 리스크	3.75	2.38	42
	금리/수수료 변경 의사결정 오류/ 타이밍 상실 리스크	3.99	3.19	45
인적자원 리스크	노동쟁의/파업손실 리스크	4.01	2.07	47
	핵심인사 이직에 따른 리스크	3.60	3.04	49
	정실채용/ 무자격 직원의 채용 리스크	3.62	2.79	50
	전문인력 육성실패 리스크	3.85	3.03	51
전략	전략적 사업/상품개발 실패에 따른 리스크	4.03	3.51	54
환경	규모와 위치가 범죄를 유발하는 환경 조성 리스크	4.01	3.07	60

리스크별 심도-빈도 맵핑에 의한 분류방법으로 key risk는 심도가 4.49점 이상이고 빈도가 3.58점 이상인 risk를 선정하고, major risk는 심도 4.08이상



또는 빈도 3.58점 이상 중에서 key risk를 제외한 것을 선정하였고, minor risk는 key risk와 major risk에 포함되지 않은 리스크(심도 4.08점 미만과 빈도 3.58점미만)를 선정하였다(<그림4-5>참조).

<그림4-5> 새마을금고 중요 리스크의 key, major, minor risk 분류도

7점	(major risk) 1. 12, 16, 36,	21, 23, 29, 57,	(key risk) 8, 9, 10, 11, 17, 18, 19, 22, 24, 25, 56, 58, 59, 61, 62,
4.49점	5, 6, 7, 43,	26, 27, 28, 31, 37, 39, 44, 46, 48, 52, 53, 55,	(major risk) 30,
심도 4.09점	(minor risk) 2, 4, 14, 15, 20, 33, 34, 35, 38, 40, 41, 42, 47, 50,	3, 13, 32, 45, 49, 51, 54, 60,	
0	2.95점 (빈도)		3.58점
			7점

2. 리스크 중요도 및 관리정도에 따른 분류

1) 리스크 범주별 중요도 관리도 맵핑에 따른 분류

리스크 범주별 리스크의 중요도(risk priority number : RPN)로 빈도와 심도를 곱한 값으로 측정하고, 전문가의 설문조사에서 조사된 관리정도를 7점 척도로 측정하여, 중요도와 관리정도 간의 값을 분석함으로써 적정관리여부를 판단하고자 한다.

리스크 범주별 측정치의 중요도는 환경리스크가 가장 크며, 관리정도는 신용리스크가 가장 큰 것으로 나타났다(<표4-22>설명).



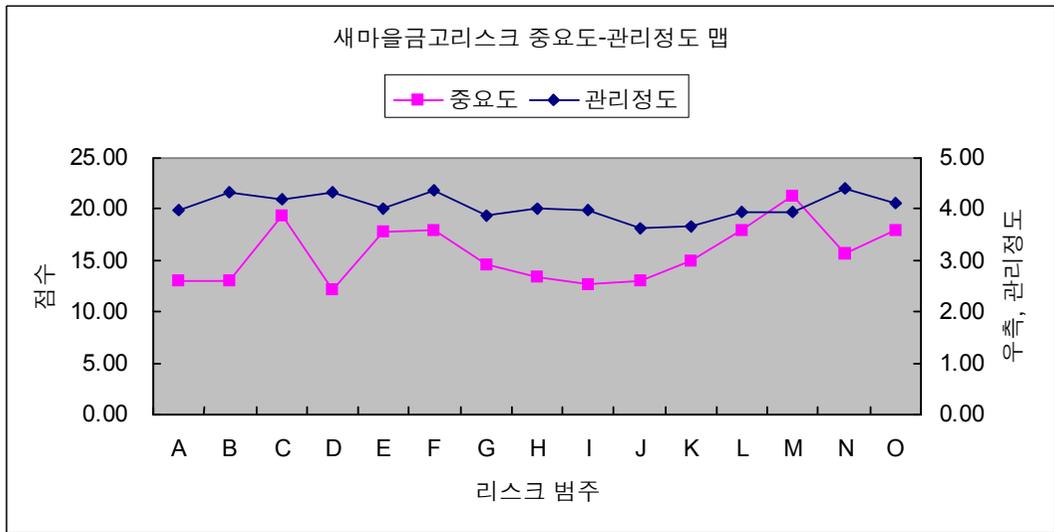
<표4-22> 리스크 범주별 중요도 및 관리정도

리스크 범주(평균)	중요도	관리정도	번 호
권한남용리스크	13.08	3.99	A
규제리스크	13.09	4.33	B
금리리스크	19.34	4.21	C
부정리스크	12.09	4.32	D
시장리스크	17.79	4.00	E
신용리스크	18.04	4.38	F
운영리스크	14.57	3.86	G
유동성리스크	13.36	4.02	H
의사결정/정보리스크	12.68	3.98	I
인적자원리스크	13.01	3.62	J
전략리스크	14.94	3.66	K
평판리스크	18.02	3.93	L
환경리스크	21.30	3.96	M
대출관련리스크	15.71	4.41	N
여유자금관련리스크	17.92	4.11	O

리스크 범주별 중요도는 환경리스크(M), 관리정도에서는 대출관련리스크(N)가 제일 높은 것으로 그림으로 나타내어준다(<그림4-6>참조).

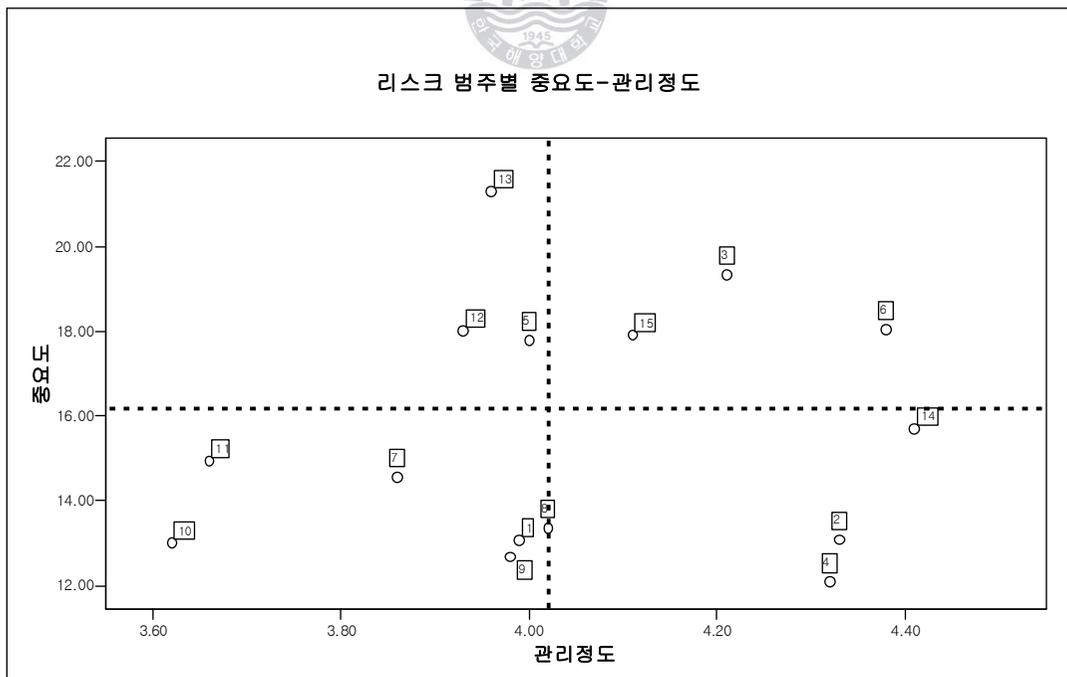


<그림4-6> 리스크 범주별 중요도-관리정도



리스크 범주별 중요도-관리정도의 맵핑에서는 중요도(심도×심도 : 1점-49점)와 관리정도(1점-7점)를 그림으로 나타내고 있다(<그림4-7>참조).

<그림4-7> 리스크 범주별 중요도, 관리정도 맵



리스크 범주별 중요도와 관리정도로 관리의 유형을 만들었다. 중요도와 관리정도가 일정기준 이하인 관행관리, 중요도와 관리정도가 일정기준 이상인 적정관리, 중요도는 일정기준 이하인데 관리정도는 일정기준 이상인 과다관리, 중요도는 일정기준 이상이나 관리정도가 일정기준 미만인 과소관리로 리스크 관리유형을 네 가지 유형으로 구분하였다(<그림4-8>설명).

<그림4-8> 리스크 범주별 관리 유형 도표

49점	<과소관리> 시장리스크, 평판리스크, 환경리스크	<적정관리> 금리리스크, 신용리스크, 대출리스크, 여유자금리스크,	
15.8점	<관행관리> 운영리스크, 의사결정/정보리스크, 권한 남용리스크, 전략 리스크, 인적자원리스크	<과대관리> 규제리스크, 유동성리스크, 부정리스크	
중 요 도	관리정도	4.01 점	7점
0			

2) 리스크별 중요도 및 관리정도에 따른 관리유형의 분류

설문 조사된 리스크의 중요도 및 관리정도는 조사 결과 아래와 같이 나타났다(<표4-23>참조).



<표4-23> 새마을금고 중요 리스크의 중요도 및 관리정도

리스크 범 주	리스크 명	중요도	관리도	번호
권 한 남 용 리스크	정실에 의한 불법대출 리스크	14.93	4.26	1
	금리변경의 부당한 권한남용 리스크	11.72	4.01	2
	선심성 예산편성과 낭비 리스크	13.42	3.81	3
	부당한 인사권의 행사 리스크	14.07	3.90	4
규 제 리스크	동일인에 대한 한도초과대출 리스크	13.01	4.43	5
	편중대출에 따른 위험 증가	14.24	4.25	6
	내부통제규정위반에 의한 손실	12.87	4.30	7
금 리 리스크	금리변화로 보유한 순자산의 현재가치의 감소(NPV 감소)	18.66	4.12	8
	금리변화 보유채권의 유통 가격하락, 보유 여유자금 손실	18.50	4.12	9
	금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소)	21.01	4.20	10
	금리변동 유가증권가치하락(평가손실, 처분손실) 리스크	20.66	4.34	11
부 정 리스크	임·직원의 업무와 관련된 횡령 절도 유용 등	13.25	4.45	12
	공제관련(가공계약, 허위계약, 실적급지급)도덕적 헤이	12.57	4.27	13
	업무의 잘못된 관행의 손실	11.82	3.99	14
	무자원 송금에 따른 사고의 가능성	10.09	4.33	15
	부정대출에 따른 사고위험	13.05	4.55	16
시 장 리스크	시장 금리변동으로 조달비용 증가	22.69	4.43	17
	고객의 요구에 대응 상품미흡 고객이탈 리스크	20.98	4.07	18
	주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	21.28	4.26	19
	환율변동으로 외환 자금 증권의 환차손의 발생리스크	10.06	3.43	20
	변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	19.94	3.77	21
신 용 리스크	확보한 담보물 시장가치(LTV)하락 신용손실 리스크	20.11	4.46	22
	회사채 신용등급하락(부도포함) 여유자금 손실리스크	18.13	4.12	23
	대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	18.67	4.39	24
	대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	20.07	4.51	25



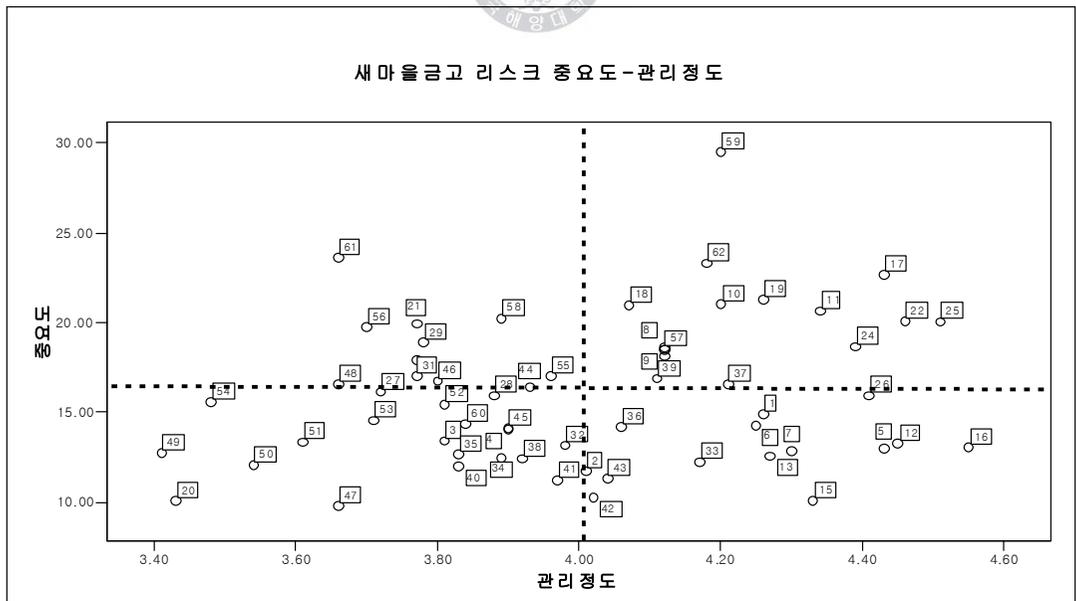
	담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크	15.95	4.41	26
운 영 리스크	조직정체에 따른 손실 리스크	16.14	3.72	27
	조직구성권 간의 갈등 손실리스크	15.96	3.88	28
	임원의 전문지식부족에 따른 조직운영 손실 리스크	18.91	3.78	29
	부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크	17.92	3.77	30
	선거후유증에 따른 손실 리스크	17.04	3.77	31
	업무미숙 및 영업혼란에 따른 리스크	13.16	3.98	32
	현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 리스크	12.23	4.17	33
	책임소재의 불명확으로 조직효율저하 리스크	12.48	3.89	34
	전산고장으로 업무상 혼란과 고객의 평판저하 리스크	12.64	3.83	35
유동성 리스크	(흑자/적자) 도산 손실 리스크	14.19	4.06	36
	고금리자금조달 리스크	16.65	4.21	37
	자산 불리한 매각손실	12.47	3.92	38
	유동성과잉 수익저하 리스크	16.87	4.11	39
	여유자금의 만기불일치 리스크	11.09	3.83	40
	유동성 사전확보 실패 손실 리스크	11.22	3.97	41
의 사 결 정/ 정 보 리스크	비밀번호 관리부주의 손실 리스크	10.26	4.02	42
	회사의 기밀누설/보안관리/암호해독 및 해킹 등 리스크	11.32	4.04	43
	의사결정자의 전문성부족 리스크	16.41	3.93	44
	금리/수수료 변경 의사결정 오류/ 타이밍 상실 리스크	14.13	3.90	45
인 적 자 원 리스크	전문인력부족 손실 리스크	16.74	3.80	46
	노동쟁의/파업손실 리스크	9.79	3.66	47
	회원의 노령화 조직의 노후/경직 손실 리스크	16.57	3.66	48
	핵심인사 이직에 따른 리스크	12.72	3.41	49
	정실채용/ 무자격 직원의 채용 리스크	12.08	3.54	50
	전문인력 육성실패 리스크	13.37	3.61	51
전 략 리스크	금리 전략수립 실패 리스크	15.47	3.81	52
	장단기 사업계획 및 목표관리 부재 리스크	14.56	3.71	53



	전략적 사업/상품개발 실패에 따른 리스크	15.59	3.48	54
평판 리스크	금융사고 등 여론악화 손실	17.05	3.96	55
	수표 미발행 신인도 상실 손실	19.75	3.70	56
	직원의 불친절 평판저하 손실	18.54	4.12	57
환경 리스크	금융환경 변화/경쟁환경 대처부족 손실	20.25	3.89	58
	비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 가능성 존재	29.54	4.20	59
	규모와 위치가 범죄를 유발하는 환경 조성 리스크	14.35	3.84	60
	자통법, 한미FTA, 바젤2, 등 환경 변화에 대한 대처 손실	23.63	3.66	61
	대출부진 여유자금 양산 환경	23.32	4.18	62

새마을금고 중요리스크의 중요도-관리정도 맵핑을 통하여 중요도는 (59)번, 비과세 폐지에 따른 수신고객이탈 가능성에 대한 리스크가 제일 큰 것(29.54 점)으로 나타났고, 관리정도는 (16)번 부정대출에 따른 사고위험(4.55점)이 제일 크게 나타났다(<그림4-9>참조).

<그림4-9> 새마을금고의 중요리스크 중요도-관리정도



(중요도 평균의 평균 15.87점, 관리정도 평균의 평균 4.01점임)



(1) 관행관리

<표4-24> 관행관리

범주	리스크 명	중요도	관리정도	번호
권한남용 리스크	금리변경의 부당한 권한남용 리스크	11.72	4.01	2
	선심성 예산편성과 낭비 리스크	13.42	3.81	3
	부당한 인사권의 행사 리스크	14.07	3.90	4
부정	업무의 잘못된 관행의 손실	11.82	3.99	14
시장 리스크	환율변동으로 외환표시 자금 증권의 환차손의 발생 리스크	10.06	3.43	20
운영 리스크	업무미숙 및 영업혼란에 따른 리스크	13.16	3.98	32
	책임소재의 불명확으로 조직효율저하 리스크	12.48	3.89	34
	전산고장으로 업무상 혼란과 고객의 평판저하 리스크	12.64	3.83	35
유동성 리스크	자산 불리한 매각손실	12.47	3.92	38
	여유자금의 만기불일치 리스크	11.09	3.83	40
	유동성 사전확보 실패 손실 리스크	11.22	3.97	41
의사결정	금리/수수료 변경 의사결정 오류/ 타이밍 상실 리스크	14.13	3.90	45
인적자원 리스크	노동쟁의/파업손실 리스크	9.79	3.66	47
	핵심인사 이직에 따른 리스크	12.72	3.41	49
	정실채용/ 무자격 직원의 채용 리스크	12.08	3.54	50
	전문인력 육성실패 리스크	13.37	3.61	51
전략 리스크	금리 전략수립 실패 리스크	15.47	3.81	52
	장단기 사업계획 및 목표관리 부재 리스크	14.56	3.71	53
	전략적 사업/상품개발 실패에 따른 리스크	15.59	3.48	54
환경	규모와 위치가 범죄를 유발하는 환경 조성 리스크	14.35	3.84	60



새마을금고의 중요리스크 62개에 대하여 중요도-관리정도를 토대로 리스크 맵핑 결과 중요도의 평균 15.869점, 관리정도의 평균 4.013점을 기준으로 관리의 유형을 중요도와 관리정도가 모두 평균보다 낮은 관행관리는 금리변경의 부당한 권한남용리스크(2)를 위시한 20개를 선정하였다. 리스크 범주별로 보면 인적자원리스크 4개, 권한남용, 운영, 유동성, 전략리스크가 각각 3개씩 선정되었고, 시장리스크 2개, 그리고 부정, 의사결정/ 정보, 환경리스크가 각각 1개씩 선정되었다(<표4-24>설명).

(2) 과소관리

새마을금고의 중요리스크 62개에 대하여 중요도-관리정도를 토대로 리스크 맵핑 결과 중요도는 일정기준 이상이면서 관리정도가 일정기준보다 낮은 과소관리는 변화하는 금융시장의 적응실패 리스크(21)를 위시한 13개를 선정하였다. 리스크 범주별로 보면 운영리스크가 5개, 인적자원, 평판, 환경리스크가

<표4-25> 과소관리

범주	리스크 명	중요도	관리정도	번호
시장	변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	19.94	3.77	21
운영 리스크	조직정체에 따른 손실 리스크	16.14	3.72	27
	조직구성권 간의 갈등 손실리스크	15.96	3.88	28
	임원의 전문지식부족에 따른 조직운영 손실 리스크	18.91	3.78	29
	부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크	17.92	3.77	30
	선거후유증에 따른 손실 리스크	17.04	3.77	31
의사결정	의사결정자의 전문성부족 리스크	16.41	3.93	44
인적자원 리스크	전문 인력 부족 손실 리스크	16.74	3.80	46
	회원의 노령화 조직의 노후/경직 손실 리스크	16.57	3.66	48
평판 리스크	금융사고 등 여론악화 손실	17.05	3.96	55
	수표 미발행 신인도 상실 손실	19.75	3.70	56
환경 리스크	금융환경 변화/경쟁 환경 대처부족 손실	20.25	3.89	58
	자통법, 한미FTA, 바젤II 환경 변화 대처 리스크	23.63	3.66	61



각각 2개씩 그리고 시장 및 신용리스크가 각각 1개씩 선정되어졌다(<표4-25> 참조).

(3) 과대관리

새마을금고의 중요리스크 62개에 대하여 중요도-관리정도를 토대로 리스크 맵핑 결과 중요도는 일정기준 미만이고 관리정도는 일정기준 이상인 과대관리는 정실에 의한 불법대출 리스크(1)를 위시한 12개를 선정하였다. 리스크 범주별로 보면 부정리스크 4개, 규제리스크 3개, 의사결정/정보리스크 2개, 권한남용, 운영 및 유동성리스크가 각각 1개씩 선정되었다(<표4-26>참조).

<표4-26>과대관리

범주	리스크 명	중요도	관리정도	번호
권한남용	정실에 의한 불법대출 리스크	14.93	4.26	1
규제 리스크	동일인에 대한 한도초과대출 리스크	13.01	4.43	5
	편중대출에 따른 위험 증가	14.24	4.25	6
	내부통제규정위반에 의한 손실	12.87	4.30	7
부정 리스크	임·직원의 업무와 관련된 횡령 절도 유용 등	13.25	4.45	12
	공제관련(가공계약, 허위계약, 실적급)도덕적 해이	12.57	4.27	13
	무자원 송금에 따른 사고의 가능성	10.09	4.33	15
	부정대출에 따른 사고위험	13.05	4.55	16
운영	현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 리스크	12.23	4.17	33
유동성	(흑자/적자) 도산 손실 리스크	14.19	4.06	36
의사결정 리스크	비밀번호 관리부주의 손실 리스크	10.26	4.02	42
	회사의 기밀누설/보안관리/암호해독, 해킹 등 리스크	11.32	4.04	43

(4) 적정관리

새마을금고의 중요리스크 62개에 대하여 중요도-관리정도를 토대로 리스크 맵핑 결과 중요도와 관리정도가 일정기준 이상인 적정관리는 금리변화로 보유한 순자산의 현재가치 감소(NPV) 리스크(8)를 위시한 17개를 선정하였다. 리



스크 범주별로 신용리스크 5개, 금리리스크 4개 시장리스크 3개, 유동성, 환경 리스크 각각 2개씩 및 평판리스크 1개를 선정하였다. (<표4-27>참조).

<표4-27>적정관리

범주	리스크 명	중요도	관리정도	번호
금리 리스크	금리변화로 보유한 순자산의 현재가치의 감소(NPV감소)	18.66	4.12	8
	금리변화 보유채권의 유통 가격 하락, 보유에 따른 여유 자금 손실 리스크	18.50	4.12	9
	금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소) 리스크	21.01	4.20	10
	금리변동 보유한 유가증권 가치 하락(평가손실, 처분손실) 리스크	20.66	4.34	11
시장 리스크	시장 금리변동으로 조달비용 증가	22.69	4.43	17
	고객의 요구에 대응 상품미흡 고객이탈 리스크	20.98	4.07	18
	주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	21.28	4.26	19
신용 리스크	확보한 담보물 시장가치(LTV)하락 신용손실 리스크	20.11	4.46	22
	회사채 신용등급하락(부도포함) 여유자금 손실리스크	18.13	4.12	23
	대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	18.67	4.39	24
	대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	20.07	4.51	25
	담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크	15.95	4.41	26
유동성 리스크	고금리자금조달 리스크	16.65	4.21	37
	유동성과잉 수익저하 리스크	16.87	4.11	39
평 판	직원의 불친절 평판저하 손실	29.54	4.20	57
환경 리스크	비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 가능성 존재	29.54	4.20	59
	대출부진 여유자금 양산 환경	23.32	4.18	62

새마을금고의 중요리스크 62개에 대하여 중요도-관리정도를 토대로 리스크 맵핑 결과 중요도의 평균 15.869점, 관리정도의 평균 4.013점을 기준으로 관



리의 유형을 중요도와 관리정도가 평균보다 낮은 관행관리, 중요도와 관리정도가 평균점수 보다 높은 적정관리, 중요도는 평균 보다 낮는데 관리정도는 평균 보다 높은 과다관리, 중요도는 평균 점수 보다 높는데 불구하고 관리정도가 평균점수보다 낮은 과소관리로 네 가지 유형으로 구분하였다(<그림4-10>참조).

<그림4-10> 리스크별 관리 유형 도표

49점	<과소관리> 21, 27, 28, 29, 30, 31, 44, 46, 48, 55, 56, 58, 61.	<적정관리> 8, 9, 10, 11, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 37, 39, 57, 59, 62.	
15.9점	<관행관리> 2, 3, 4, 14, 20, 32, 34, 35, 38, 40, 41, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60.	<과대관리> 1, 5, 6, 7, 12, 13, 15, 16, 33, 36, 42, 43.	
중 요 도	관리정도	4.01점	7점
0			

3. 리스크분류-리스크관리유형 매트릭스

1) 리스크 범주별 리스크관리유형-리스크 분류 매트릭스

리스크관리의 4개 유형(관행관리, 과소관리, 관대관리, 적정관리)과 리스크 범주 분류(key risk, major risk, minor risk)간에 매트릭스를 만들면 다음과 같이 6개의 리스크관리 유형-리스크 분류 매트릭스가 만들어진다(<표4-28>참조).



<표4-28>리스크 범주별 리스크 관리유형-리스크 분류 매트릭스

관리유형	리스크 범주	key risk	major risk	minor risk
관행관리	운영리스크			○
	의사결정/정보리스크		○	
	권한 남용 리스크			○
	전략 리스크		○	
	인적 자원리스크			○
과소관리	시장 리스크	○		
	평판 리스크	○		
	환경리스크	○		
과대관리	규제 리스크		○	
	유동성 리스크		○	
	부정 리스크			○
적정관리	금리 리스크	○		
	신용 리스크	○		
	대출관련 리스크	○		
	여유자금 관련 리스크	○		
합 계		7	4	4

2) 중요 리스크의 리스크관리 유형-리스크 분류 매트릭스

(1) 관행관리-리스크 분류 매트릭스

관행관리 유형에는 major risk 2개와 minor risk 18개가 있음을 나타내고 있다(<표4-29>참조).



<표4-29>관행관리-리스크 분류 매트릭스

범주	리스크 명	key	major	minor
권한남용 리스크	금리변경의 부당한 권한남용 리스크			○
	선심성 예산편성과 낭비 리스크			○
	부당한 인사권의 행사 리스크			○
부정	업무의 잘못된 관행의 손실			○
시장 리스크	환율변동으로 외환표시 자금 증권의 환차손의 발생 리스크			○
운영 리스크	업무미숙 및 영업혼란에 따른 리스크			○
	책임소재의 불명확으로 조직효율저하 리스크			○
	전산고장으로 업무상 혼란과 고객의 평판저하 리스크			○
유동성 리스크	자산 불리한 매각손실			○
	여유자금의 만기불일치 리스크			○
	유동성 사전확보 실패 손실 리스크			○
의사결정	금리/수수료 변경 의사결정 오류/ 타이밍 상실 리스크			○
인적자원 리스크	노동쟁의/파업손실 리스크			○
	핵심인사 이직에 따른 리스크			○
	정실채용/ 무자격 직원의 채용 리스크			○
	전문인력 육성실패 리스크			○
전략 리스크	금리 전략수립 실패 리스크		○	
	장단기 사업계획 및 목표관리 부재 리스크		○	
	전략적 사업/상품개발 실패에 따른 리스크			○
환경	규모와 위치가 범죄를 유발하는 환경 조성 리스크			○
합 계		0	2	18



(2) 과소관리- 리스크 분류 매트릭스

과소관리 유형에는 key risk 5개와 major risk 8개가 있음을 나타내고 있다(<표4-30>참조).

<표4-30> 과소관리-리스크 분류 매트릭스

범주	리스크 명	key	major	minor
시장	변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	○		
운영 리스크	조직정체에 따른 손실 리스크		○	
	조직구성권 간의 갈등 손실리스크		○	
	임원의 전문지식부족에 따른 조직운영 손실 리스크	○		
	부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크		○	
	선거후유증에 따른 손실 리스크		○	
의사결정	의사결정자의 전문성부족 리스크		○	
인적자원 리스크	전문 인력 부족 손실 리스크		○	
	회원의 노령화 조직의 노후/경직 손실 리스크		○	
평판 리스크	금융사고 등 여론악화 손실		○	
	수표 미발행 신인도 상실 손실	○		
환경 리스크	금융환경 변화/경쟁 환경 대처부족 손실	○		
	자통법, 한미FTA, 바젤II 환경 변화 대처 리스크	○		
	합 계	5	8	0

(3) 과대관리- 리스크 분류 매트릭스

과대관리 유형에는 major risk 8개와 minor risk 4개가 있음을 나타내고 있다(<표4-31>참조).



<표4-31> 과대관리-리스크 분류 매트릭스

범주	리스크 명	key	major	minor
권한남용	정실에 의한 불법대출 리스크		○	
규제 리스크	동일인에 대한 한도초과대출 리스크		○	
	편중대출에 따른 위험 증가		○	
	내부통제규정위반에 의한 손실		○	
부정 리스크	임·직원의 업무와 관련된 횡령 절도 유용 등		○	
	공제관련(가공계약, 허위계약, 실적급)도덕적 해이			○
	무자원 송금에 따른 사고의 가능성			○
	부정대출에 따른 사고위험		○	
운영	현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 리스크			○
유동성	(흑자/적자) 도산 손실 리스크		○	
의사결정 리스크	비밀번호 관리부주의 손실 리스크			○
	회사의 기밀누설/보안관리/암호해독, 해킹 등 리스크		○	
	합 계	0	8	4

(4) 적정관리- 리스크 분류 매트릭스

적정관리 유형에는 key risk 14개와 major risk 3개가 있음을 나타내고 있다(<표4-32>참조).



<표4-32>적정관리-리스크 분류 매트릭스

범주	리스크 명	key	major	minor
금리 리스크	금리변화로 보유한 순자산의 현재가치의 감소(NPV감소)	○		
	금리변화 보유채권의 유통 가격 하락, 보유에 따른 여유자금 손실 리스크	○		
	금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소) 리스크	○		
	금리변동 보유한 유가증권 가치 하락(평가손실, 처분손실) 리스크	○		
시장 리스크	시장 금리변동으로 조달비용 증가	○		
	고객의 요구에 대응 상품미흡 고객이탈 리스크	○		
	주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	○		
신용 리스크	확보한 담보물 시장가치(LTV)하락 신용손실 리스크	○		
	회사채 신용등급하락(부도포함) 여유자금 손실리스크	○		
	대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	○		
	대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	○		
	담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크		○	
유동성 리스크	고금리자금조달 리스크		○	
	유동성과잉 수익저하 리스크		○	
평 관	직원의 불친절 평판저하 손실	○		
환경 리스크	비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 가능성 존재	○		
	대출부진 여유자금 양산 환경	○		
	합 계	14	3	0



제5장 전사적 리스크관리 대응방안

제1절 리스크관리 인식에 대한 대응방안

설문조사에서 리스크관리 일반현황에 대한 조사에 따르면 첫째, 최고경영진의 리스크관리 업무를 잘 이해하고 적극적으로 지원하고 있는가에 대한 조사에서 응답자의 평균점수가 3.19점(최저1점 -최고 7점인 척도)으로 나타나고 있다. 그리고 주요 리스크별 분석에 따르면 임원의 전문지식 부족에 따른 조직운영 손실 리스크, 부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크, 의사결정자의 전문성 부족에 따른 리스크, 전문인력 부족 손실 리스크 및 금융환경 변화와 경쟁적 환경에 대처 부족 손실 리스크가 새마을 금고의 key risk로 분류되었다.

전사적 리스크의 성공적인 도입을 위한 첫째 조건이 최고경영자의 리스크관리에 관한 이해와 지원임을 상기할 때 향후 변화하는 금융환경에 대처할 수 있는 전사적인 리스크관리가 되기 위해서는 최고경영진의 리스크관리에 대한 전문적인 지식함양과 더불어 의사결정에 더욱 전사적인 리스크관리에 대한 관심과 이해가 수반되어야 할 것이다.

둘째, 조직의 구성원은 위기 발생시 각자가 해야 할 일을 정확하게 알고 있는가에 대한 조사에서 3.94점으로 나타났다. 위기에 대처하는 능력은 조직의 구성원이 각자의 업무를 정확하게 이해하고 있고, 대처할 방안을 숙지해야 할 것이다. 그리고 위기 발생 가능성의 원인을 파악한 후 제거 또는 경감 등의 리스크 통제활동과 병행하여 위기 발생시 신속한 대처가 필요하다. 이를 위하여 평소 모든 구성원은 업무와 관련되어 발생 가능한 모든 리스크를 발견·규명하고, 측정·평가하여 적절한 관리방법을 선택하는 리스크 관리과정을 실천하여야 할 것이다. 또한 리스크관리 위원회 등의 설치·운영을 통한 담당자 지정 등을 통한 리스크에 대한 관심과 교육이 절실하다.

셋째, 임·직원은 업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있는가에 대한 질문에 4.14점으로 나타나 업무상 발생 가능한 리스크를 어느 정도 파악하고 있는 것으로 나타났다. 금융환경의 급변으로 새마을 금고 등 협동조합형 금융기관의 경영환경도 급변하기 때문에 업무상 발생할 수 있는 리스크도 수시로 변화할 수 있다. 이를 대처하기 위한 전사적이고 조직적인 리스크관리가 필요하며 리스크 관리담당자로 하여금 정기적인 리스크 상황을 파악하고 보고하는 체계적관리가 필요하다.

넷째, 현재상황에서 무엇이 제일 중요한 리스크인지를 잘 알고 있고 철저하게 대비하고 있는가의 질문에 대해서 4.30점으로 나타났다. 현재의 상황에서 리스크에는 대비하고 있지만, 변화하는 금융환경에 지속적인 관심과 상시적인 모니터링과 커뮤니케이션이 필요함을 시사하고 있다.

다섯째, 부분적인 리스크관리보다 전사적인 리스크관리가 더욱 효과적이라고 생각하느냐의 질문에 4.66점으로 나타났다. 협동조합형 금융기관의 업무가 부문별로 이루어지기는 하지만 부문의 리스크관리보다는 전사적인 리스크관리가 절실하게 요구됨을 나타내고 있다. 따라서 리스크관리는 전국 새마을금고의 모든 구성원이 동참하고, 조직의 모든 계층에 의해 만들어져야 할 것이다. 또한 리스크관리는 모든 계층과 구성원에 의해 적용되고 전국의 연합회 차원에서 관리할 수 있는 전사적인 리스크관리 제도가 되어야 할 것이다.

제2절 리스크 분류 및 관리유형에 따른 대응방안

1. 리스크 분류별 대응방안

새마을금고의 리스크 범주 15개와 리스크 내용 62개를 key risk, major risk, minor risk로 분류하고 각 리스크 분류별 대응방안을 제시한다.

1) 리스크 범주별 대응방안

(1) key risk에 대한 대응방안

key risk로 분류된 리스크 범주는 15개 리스크 범주 중 리스크 심도-빈도에 의한 맵분석과 리스크 중요도 값에 의해 선정된 7개 범주가 key risk로 선정되었다. 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크, 평판리스크, 환경리스크, 여유자금리스크 및 대출관련 리스크에 대하여는 전사 목표달성에 상당한 영향을 미치는 리스크로 파악하고 전사차원(새마을금고의 경우 전국연합회)의 관리가 필요하다. 특히 전사적인 관리가 필요한 key risk가 많이 선정된 것은 금융기관 업무의 특성상 한 부문의 업무가 타 부문의 업무와 유기적인 결합을 통하여 이루어지는 특징으로 인하여 선정되어진 것으로 보여 진다. 특히 협동조합형 금융기관 만의 특이한 현상²²⁾인 여유자금 관련리스크에 대한 대응방안은 전사적 대응뿐만 아니라 전국적인 협동조합 연합회 차원의 대응이 필요한 부문이다.

15개의 리스크 범주에서 심도 및 빈도의 비중이 가장 큰 환경리스크는 금융환경 변화에 따른 협동조합형 금융기관 특히 새마을금고의 경영에 대한 전사적 리스크 관리의 중심적인 대응이 되어야 할 것이다.

(2) major risk에 대한 대응방안

major risk로 분류된 리스크 범주는 리스크 심도-빈도에 의한 맵 분석에 의한 분류에서 4개의 리스크 범주가 선정되었다. major risk 범주로 분류된 리스크는 규제리스크, 유동성리스크, 전략리스크 및 의사결정/정보리스크로 단위 새마을금고의 목표달성에 상당한 영향을 미치는 리스크로 단위새마을금고 차원의 관리가 필요하다.

규제리스크는 각 단위 금고의 정사책임제도의 철저한 실행으로 일상적인 업무에서 많은 개선이 되고 있다. 본 설문에서도 응답자 139명중 96.4%가 정사책임 제도를 실시하고 있다고 응답하고 있다. 다만 2.9%가 형식적으로 실시하고 있다는 응답자와 0.7%의 무응답자가 있었다.

유동성리스크는 금융기관의 지불불능, 신용, 평판 등에 영향을 미치므로 매우 중요하게 관리되어야 할 리스크로 관리 실패 시 치명적인 손실이 예상되는 중요한 리스크이다. 특히 이 리스크는 실시간으로 관리되는 부문으로 단위금고에서는 생존의 문제로 대응해야 한다.

의사결정/정보리스크와 전략리스크는 단위금고의 최고 경영진의 대응에 따라 각 단위금고 뿐만 아니라 전체 새마을금고에도 장·단기적인 환경에 상당한 영향을 미친다. 따라서 전문 인력의 확보와 책임경영체도가 선행되어야 하며, 내부적으로 전문 인력의 양성에 필요한 교육기회의 시행과 함께 지속적인 인재의 양성을 위한 고등교육의 기회를 제공하고 자격증 획득에 도움이 되는 지원을 적극적으로 추진하여야 할 것이다.

(3) minor risk에 대한 대응방안

minor risk로 분류된 리스크 범주는 리스크 심도-빈도에 의한 맵 분석의 분류에서 4개의 리스크 범주로 운영리스크, 권한남용리스크, 부정리스크 및

22) <표2-13> 협동조합형 금융기관의 예·대비율 현황을 보면 2005년 기준 은행의 예·대비율 108%에 비해 새마을금고의 예·대비율 55%, 협동조합형 금융기관 예·대비율 72%로 여유자금 리스크에 크게 노출되어있음을 알 수 있다.



인적자원리스크가 선정되었다.

minor risk는 단위금고의 부문 목표 달성에 영향을 미치는 리스크로 리스크의 영향이 한 부문에 국한되므로 부서 차원의 리스크 관리가 필요하다. 그러나 minor risk 범주로 분류된 4개의 리스크 범주는 범주 전체의 평균 수치에 준해 minor risk 범주로 분류되었을 뿐 각 세부 리스크에서는 전사적인 수준에서 관리되어야 할 리스크가 존재함을 유의하여야 한다. 따라서 각 부문의 리스크 관리자는 금융환경의 변화에 따른 리스크 관리의 변화를 예측하며 각 단위 부문별로 발생가능성을 수시로 점검하여 발생원인 등을 파악하는 것이 필요하다. minor risk 관리는 부문의 담당자가 금고에 미칠 영향 등을 분석하여 대내외 사고를 사전에 방지 및 예방을 위한 체크리스트의 활용으로 상시 점검하는 체계를 갖추어야 한다.

2) 리스크별 대응방안

(1) key risk에 대한 대응방안

key risk는 62개 리스크 중 리스크 심도-빈도에 의한 맵 분석의 분류와 리스크 중요도 갭에 의한 분류에서 19개 리스크를 선정하였다.

key risk는 리스크의 발생 가능성도 높고, 금고에 미치는 영향력도 큰 리스크 요소로서 전사의 목표달성에 상당한 영향을 미치는 요소로 파악하고, 전국연합회 차원의 감독과 관리가 필요한 리스크로 각별한 대응방안이 요구된다.

개별적 리스크에 대한 대응방안으로는 금리리스크 범주의 4개 리스크, 즉, 금리변화로 보유한 순자산의 현재가치 감소, 보유채권의 유통가격 하락 또는 보유 여유자금의 손실, 이자소득의 감소 및 보유한 유가증권의 가치하락으로 인한 평가손실 또는 처분손실 리스크 등이다. 이러한 리스크는 모두 금리변동에 따라 자산과 부채의 금리조정 및 만기불일치 등에 의하여 손실이 발생되고 있다.

대응방안으로 새마을금고 연합회 차원의 리스크 전산관리 프로그램인 자산부채종합관리(Asset Liability Management : ALM)시스템에 의한 리스크 측정 및 평가로 리스크 한도를 설정하고 정기적인 점검과 새마을금고 연합회의 리스크 중심의 감독체제의 도입이 요구된다.

금리리스크의 유형별 대처방안은 첫째, 순이자 이익 측면에서는 금리 감응 갭 분석을 통해 금리 감응 갭과 금리 만기구조 등을 파악한 후 금리 동향 및 환경을 예측한 후 적절한 전략을 수립·운영하고 한도가 유지되도록 금리수준

및 만기를 적정하게 관리한다.

둘째, 순자산 가치적 측면에서 듀레이션갭 분석을 통해 자산부채의 현재 가치와 듀레이션 등을 파악하고, 금리변화가 자산과 부채가치에 어떤 영향을 주는지를 검토한 후 금리변화에 따른 전략을 수립·운영한다.

셋째, 여·수신 금리의 결정과 관련된 리스크관리로 외부 금리예측자료를 적극 활용하여 금리수준을 결정하고 안정성과 유동성 및 수익성을 종합적으로 감안하여 금리수준을 결정한다.

넷째, 파생상품을 이용한 헤징전략으로 선물거래를 이용한 헤징, 금리선도계약에 의한 헤징, 금리선물 옵션에 의한 헤징, 스왑을 이용한 헤징, 금리옵션을 이용한 헤징 및 가격탄력성을 이용한 헤징 등 파생상품을 이용한 헤징의 방법으로 대응한다.

시장리스크 범주의 4개 리스크 즉, 시장금리변동으로 조달 비용증가 리스크, 고객의 요구에 대응한 상품의 미흡으로 인한 고객의 이탈 리스크, 주가 변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크 및 변화하는 금융시장 환경에 대한 적응실패 리스크 등 금리, 환율, 주가 등 시장의 변동으로 인한 리스크로 이들 리스크의 주요 측정방법은 VaR(Value at Risk)에 의하여 측정한다. VaR는 정상적인 시장 하에서 주어진 신뢰수준으로 일정 보유 기간 동안 발생할 수 있는 최대 손실 금액으로 정의 되고 있다.

새마을금고의 시장리스크 대응방안으로 첫째, 유가증권의 한도관리로 여유자금을 유가증권으로 운용할 경우 금고법과 제 규정 및 여유자금운용지침에 의거 상품별, 거래종류별, 거래금융기관별 등의 한도를 설정·관리한다.

둘째, 수익증권이 일정 수준이하의 손실이 발생할 경우 손절매 기준을 정하여 시장리스크에 대응하도록 한다.

셋째, 여유자금운영 지침 제9조(여유자금 운용 사후관리)에 의거 여유자금의 운용 및 결과에 대한 내용을 작성한 후 주기적으로 경영진 및 리스크관리위원회에 보고하여 그 대응방안을 지시받도록 하고 있다.

신용리스크 범주의 4개 리스크는 확보한 담보물의 시장가치(Loan to value : LTV)하락으로 인한 신용손실 리스크, 회사채 신용등급하락(부도포함)으로 인한 여유자금 손실 리스크, 대출 고객 부도에 의한 채무불이행 리스크 및 대출 고객의 채무이행 지체/연체 리스크 등 거래상대방의 채무불이행 또는 신용등급의 하락에 따른 잠재적인 경제적 손실이다.

이에 대한 새마을금고의 대응방안으로는 첫째, 신용리스크 한도관리 방안으



로 동일인의 대출 한도, 신용형식의 대출한도, 소득 수준대비 부채상환능력 비율(Debt to Income : DTI)한도, 위험가중자산 대비 자기자본 비율한도, 순자본 비율한도 등의 한도관리와 자산건전성 분석을 통한 부실채권발생 예방과 조기 정상화를 촉진함으로써 자산운용의 건전화를 기하고 있다.

둘째, 대출의 사후관리로 신용대출자의 신용을 정기적으로 점검하고, 담보물의 재평가, 연체 원인을 규명하고 적절한 독촉 또는 회수대책을 강구하는 것이 필요하다.

셋째, 신상품을 판매할 경우에는 판매계획, 규모, 금리 등을 리스크관리 담당자와 여신담당자가 작성하여 리스크관리위원회에 보고 후 시행하는 방법 등으로 대응방안을 수립한다.

운영리스크는 부적절하거나 잘못된 내부의 절차, 인력, 시스템 및 외부사건으로 인해 발생하는 잠재적 경제적 손실로 정의되는 데 운영리스크 범주에서는 임원의 전문지식 부족에 따른 조직운영상의 손실 리스크가 key risk로 나타났다. 이에 대한 대응방안으로는 첫째, 변화하는 금융환경에서 경쟁의 핵심요소는 인력의 전문화 수준이라는 점을 인식하고 전문화되고 고급화되지 않으면 생존의 위협에 직면한다는 각오로 향후 인력 선발 시 각 분야의 전문 인력을 체계적으로 확보할 수 있는 선거법의 개정 등 구조적인 대응이 필요할 것이다. 둘째, 내부적으로 전문 인력의 양성을 위한 기회를 제공하여야 한다. 평판리스크 범주에 포함된 key risk는 2개로 수표 미 발행에 따른 신인도 상실 리스크와 직원의 불친절로 인한 평판저하 리스크가 key risk로 나타났다. 이는 시장에서 신뢰를 상실함으로써 발생하는 리스크로 대응방안은 첫째, 현재 추진 중에 있는 수표발행을 차질 없이 시행하고, 둘째, 직원들의 예절교육의 상시 실시와 고객으로 하여금 직접 친절·불친절한 직원을 선발하게 하여 인사고과에 반영하는 방안 등 적극적인 대응이 요구된다.

환경리스크 범주 중 key risk로 선정된 리스크는 금융환경 변화에 따른 경쟁 환경에 대처부족 손실 리스크, 비과세 상품의 폐지로 수신고객 이탈 가능성 존재 리스크, 자본시장통합법시행, 한미FTA 체결, BaselⅡ시행 등 금융환경 변화에 대한 대처 부족 손실 리스크 및 대출부진으로 여유자금을 양산하는 환경에 따른 리스크 등 4개가 key risk로 선정되었다. 이 리스크들에 대한 대응방안은 첫째, 금융환경의 변화에 따른 향후 새마을 금고의 경영에 미칠 환경리스크를 예측, 인식, 발견하고 측정·평가하여 다양한 관리방안을 모색하기 위해 전국새마을금고 연합회 차원의 전사적인 관리로 대응하여야 할 것이다. 둘째,



이를 위해 전국의 새마을금고가 합동으로 사업의 다각화, 특화 등을 모색하고, 새로운 사업의 진출, 자금운용사의 인수 또는 신규설립, 보험사의 설립, 독자적인 카드사업 진출 등 모든 방안을 모색하고 대응하여야 한다. 따라서 모든 key risk의 관리는 전국 연합회 차원의 통합 리스크 관리와 감독기관인 연합회가 리스크중심 감독제도(Risk Based Supervision : RBS)의 도입과 리스크조정 성과측정(Risk Adjusted Performance Measure : RAPM)방법으로 위험조정자본수익률(Risk Adjusted Return on Capital : RAROC)에 의한 측정으로 회원의 이익 실현의 관점에서 리스크관리에 대응하여야 할 것이다.

(2) major risk에 대한 대응방안

major risk는 62개 리스크 내용 중 리스크 심도-빈도에 의한 맵 분석에 의한 분류와 중요도 잭에 의한 분류로 21개가 선정되었다. major risk는 리스크의 발생 가능성은 높으나 금고에 미치는 영향력이 적은 것, 또는 발생가능성은 낮으나 영향력이 상대적으로 큰 리스크로 각 단위금고의 목표달성에 상당한 영향력을 미치는 리스크로 단위금고 차원의 관리가 필요한 리스크로 각 단위금고의 각별한 대응방안이 필요하다. 단위금고의 리스크에 대한 기본적인 대응방안으로 첫째, 리스크를 적시에 인식, 측정, 감시, 통제할 수 있는 리스크 관리 체계를 확립하고, 둘째, 리스크와 수익기회가 상충될 때에는 리스크 회피를 우선으로 하고, 셋째, 리스크와 수익이 상호 균형을 유지할 수 있도록 적절한 리스크 수준을 유지고 특정부문에 대한 리스크 집중을 방지하기 위하여 리스크를 적절하게 분산하며, 넷째, 과도한 리스크 방지를 위하여 리스크 별로 허용한도를 설정하여 관리함으로써 단위 금고의 major risk에 대응한다.

(3) minor risk에 대한 대응방안

minor risk는 심도-빈도에 의한 맵 분석과 중요도 잭에 의한 분류에서 22개가 선정되었다. minor risk는 리스크의 발생 가능성과 금고의 경영에 미치는 영향력이 적은 리스크로 key risk와 major risk를 제외한 리스크이다. 이 리스크는 부문(팀제의 경우 팀)의 목표달성에 영향력을 미치는 리스크로 부문(팀) 차원의 관리가 필요하며 담당부서별로 각별한 대응방안이 필요하다. 각 담당부서는 리스크관리를 위해 부서별로 리스크를 인식, 측정, 감시 통제할 수 있는 리스크 관리조직을 운영할 필요가 있다. 이를 위해 리스크관리 기본계획과 부문계획에 따라 일상적인 업무 중심의 정사책임제도와 내부감사제도 그리고 리



스크관리 담당부서(담당자)는 관리대상 유형별 체크리스트를 점검하고 중대한 사항이 발생할 경우 그 원인과 대책 등을 경영진 및 리스크관리 위원회에 보고 하여야 한다.

2. 리스크 관리유형별 대응방안

1) 리스크 범주별 대응방안

(1) 관행관리에 대한 대응방안

관행관리는 리스크의 중요성도 낮고 리스크의 관리정도도 낮은 관리유형으로 운영, 의사결정/정보, 권한남용, 전략 및 인적자원리스크 등 전체 15개의 리스크 범주 중 5개로 33.3%를 차지하는 상대적으로 리스크 관리 대응의 중요도가 낮은 리스크 유형으로 분류된다. 그러나 리스크의 범주에 속한 리스크 요소의 전체 평균이므로 관행관리에 포함되어있는 중요한 리스크관리 요소도 있음을 유념하여 대응하여야 할 것이다.

(2) 과소관리에 대한 대응방안

과소관리는 리스크의 중요도에 비하여 관리의 정도가 낮은 관리의 유형으로 시장, 평판 및 환경리스크 범주로 전체 15개의 범주 중 3개의 범주로 20%를 차지한다, 새마을 금고의 리스크를 관리함에 있어서 과소관리 유형에 대하여는 더욱 관리정도를 높이는 대응이 필요할 것이다.

(3) 과대관리에 대한 대응방안

과대관리는 리스크의 중요도에 비하여 관리의 정도가 높은 관리의 유형으로 규제, 유동성 및 평판리스크 범주로 전체 15개의 범주 중 3개의 범주로 20%를 차지한다, 새마을 금고의 리스크를 관리함에 있어서 과대관리 유형에 대하여는 불필요한 관리 또는 중복되는 관리가 없는지를 검토하여 적절한 관리수준으로 조절하는 대응이 필요할 것이다.

(4) 적정관리에 대한 대응방안

적정관리는 리스크의 중요도와 관리정도가 높은 관리의 유형으로 금리, 신용, 대출관련 리스크 및 여유자금관련 리스크 범주로 전체 15개의 범주 중 4개의 범주로 26.7%를 차지한다, 새마을 금고의 리스크를 관리함에 있어서 적정관리 유형에 대하여는 리스크의 중요도가 높은 리스크 범주이므로 항상 리스크



중요도와 관리정도 간에 적절한 관리 껍의 유지가 필요할 것이다.

2) 리스크별 대응방안

(1) 관행관리에 대한 대응방안

관행관리는 리스크의 내용이 중요도도 낮고 리스크의 관리정도도 낮은 리스크 관리유형으로 금리변경의 부당한 권한 남용리스크 등 전체 62개의 리스크 내용(요소) 중 20개로 30.3%를 차지하고 있으며, 다른 관리 유형에 비해 상대적으로 리스크 관리의 중요도가 낮아 일상 업무에서 관행으로 리스크관리에 대응하는 유형이다. 관행관리는 평상적인 결재제도, 전결제도, 정사책임제도, 각종충당금의 설정 등으로 일상적인 관리가 이루어진다.

(2) 과소관리에 대한 대응방안

과소관리는 리스크의 내용이 중요도는 높는데 불구하고 리스크의 관리정도가 낮은 리스크관리 유형으로 변화하는 금융시장의 적응 실패 손실 리스크 등 전체 62개의 리스크 내용(요소) 중 13개로 21%를 차지하고 있다. 다른 관리 유형에 비해 상대적으로 리스크 관리의 중요도가 높음에도 불구하고 관리의 정도가 낮아 이 유형에 대한 리스크관리를 집중적으로 증가시키는 리스크 대응이 필요할 것이다.

(3) 과대관리에 대한 대응방안

과대관리는 리스크의 내용이 중요도는 낮음에도 불구하고 리스크의 관리정도가 높은 유형으로 정실에 의한 불법 대출 리스크 등 전체 62개의 리스크 내용(요소) 중 12개로 19.3%를 차지하고 있다. 다른 관리 유형에 비해 상대적으로 리스크 관리의 중요도가 낮음에도 불구하고 관리의 정도는 높아 이 유형에 대한 리스크관리를 축소시키는 리스크 대응이 필요할 것이다.

(4) 적정관리에 대한 대응방안

적정관리는 리스크의 내용이 중요도도 높고 리스크의 관리정도도 높은 리스크관리 유형으로 금리 변화로 보유한 순자산(NPV)의 현재 가치의 감소 리스크 등 전체 62개의 리스크 내용(요소) 중 17개로 27.4%를 차지하고 있다. 다른 관리 유형에 비해 상대적으로 리스크 관리의 중요도도 높고 관리의 정도도 높



아서 이 유형에 대한 리스크관리는 적절한 수준에서 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 그러나 리스크의 중요도가 높은 만큼 지속적인 리스크관리와 모니터링이 필요한 유형이다.

3. 리스크 분류-리스크 관리유형 매트릭스에 따른 대응방안

1) 리스크 범주별 리스크 분류- 리스크 관리 유형별 대응방안

(1) key risk - 과소관리유형 대응방안

전국 새마을금고 연합회 차원의 관리가 필요한 key risk가 리스크의 중요도에 비하여 낮은 관리가 이루어지는 과소관리 유형의 리스크 범주는 시장리스크, 평판리스크 및 환경리스크가 해당된다. 따라서 이 유형의 대응방안으로는 전국 연합회 차원의 통합 리스크 관리와 감독기관인 연합회가 리스크중심 감독제도(Risk Based Supervision : RBS)체제의 도입과 리스크조정 성과측정(Risk Adjusted Performance Measure : RAPM)방법으로 위험조정자본수익률(Risk Adjusted Return on Capital : RAROC)을 평가한 경영전략 수립과 더불어 전사적인 리스크관리가 요구된다.

(2) key risk - 적정관리유형 대응방안

key risk 범주에 속하면서 리스크의 중요도가 높고 리스크의 관리정도도 높은 유형으로 리스크 범주로는 금리, 신용, 대출관련 및 여유자금관련리스크가 해당된다. 이 유형은 상대적으로 가장 이상적인 관리유형임을 나타내어 주고 있다. 이 유형은 리스크관리의 현 수준 유지와 더불어 환경변화에 신속하게 대처할 수 있도록 하여야 한다.

(3) major risk - 관행관리유형 대응 방안

단위 금고의 목표 달성에 상당한 영향을 미치는 major risk이면서 리스크 관리는 관행적인 관리의 유형으로 의사결정/정보리스크와 전략 리스크가 해당된다. 이 유형의 대응방안으로는 리스크 관리의 정도를 적정관리 수준으로 높일 필요성이 요구된다.

(4) major risk - 과대관리유형 대응 방안

major risk이면서 리스크의 중요도에 비해 관리의 정도가 높은 과대관리 유형의 리스크 범주는 규제리스크와 유동성 리스크가 해당된다. 단위 금고의 리스크 관리가 중요도에 비하여 높은 수준이므로 리스크 관리비용에 비하여 관리의 효율성이 낮기 때문에 각 해당 리스크 범주에서는 관리의 정도를 줄일 필요성이 있음을 나타내고 있다.



(5) minor risk - 관행관리유형 대응방안

부문의 목표달성에 영향을 미치는 minor risk와 리스크의 중요도와 리스크의 관리정도가 낮은 관행관리유형의 리스크 범주는 권한남용, 의사결정/정보, 인적자원리스크가 해당된다. 부문의 리스크관리에 있어서 중요도에 따른 관리정도가 관행으로 이루어짐을 나타내고 있으므로 적절한 관리가 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

(6) minor risk - 과대관리유형 대응 방안

부문의 목표달성에 영향을 미치는 minor risk와 리스크의 중요도가 낮은 데 불구하고 리스크의 관리정도가 높은 과대관리유형의 리스크 범주는 부정리스크가 해당된다. 부문의 리스크관리에 있어서 중요도는 낮고 관리정도가 높기 때문에 해당 부문에서는 리스크관리의 정도를 줄일 필요성이 있음을 나타내고 있다.

2) 리스크 요소별 리스크분류-관리유형 대응방안

리스크 요소별로 리스크 분류- 리스크 관리유형간의 매트릭스를 구성하면 8가지의 유형의 매트릭스가 나타남을 보여주고 있다. 각 리스크분류-관리유형간의 대응방안에 대하여 살펴보자.

(1) 관행관리의 리스크 분류별 대응 방안

리스크의 관리유형이 관행관리인 리스크는 모두 20개로 18개는 minor risk로 분류되고 금리전략 수립실패 리스크와 장단기 사업계획 및 목표관리 부재리스크는 major risk로 분류되어 있다. 관행관리 중 major로 분류된 2개의 리스크에 대하여는 리스크 관리의 수준을 적정관리 수준으로 높여야 할 것이다.

(2) 과소관리의 리스크 분류별 대응 방안

리스크의 관리유형이 과소관리인 리스크는 모두 13개로 key risk의 과소관리가 5개, major risk의 과소관리가 8개로 나타났다. key risk중 과소관리로 나타난 리스크는 변화하는 금융시장의 환경에 대한 적응실패, 임원의 전문지식 부족에 따른 조직운영의 손실 리스크, 수표 미발행 신인도 상실 손실 리스크, 금융환경변화에 따른 경쟁 환경의 대처부족 손실 리스크 및 자본시장통합법 실시, 한미FTA체결 및 Basel II의 실시 등 변화가 예상되는 금융환경에 대한 대처 부족에 따른 리스크에 대하여는 key risk임에도 불구하고 과소한 리스크관리가 되고 있음을 나타내고 있다. 해당 리스크 요소에 대하여는 전국 연합회 차원의 리스크관리 수준을 적정관리 수준으로 높여야 할 것이다.



major risk로 과소관리가 되고 있는 것으로는 조직 정체에 따른 손실 리스크, 조직구성원간의 갈등리스크, 부적절한 의사결정에 의한 손실리스크, 선거후 유증에 따른 손실리스크, 의사결정자의 전문성 부족 리스크, 전문인력 부족 손실리스크, 회원의 노령화와 조직의 노후/경직 손실 리스크 및 금융사고 등 여론악화 손실 리스크 등 8개이다. 이러한 리스크는 단위금고 목표달성에 상당한 영향을 미치는 요소임에도 불구하고 과소한 리스크관리가 되고 있다. 해당 리스크 요소에 대하여는 단위금고 차원에서 리스크의 관리 수준을 높여야 할 것이다.

(3) 과대관리의 리스크 분류별 대응 방안

리스크의 관리유형이 과대관리인 리스크는 모두 12개로 8개는 major risk이고 4개는 minor risk이다. 과대관리 리스크 요소에 대하여는 리스크 관리의 수준을 적정관리 수준으로 낮추어야 할 것이다.

(4) 적정관리의 리스크 분류별 대응 방안

리스크의 관리유형이 적정관리인 리스크는 모두 17개로 14개는 key risk이고, 3개가 major risk로 분류되어 있다. 적정관리로 분류된 17개의 리스크 요소에 대하여는 리스크 관리의 수준을 현상태로 유지시켜야 할 것이다.



4. KRI(key risk indicator)를 통한 대응방안

설문지 분석을 통하여 선정된 19개의 key risk에 대하여 각 리스크의 발생원인(peril, cause of risk)을 파악하고 리스크의 발생원인 53개를 도출하였다. 도출된 53개의 발생원인에 대하여 추가 설문조사를 실시하였다. 추가 설문조사는 1차 설문조사의 응답자를 대상으로 실시하여 총139매의 설문을 보낸 결과 105매의 설문지를 회수하였다. 추가설문지의 구성은 53개의 리스크 발생원인에 대하여 발생원인으로 가장 타당하지 못하다 1점에서 가장타당하다 7점을 배정하여 105명의 응답자의 평균을 토대로 하여 평균점수가 5.00이상의 발생원인과 해당 요소별로 가장 높은 발생원인 18개를 Key risk indicator로 선정하고 선정된 Key risk indicator 즉 영향력이 큰 발생원인을 제거 내지 경감하는 방안을 제시함으로써 리스크에 대응하는 방안을 수립하고자 한다.<표 6-1> 참조).

Key risk indicator의 대응방안으로 첫째, 금리변화에 잘못 대처함으로써 발생하는 리스크의 가장 큰 원인으로는 시장금리변동에 능동적인 대응책이 부



<표5-1> key risk의 발생원인

리스크 명	발생원인	평균	표준편차
금리 변화에 잘못 대처함으로써 발생하는 리스크	1. 금리의 예측 실패	3.867	1.309
	2. 금리 헤징 등 관리 부재	3.952	1.403
	3. 고금리 전략(금리전략의 실패)	4.695	1.665
	4. 시장 금리변동에 능동적 대응책 미비	5.410 *	1.511
	5. 저축성 예수금의 비중이 지나치게 높음	4.590	1.780
고객 요구의 대응 상품 미흡 고객 이탈 손실 리스크	6. 고객 패턴의 변화 (저축에서 투자 패턴으로 변화)	5.638 *	1.636
	7. 핵심예금의 비율이 낮음	3.781	1.803
	8. 고객의 요구에 만족하는 고금리 상품 부재	4.552	1.737
	9. 고객의 요구에 맞는 수익증권 중개기능 없음	5.057 *	1.604
주가변동에 따른 여유자금 운용 손실 리스크	10. 수신 상품의 단조로움	4.628	1.887
	11.대출 부진이 여유자금 양산하는 환경조성	5.248 *	1.568
	12. 여유자금의 투자 및 운용 전문가 부재	5.019 *	1.506
	13. 여유자금운영지침만 있고 운용을 위한 교육부재	4.676	1.484
	14. 시장 예측 기능 부재와 수익증권 중개 기능이 없음,	4.933	1.888
확보한 담보물의 시장가치 (LTV)하락 으로 인한 손실 발생 리스크	15. 금고 내 전문 인력의 부족	4.905	1.954
	16. 금고 내부직원의 감정평가 능력의 문제	2.845	1.645
	17. 부동산 담보대출 비중이 너무 높다.	2.991	1.756
	18. 부동산 가격의 거품 현상이 존재한다.	4.076	1.702
	19. 일관성이 없는 부동산 정책	4.171	1.757



	20. 부동산 담보대출 시장의 과당경쟁으로 발생한다.	4.781 *	1.493
거래처의 신용하락으로 인한 손실 리스크	21. 평가기관의 고의 또는 부주의에 의한 평가오류	2.695	1.693
	22. 시장의 높은 변동성으로 인한 신용상태 급변	4.695 *	1.564
	23. 거래(대출) 당시 신용상태 확인 미흡 및 불충분	2.933	1.258
	24. 신용상태의 상시 관리 미흡으로 인한 관리부재	3.781	1.359
채무의 불이행 또는 채무 연체 지체에 따른 손실 리스크	25. 확보한 담보물의 가치하락으로 인한 채무 불이행	4.076	1.517
	26. 불경기로 소득감소 지불능력 저하	4.505 *	1.520
	27. 부동산 경기의 하락과 부동산 거래 한산	4.248	1.329
	28. 도덕적 헤어로 인한 고의 지체 연체	3.295	1.270
임원의 전문지식 부족에 따른 조직 운영상의 손실 리스크	29. 전문가의 임원 확보를 위한 유인 부족	3.990	1.904
	30. 전문지식과 상관없이 당선될 수 있는 선거 제도	5.495 *	1.582
	31. 금고 수에 비해 전문가의 절대 부족 현상	4.400	1.741
	32. 권한과 책임의 차이에서 오는 구조적 모순 때문에	5.067 *	1.722
수표 미발행 신인도 상실 손실 리스크	33. 은행권의 수표발행 저지로 지연	4.629 *	2.049
	34. 수표인출을 대체할 방안 모색 부재	4.333	1.741
	35. 수표를 발행할 수 있는 자체적인 여건의 미성숙	4.533	1.699
직원의 불친절 평판저하 손실 리스크	36. 조직의 정체와 근무지 순환 미실시	5.162 *	1.507
	37. 업무의 단조로움에 따른 동기부여가 없다.	5.191 *	1.294
	38. 은행권에 대한 열등의식으로 사기저하, 자긍심 저하	4.895	1.715
	39. 정실채용에 따른 인사정책의 잘못으로	3.648	1.798



금융 환경 변화/경쟁 환경 변화 대처 부족 손실 리스크	40. 규모의 영세성으로 변화에 능동적 대처능력 부족	5.076 *	1.573
	41. 차별화된 새마을금고의 특성 시장 개발 미흡	4.571	1.604
	42. 차별화된 고유상품 고유고객 발굴 부재	4.248	1.674
	43. 금고 특성을 무시한 무분별한 타금융권 모방 전략	4.486	1.581
	44. 변화에 대한 대처 능력, 정책과 전문가 부재	5.343 *	1.386
비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 손실 리스크	45. 사전 대비 기간 중에 충분한 준비 부족	4.829	1.451
	46. 지나친 정책금융의 의존성	5.057 *	1.427
	47. 비과세상품의 예금 비중이 아주 높음	5.181 *	1.999
자통법, 한미FTA, BaselII 등 환경 변화에 대한 대처 부족 리스크	48. 환경변화 예측과 대책 수립 부재	4.686	1.756
	49. 사업의 다각화 전략의지 미흡(신용사업 의존 심화)	4.857 *	1.723
	50. 협동조합형태의 차별화된 경영방법 미흡	4.686	1.847
대출부진 여유자금 양산 환경으로 손실 리스크	51. 고금리 대출로 높은 부실비율의 악순환	4.229	1.877
	52. 회원의 자금 수요 공급의 불균형 방지	4.600	1.757
	53. 여유자금의 증권사 투신사 등의 의존도 심화	5.438 *	1.855

주) 선정된 Key risk<표4-19>의 19개중에서 발생원인이 같은 key risk를 하나로 통합하는 과정을 거쳐 13개의 key risk로 축소하였다. (* 표시는 key risk indicator로 선정된 것임)

족하기 때문으로 나타났다. 이를 해결하기 위하여 사전에 금리변경에 대응할 기준을 마련하여 시장 금리 변화 시 능동적으로 대처할 수 있도록 기준금리(Prime rate)와 가산금리 및 감산금리를 설정하여 대응하여야 할 것이다.

둘째, 고객의 요구에 대응할 상품의 미흡으로 인한 고객 이탈 손실 리스크의 원인으로는 고객 패턴의 변화(저축에서 투자 패턴으로 변화)와 고객의 요구에 맞는 수익증권의 중개기능의 부재로 나타났다. 이에 대한 대응방안으로는

고객의 변화에 부응한 투자기능의 업무와 수익증권의 중개기능을 할 수 있도록 새마을금고 연합회 차원의 공동대응이 요구된다. 증권사 또는 금융투자회사 등의 공동인수, 공동 위탁 협약체결 또는 신규설립 등의 조치와 더불어 단위금고에서도 고객의 패턴 변화에 적응하고, 수익증권의 중개를 할 수 있도록 적극적인 대응이 필요하다.

셋째, 추가변동에 따른 여유자금 운용 손실 리스크의 원인으로 대출 부진이 여유자금을 양산하는 환경조성과 여유자금의 투자 및 운용 전문가 부재가 중요한 원인으로 나타났다. 이는 협동조합 본래의 이념에 입각한 상호금융업무로 여신과 수신간의 수요와 공급이 균형을 이룰 수 있도록 금리를 조절하여 여유자금의 양산을 억제하는 반면에 대출을 활성화하여야 한다. 그리고 여유자금의 운용을 위한 전문가는 새마을금고 연합회에 공동으로 설립한 증권사 등 금융투자회사를 통하여 전문가를 확보하고 여유자금과 자산의 운용을 공동 관리하도록 하여야 한다.

넷째, 임원의 전문지식 부족에 따른 조직 운영상의 손실 리스크의 원인으로 전문지식과 상관없이 당선될 수 있는 선거제도와 임원의 권한과 책임의 차이에서 오는 구조적 모순 때문이라고 나타났다. 이를 해결하기 위한 방안으로는 ① 선거를 중앙선거관리위원회에 위탁하여 실시하는 방법 등 제도의 개선과 더불어 ②권한과 책임을 명확하게 하여 책임경영이 실시되도록 하며, ③전문적인 지식을 가진 임원의 부족을 해소하고 전문가의 영입을 위한 유인과 전사적 리스크관리의 강화 ④적정한 관리를 위한 최소한의 규모를 유지하고, ⑤규모의 경영과 범위의 경영을 위하여 시, 군, 구 단위로 1-2개의 금고로 통폐합하는 방안도 고려해 볼 수도 있으며, ⑥또한 기존 임·직원의 전문지식 함양을 위하여 대학과 연계한 전문프로그램의 이수를 제도화 하는 방안도 대안으로 제시하고자 한다.

다섯째, 직원의 불친절로 인한 평판저하 손실 리스크의 원인으로 조직의 정채와 근무지 순환 미실시 및 업무의 단조로움에 따른 동기부여가 없기 때문이라고 나타났다. 이는 새마을금고의 업무가 금융행정이 아닌 금융서비스임을 인식하고 직원 스스로가 자각하는 것이 제일 중요하다. 또한 관내 순환 근무를 위한 선행조건으로 규모가 작은 여러 개의 단위금고를 통폐합하여 본지점간의 순환하는 방안과 업무의 다양화로 전문직에 대한 긍지와 동기를 부여할 수 있도록 하여야 할 것이다.

여섯째, 금융환경 변화와 경쟁환경 변화의 대처부족 리스크의 원인은 규모



의 영세성으로 변화에 대한 능동적 대처능력 부족과 환경변화에 대처할 수 있는 능력부족, 정책부족 및 전문가 부재로 나타났다. 이는 금융환경이 국제화, 겸업화, 대형화, 금융의 증권화, 경쟁의 치열 등으로 변화하고 있는 시점에서 비과세 등 정책적인 보호와 지역밀착경영만으로는 생존하는 데는 한계에 처해 있다고 볼 수 있다. 이에 대응할 수 있는 방법은 전국의 새마을금고가 공동으로 대처하고, 규모의 경제와 범위의 경제를 실현하기 위하여 대대적인 통폐합 등을 통한 경쟁력의 확보가 선행되어야 할 것이다.

일곱째, 비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 손실 리스크의 원인으로는 지나친 정책금융의 의존과 비과세 상품의 예금 비중이 아주 높기 때문으로 나타났다. 이에 대한 대응책으로 비과세의 혜택과 정책금융의 의존은 반드시 극복되어야 할 문제임을 인식하고 체계적인 대응책을 마련하여야 한다.

여덟째, 대출부진으로 인한 여유자금을 양산하는 환경을 조성함으로 인한 리스크의 이유로는 여유자금의 증권사, 투신사 등에 의존도가 크기 때문으로 나타났다. 새마을금고의 운명이 경영자의 의지와 능력에 상관없이 증권사, 투신사의 능력에 의존하는 현실이다. 회원의 여유자금을 회원의 필요자금으로 제공하는 상호금융을 통하여 회원의 편익제공이 협동조합 고유의 목적이다. 전사적 리스크관리는 기업의 목적달성에 기여함으로써만 이루어진다. 회원의 자발적인 협조와 새마을금고의 이념인 자조, 자립, 협동의 근본정신을 통한 회원모두가 참여하는 리스크관리가 진정한 전사적 리스크관리가 될 것이다.

아홉째, 확보한 담보물의 시장가치 (LTV)하락 으로 인한 손실 발생 리스크의 중요한 이유로는 부동산 담보대출 시장의 과당경쟁에 의한 것으로 나타났다. 대출 중 담보대출의 비중을 줄이면서 우수회원을 대상으로 신용대출을 늘리기 위한 신용대출의 한도 인상 등 제도적 장치가 필요할 것이다.

열 번째, 거래처의 신용하락으로 인한 손실 리스크의 중요한 원인은 시장의 높은 변동성으로 인한 신용상태 급변에 의한 것으로 나타났다. 이를 관리하기 위한 방안으로 대출 또는 여유자금의 사후 관리자는 점검기간을 단축하여 수시로 시장의 동향을 파악하고 보고하여야 할 것이다.

열한 번째, 채무의 불이행 또는 채무 연체 지체에 따른 손실 리스크의 중요 원인으로는 불경기로 인해 소득감소가 일어나 지불능력 저하되는 것으로 나타났다. 이에 대한 대응 방안으로 현재 진행 중에 있는 신용회복제도 등 사회정책의 참여로 해결책을 찾아야 할 것이다.

열두 번째, 수표 미 발행으로 인한 신인도 상실 손실 리스크의 중요 원인으



로는 은행권의 수표발행 저지로 지연되는 것으로 나타났다. 이에 대하여 연합회 차원의 지불 보증과 더불어 타 금융권의 설득과 정책당국의 설득이 선행되어야 할 것이다.

열세 번째, 자금시장통합법, 한미FTA, BaselⅡ의 실시 예정 등 환경변화의 대처부족 리스크에 대한 중요원인으로는 사업의 다각화 전략 의지 미흡(신용사업 의존도 심화)에 의한 것으로 나타났다. 이에 대한 대응 방안으로는 각 지역 특성에 맞는 특화사업의 개발로 신용사업의 의존도 비율을 낮추는 한편 전사적인 리스크관리 도입으로 변화하는 금융환경에 공동으로 대응하는 방안이 요구된다.



제6장 요약 및 결론

제1절 요약 및 결론

본 논문은 1997년 동아시아 외환위기 이후 금융환경의 변화, 즉 저성장과 저금리, 고령화의 진전, 금융기관의 대형화, 규제완화와 겸업화, BaselⅡ의 실시와 리스크관리의 강화, 금융시장의 글로벌화, 선진화 및 새로운 시장과 새로운 기법의 등장 등을 배경으로 하였다. 금융환경의 변화로 인한 위협과 기회를 전사적인 차원에서 전략적으로 대처함으로써 협동조합의 근본 목적인 회원의 상부상조에 의한 편익증진에 기여하고자 한다. 따라서 이러한 목적을 달성하기 위한 활동에 방해 또는 저해 요소의 관리뿐만 아니라 전략적 차원에서 수익활동에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 요소까지를 리스크라는 인식하에 발견·규명 및 측정·평가하고 적절한 관리방법을 제시함을 본 논문의 연구목적으로 하였다. 이를 위해 협동조합형 금융기관의 개요와 통계현황을 파악하고, 금융환경 변화실태와 향후의 변화전망을 예측하는 한편 전사적 리스크관리의 이론적 배경을 바탕으로 현재 새마을금고의 전사적 리스크관리 실태를 비교한 후 금융환경변화와 협동조합형 금융기관의 전사적 리스크관리에 대한 실증분석의 대상으로 새마을금고의 경영을 연구의 대상으로 선정하였다.

따라서 새마을금고의 전사적 리스크관리를 위한 실증분석은 리스크관리 과정에 따라 리스크 발견·규명을 하기 위하여 업무과정상 실무에서 발생 가능한 리스크를 총 324개를 선정하여 1차와 2차에 걸쳐 전문가 패널에 의해 62개의 손실유형을 선정하고 발생의 원인에 따라 13개의 리스크 범주를 만들었다.

리스크 평가 및 측정을 위하여 전국 1,580개의 새마을금고를 지역별 비율에 따라 510개의 표본을 무작위 추출하고 설문지를 각 새마을금고의 실무책임자에게 보내어 139매의 설문지가 회수되었다. 설문지의 문항은 일반사항에 관한 7개의 문항과 리스크 인식에 대한 5개의 문항 그리고 13개의 범주에 포함되는 62개의 리스크요소를 금고에 미치는 영향(심도), 발생가능성(빈도), 현재의 관리정도는 1점에서 7점 척도로 조사되었고, 리스크요소의 경험여부를 묻는 질문 등 총 260개의 문항으로 구성되어있다.

전사적 리스크 실증분석 결과로는 회수된 139매의 설문지는 지역별 구성비와 유사했으며, 자산의 규모는 300억에서 500억원 사이가 가장 많고, 예·대비율은 30%이상 40%미만이 제일 많았고, 경영등급은 2등급이 가장 많이 나타났

다. 자산대비 적립비율은 10%미만이 가장 많았고, 정사책임제도의 실시는 96%이상이 실시하고 있는 것으로 나타났다. 리스크관리는 대부분의 응답자가 분기마다 하는 것으로 조사되었다.

리스크의 인식조사는 ‘전사적인 리스크관리가 부분의 리스크관리보다 효율적이다’라고 인식하고 있으며, ‘현재상태에서 중요한 리스크 요인이 무엇인지 알고 관리하고 있다’. 라는 긍정적인 인식을 하고 있는 반면에 ‘최고경영진의 리스크관리에 적극적인 지원을 하고 있다’ 와 ‘조직구성원의 위기발생시 대처능력이 있다’에서는 부정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다.

심도와 빈도에 따른 리스크 맵핑 결과 15개의 리스크 범주 중에서 7개의 key risk 범주를 선정하였고, 62개의 리스크 요소 중에서 19개의 key risk를 선정하였다. 리스크 심도와 빈도로 리스크 중요도를 도출하고, 리스크 관리정도와 리스크 중요도를 이용하여 중요도-관리정도에 따른 4개의 유형을 만들었다. 중요도와 관리정도가 모두 낮은 관행관리유형, 중요도는 높고 관리정도가 낮은 과소관리유형, 중요도는 낮고 관리정도는 높은 과대관리유형, 중요도도 높고 관리정도도 높은 적정관리유형을 형성하였다. 과소관리유형의 리스크 범주는 시장, 평판, 환경리스크가 해당되고, 과대관리유형의 리스크 범주는 규제, 유동성, 부정리스크가 해당되었다.

한편 리스크 범주별 분류-관리유형 매트릭스에서 key risk-과소관리범주는 시장리스크, 평판리스크, 환경리스크 등 3개의 범주가 발견되었다. 전사적인 차원의 관리가 필요한 중요한 리스크인 key risk임에도 불구하고 과소관리 되는 것으로 나타났다. 따라서 key risk-과소관리 유형은 중점 관리해야할 것이다.

리스크 요소 분류별-관리유형 매트릭스에서도 key risk-과소관리 유형은 ‘변화하는 금융시장 환경에 적응실패 리스크’, ‘임원의 전문지식 부족에 따른 조직운영 손실 리스크’, ‘수표 미 발행으로 인한 신인도 상실 리스크’, ‘금융환경변화와 경쟁 환경에 대처부족에 따른 리스크’ 및 ‘자본시장통합법 실시예정, 한미FTA의 실시 그리고 BaselII의 실시예정 등에 따른 대책부족 불안 리스크’ 등 5개가 전사적인 목표의 달성에 중요한 리스크임에도 불구하고 과소 관리되고 있음을 알 수 있다. 또한 key risk로 분류된 리스크에 대하여는 그 원인을 탐색하고 이를 사전에 제거함으로써 리스크를 관리하고자 하였다.

전사적 리스크 대응방안으로 실증분석 결과에 대하여 새마을금고는 다음과 같이 대응하여야 할 것이다. 첫째, 최고경영진은 리스크에 대한 관심과 전문적인 지식을 배양해야할 것이다. 이를 위해 장기적인 관점에서 제도의 개선을 통



한 전문 인력이 참여할 수 있는 환경을 조성하고 교육환경도 조성되어야 할 것이다.

둘째, 전 조직의 구성원들은 위기에 대한 정확한 이해와 대처방안을 함양하기 위한 리스크관리의 교육이 지속적으로 행해져야 할 것이다.

셋째, 리스크 분류별 대응방안으로는 key risk로 분류된 항목에 대하여는 전사적인 목표관리에 상당한 영향을 줄 수 있는 것으로 전사적인 리스크관리를 위해 최소한의 필요 인력을 확보하고, 전문 인력과 전문지식의 확보, 전사적 리스크 관리를 위한 전산시스템 개발 등이 확보 되어야할 것이다.

넷째, 관리유형 중 과소관리유형에 대하여는 관리의 노력과 비용을 증가시키고 담당부서 및 전사가 특별한 관심을 가지고 관리하며, key risk가 과소관리 되는 구조는 전사적인 각별한 주의가 요구된다.

다섯째, key risk로 분류된 리스크에 대하여 원인(peril)을 조사하여 제거내지 경감시키는 리스크 관리도 병행하여야 할 것이다.

선정된 19개의 key risk에 대하여 각 리스크의 발생원인(peril, cause of risk)은 첫째, 금리변화에 잘못 대처함으로써 발생하는 리스크의 가장 큰 원인으로서는 시장금리변동에 능동적인 대응책이 부족함 때문으로 나타났다.

둘째, 고객의 요구에 대응할 상품의 미흡으로 인한 고객 이탈 손실 리스크의 원인으로는 고객 패턴의 변화(저축에서 투자 패턴으로 변화)와 고객의 요구에 맞는 수익증권의 중개기능의 부재로 나타났다.

셋째, 추가변동에 따른 여유자금 운용 손실 리스크의 원인으로 대출 부진이 여유자금 양산하는 환경조성과 여유자금의 투자 및 운용 전문가 부재가 중요한 원인으로 나타났다.

넷째, 임원의 전문지식 부족에 따른 조직 운영상의 손실 리스크의 원인으로 전문지식과 상관없이 당선될 수 있는 선거제도와 임원의 권한과 책임의 차이에 서 오는 구조적 모순 때문이라고 나타났다.

다섯째, 직원의 불친절로 인한 평판저하 손실 리스크의 원인으로 조직의 정채와 근무지 순환 미실시 및 업무의 단조로움에 따른 동기부여가 없기 때문이라고 나타났다.

여섯째, 금융 환경 변화와 경쟁 환경 변화에 대처부족 리스크의 원인으로 규모의 영세성으로 변화에 능동적 대처능력 부족과 환경변화에 대처할 수 있는 능력부족, 정책부족 및 전문가 부재로 나타났다.

일곱째, 비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 손실 리스크의 원인으로



지나친 정책금융의 의존과 비과세 상품의 예금 비중이 아주 높기 때문으로 나타났다.

여덟째, 대출부진으로 인한 여유자금을 양산하는 환경을 조성함으로 인한 리스크의 원인으로 여유자금의 증권사, 투신사 등에 의존도가 크기 때문으로 나타났다.

아홉째, 확보한 담보물의 시장가치 (LTV)하락 으로 인한 손실 발생 리스크의 중요한 이유로 부동산 담보대출 시장의 과당경쟁으로 발생하는 것으로 나타났다.

열 번째, 거래처의 신용하락으로 인한 손실 리스크의 중요한 원인으로 시장의 높은 변동성으로 인한 신용상태 급변으로 나타났다.

열한 번째, 채무의 불이행 또는 채무 연체 지체에 따른 손실 리스크의 중요한 원인으로서는 불경기로 소득감소 지불능력 저하로 나타났다.

열두 번째, 수표 미 발행으로 인한 신인도 상실 손실 리스크의 중요한 원인으로 은행권의 수표발행 저지로 지연되는 것으로 나타났다.

열세 번째, 자금시장통합법, 한미FTA 및 BaselII의 실시 예정 등 환경변화에 대처부족 리스크는 사업의 다각화의 의지 부족(신용사업의 의존도 심화)을 가장 큰 원인인 것으로 나타났다.

이에 대한 대응방안으로 금리변경방법의 제도화를 통한 금리변경의 합리화, 고객의 요구 상품 미흡에 연합회차원의 공동대응과 금융투자사의 설립 및 수익증권중개업무 추가, 대출활성화와 전문인력 확보, 선거제도와 교육제도의 개혁, 순환근무제도의 실시, 금고의 통폐합을 통한 규모의 경제와 범위의 경제 실현, 비과세 폐지에 대한 대비책 확보, 신용대출확대 실시, 대출사후관리 철저, 신용회복 제도 이용, 정책 당국의 설득 및 새마을금고의 협동조합 본연의 목적에 충실화 등의 방안을 대안으로 제시하고자 한다.

따라서 전사적 리스크관리는 다양한 측면에서 기업의 전략적 목표를 달성하는데 위협하는 리스크들을 인식 발견, 측정, 평가, 통제, 제어하는 일련의 활동으로 리스크와 기회를 적절히 활용할 수 있도록 해주어 경쟁의 우위에 있도록 하는 과정으로 전사가 리스크관리 책임 주체를 중심으로 각 부문의 리스크관리의 통합을 통해 경영목표를 달성하는 경영의 기법이다.

협동조합형 금융기관의 전사적 리스크관리의 목적은 사기업의 주주 가치의 증가라는 기업의 목표 대신에 회원(조합원)의 편익증대에 있다. 그러므로 회원의 여유자금을 수신하여 회원의 필요자금을 대여하는 상호금융업무와 회원의

개인적인 리스크를 전가 받아 집중과 분산을 통하여 리스크를 관리하는 공제사업이 주업인 협동조합형 금융기관은 여. 수신 고객이 모두 회원임을 인식하고 회원의 편익을 증대하기 위해서는 여신고객에게는 업계 최저의 금리와 수신 고객에게는 업계 최고의 금리로 회원의 편익을 증대시켜야 할 것이다. 여. 수신 고객의 최대편익증대는 자금의 수요와 공급의 접점에서 형성되고 그 접점에서 형성되는 균형가격(금리)은 회원의 편익최대점이 될 것이다. 이를 위해 첫째, 회원의 공동이익과 협동조합의 건전한 발전을 도모하기 위하여 모든 회원이 주체적으로 리스크관리에 참여하여야 하고 둘째, 신용사업의 수익보다는 수수료 수익, 공제수수료 수입 등 비신용사업의 수익 확보를 위해 노력하고 셋째, 경제사업의 비중을 확대하고 새로운 수익원의 창출과 비용의 절감을 위한 범위의 경제와 규모의 경제가 되도록 하여야 할 것이다. 마지막으로 전국 점포망을 통한 지역 밀착형 경영과 많은 임. 직원과 회원을 가진 협동조합형 금융기관으로써의 강점을 기회로 활용할 수 있는 SWOT전략이 요구된다.

따라서 협동조합형 금융기관의 경영리스크를 관리함에 있어서 예상치 못한 비용의 발생, 예상한 수익의 미 실현 및 전략적 차원에서 수익활동에 직접적으로 영향을 주는 요소들을 리스크로 인식하고 전사에 걸친 리스크를 관리하여 회원(조합원)의 편익을 최대화 하기 위하여 전사적 리스크관리 도입을 통해 협동조합의 근본 목적을 달성하는데 기여하고자 한다. 회원의 자발적인 참여와 새마을금고의 이념인 자조, 자립, 협동의 근본정신을 통한 회원 모두가 참여하여 공동으로 관리하는 리스크관리가 진정한 전사적 리스크관리가 될 것이다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

경영환경의 변화에 따른 협동조합형 금융기관의 전사적 리스크관리 도입을 위한 실증 연구는 다음과 같은 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 안고 있다. 첫째, key risk는 전사적 목표에 상당한 영향을 미치는 리스크로 연합회(중앙회)차원에서 관리토록 함이 가장 효율적일 것이다. 그러나 단위점포와 연합회(중앙회)는 독립된 법인으로 독립 재산제와 독립된 인사권을 가지고 있고 연합회(중앙회)는 단지 감독권만을 가진 실정이다. 따라서 연합회는 리스크 관리를 전사적인 차원에서 획일적으로 관리하는 것보다 단위금고와 연합회가 연계하여 통합전산망을 유지하고, 업무에 관한 자료 및 데이터의 공동관리 및 개발, 리스크 측정 및 평가의 공동 수행, 관리방법의 공동 선정 등을 순차적으로 시행하



고, 또한 상시적으로 리스크 과다유발요인을 인지하고 이를 예방하기 위한 사전적 예방조치를 취하는 리스크 중심의 감독제도(Risk Based Supervision : RBS)의 도입 등의 선결 과제를 안고 있다.

둘째, 기존의 금융기관 리스크관리 기법들이 계량화를 중점적으로 개발하고 있지만, 실제 구조조정과정에서의 손실데이터를 보면 비계량적인 요소가 훨씬 많은 것으로 나타났다. 하지만 비계량적인 방법으로는 리스크관리 실무에 신속하고, 저렴하게 대처하기에 부적합하다. 그리하여 본 연구에서 과거의 손실 데이터와 업무중심의 새로운 계량화 기법을 만들어 그 해법을 제시하려고 시도하였지만 범위가 방대하여 일부분에 국한되었다.

셋째, 급변하는 금융환경에 대응하여 적시에 필요한 형태로 리스크관련 정보를 지원해 줄 수 있는 전산정보시스템의 구축과 조기경보시스템의 구축에 관한 부분에 연구가 없었다.

넷째, KRI(key risk indicator)에 대응방안으로 리스크의 원인을 파악하여 이를 관리하려고 하였지만 통제 불가능한 요소는 관리가 되지 않으며 리스크의 원인과 함께 발생할 수 있는 환경의 관리도 병행해야 하나 본 논문에서 제외되었다.

본 연구의 한계점을 고려하여 향후에 더욱 발전된 협동조합형 금융기관의 전사적 리스크관리에 대한 실증적인 연구가 되도록 이 분야에 많은 전문가의 관심으로 각 부문의 전문적인 연구와 이를 통합할 수 있는 종합적인 연구가 병행되어 실무에 실질적인 도움이 되어 협동조합형 금융기관이 서민금융기관으로서의 역할을 충실히 하여 금융의 양극화 현상을 해소하는 데 일조할 수 있도록 모든 회원이 참여하는 진정한 전사적 리스크관리가 되기를 기대해 본다.



참 고 문 헌

I. 국내문헌

단행본

- 강병호, 서정호, 옥기율, 「금융업리스크관리」, 박영사, 2000.
- 공재식, 류근옥, 박영규, 「통합금융시대의 은행 증권 보험」, 문영사, 2006.
- 국민은행, 「금융회사의 효율적인 내부통제 구축방안 (추진사례를 중심으로)」, 2006.
- 김경희, 「BaselII 도입에 따른 국내은행산업 영향과 대응방안에 관한 연구」, 석사학위논문, 연세대학교 경제대학원, 2004.
- 김대현, 「은행의 RAPM(위험조정성과)측정 방법에 관한 연구」, 석사학위논문, 한양대학교대학원, 2002.
- 김은정, 「국내은행의 리스크관리체제 구축방안에 관한 연구」, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 2000.
- 김재봉, 「한국 생명보험 산업의 생산성과 규모의 경제에 관한 연구」, 경영학 박사학위논문, 서강대학교 대학원, 1995.
- 김중식, 「전사적리스크 관리와 리스크 관리문화 확산」, 삼일PWC, 2007.
- 김철순, 「IKB의 신용리스크 위기상황 분석 적용사례」, 기업은행, 2007.
- 금융감독원, 「제5차 종합리스크관리체제 선진화 추진 Workshop」, 2006.
- _____, 「주요국의 서민금융기관 운영현황」, 2005.
- _____, 「신BIS 협약 도입과 거시건전성 감독강화 방안」, 2006.
- _____, 「우리사회의 양극화 현상에 관한 고찰」, 2005.
- _____, 「금융감독원 시사 감독 원칙 시사 시리즈」, 2007.
- _____, 「합성담보부 증권에 관한 소고 : 가격결정, 리스크관리 및 투자시 고려사항」, 2005.
- _____, 「효과적인 운영리스크 관리방안(Booz/ Allen/ Hamilton)」, 2007.
- _____, 「BaselII 도입의 은행 경영전략에 대한 시사점」, 2007.
- _____, 「신BIS 협약을 통한 신용리스크관리 선진화 방안」, 2007.
- _____, 「신용카드업 리스크관리 모범규준」, 2006.
- _____, 「미국통화감독청(OCC)의 금리리스크 검사 매뉴얼」, 2005.
- _____, 「신BIS 길라잡이」, 2005.
- _____, 「운영표준방법 세부지침(안)(리스크통제 자가진단(RCSA: Risk &



- Control Self Assessment)」, 2006.
- _____, 「2006년도 비은행경영통계」, 금융감독원 감사지원국, 2006.
- 금융감독원, 은행연합회, 「금융회사 통합리스크관리 모범기준」, 2002.
- 금융경제연구원, 「신용평점모형의 도입이 소액대출이자율에 미치는 영향」, 2006.
- 기업은행, 「운영리스크 관리 및 통제 방안」, 2006.
- 농협중앙회, 「협동조합론 2005년판 수정(3)」, 조사부, 2005.
- 민쌍기, 「은행의 RAPM(위험조정성과)측정 방법에 관한 연구」, 석사학위논문, 한양대학교 경영대학원, 2002.
- 민승규, 고현철, 「기업의 위기관리」, 삼성경제연구소, 1996.
- 박병규, 「금융환경변화에 따른 농업협동조합의 리스크관리에 관한 연구」, 석사학위논문, 경기대학교 국제대학원, 2000.
- 박병수, 「선진금융기관의 RAROC시스템 구조」, 한국신용평가정보원, 2004.
- 박승희, 「국내 금융지주회사의 경영전략 및 리스크관리 발전방향」, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 2005.
- 박은희, 정영동, 「리스크 관리론」, 무역경영사, 2002.
- 삼성경제연구소, 「장단기 금리 격차 축소와 시사점」, 2007.
- 삼성경제연구소, 「현 금리수준 평가와 제언」, 2005.
- 새마을금고연합회, 「새마을금고 통계」, 2006.
- _____, 「새마을금고리스크관리 모범기준」, 2005.
- _____, 「새마을금고 금융사고 예방대책 세부추진과제」, 2005.
- _____, 「서민금융기관으로서 새마을금고 발전방안(지역밀착경영을 중심으로)」, 2005.
- 이경룡, 「보험학원론」, 영지문화사, 2005.
- 이학식, 임지훈, 「SPSS12.0 매뉴얼」, 법문사, 2007.
- 정충영, 최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 1997.
- 홍승미, 「국내은행의 리스크관리 실태와 발전방향」, 석사학위논문 연세대학교 경제대학원, 2002.
- 張筱菱, *A Comparative Study on Factors Affecting Risk Management Performance between Chinese and Korean Liner Shipping Companies*, 경영학박사학위논문, 한국해양대학교 대학원, 2006.



논문

- 강희택, “바젤Ⅱ도입과 관련한 최근의 논란,” 「조사연구 Review」, 금융감독원, 2003.
- 고일용, “신BIS 협약 운영리스크- 새로운 도전,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 고일용, 김석원, “Pillar 2 관리체제하에서 신용편중리스크 관리 방안,” 금융감독원, 2005.
- 고일용, 조규봉, “BaselⅡ하에서 거래상대방 신용리스크 측정방법시사점,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 김도희, “운영리스크 관리에 관한 최근 논의와 시사점,” 「조사연구 Review」, 금융감독원, 2004.
- 김영기, “BIS의 신용리스크 평가와 대손충당금 설정지침,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 김영기, 정신동, “SCOR모형을 이용한 상호저축은행 조기경보시스템 연구,” 「조사연구 Review」, 금융감독원, 2005.
- 김원호, “전자금융업 리스크관리 준칙,” 금융감독원, 「조사연구 Review」, 2003.
- 김재봉, “신용위험의 측정과 부실예측,” 대경경제리뷰, 「대구은행」, 2002.
- 김현영, “새마을금고 역량강화를 위한 지식경영시스템 설계방안,” 「새마을금고연구」, 새마을금고연합회, 2007.
- 박상현, “변동금리 대출의 금리결정과 유동성 프리미엄,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 박상현외1인, “금융그룹의 유동성 리스크 관리,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 박은정, “운영리스크 관리에 있어 경영에의 활용기준,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 박현수, 전효찬, “국내은행의 리스크관리 현황과 시사점,” 삼성경제연구소, 2004.
- 안신원, “해외감독기준에서 살펴본 내부업무 활용요건의 의미,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 오승훈, “우리나라의 협동조합형 금융기관 현황,” 「조사연구 Review」,



- 금융감독원, 2002.
- 온영식, “영업영속성계획(BCP)의 개념과 도입효과,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 왕경수, “새마을금고와 e-learning 시스템,” 「새마을금고연구」, 새마을금고연합회, 2007.
- 원대식, “운영리스크 상관관계,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- _____, “운영리스크 측정을 위한 시나리오접근법의 적합성검증 원칙,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 원대식, 김성주, “해외 운영리스크 고급측정법 목표은행들의 준비현황 및 시사점,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 이경룡, “새마을금고 공제사업의 경영적 과제와 발전방향,” 「새마을금고연구」, 새마을금고연합회, 2007.
- 이동영, “보험사 유동성리스크관리에 대한 소고,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 이상진, “일반적으로 인정된 신용등급 평가원칙(GARP),” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- _____, “은행신용리스크 위기상황 분석,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 이석형, “신BIS 협약의 자산상관관계에 대한 분석 및 의의,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 이석형, 이상진, “신BIS협약의 신용등급 철학(rating philosophy)에 관한 논의,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- _____, _____, “신BIS 협약 내부등급법의 규제자본 산출식에 대한 이해,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 이승국, “국내은행들의 운영리스크 특성에 대한 분석 : 내부 손실자료 분석을 중심으로,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 이윤선, “유럽의 리스크관리 적합성 검증 가이드라인과 시사점,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 이종욱, “지역경제의 성장과 지역밀착형신용협동조합의 역할 제고,” 「새마을금고연구」, 새마을금고연합회, 2007.
- _____, “새마을금고의 부가가치 증대와 새마을금고인의 정신함양,” 「조사연구」, 새마을금고연합회, 2004.



- _____, “방카슈랑스 운용현황 및 향후과제,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 이준행, “새마을금고의 효율적인 여유자금 운용방안,” 새마을금고연합회, 2006.
- 임종근, “신용평가 시스템 적합성 검증,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 임채율, “마이크로 크레딧 활성화 방안,” 금융감독원, 「조사연구 Review」, 2005.
- 임철순, “신BIS 기준 신용리스크 내부 등급법 검증방안,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- _____, “신BIS협약의 새로운 기회,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 장경수, “협동금융기관의 거버넌스와 경영안정성,” 「조사연구」, 새마을금고연합회, 2004.
- 전상욱, “전사적 리스크 관리(ERM),” 「eBizkorea」, 한국전자거래진흥원, 2005.
- 전재영, “새마을금고 건전경영 규제를 위한 검사 감독방안,” 「조사연구」, 새마을금고연합회, 2006.
- _____, “금융환경 변화에 따른 새마을금고 리스크관리방안,” 「새마을금고연구」, 새마을금고연합회, 2007.
- _____, “새마을금고리스크에 대한 효율적 측정량 평가 방법,” 「새마을금고연구」, 새마을금고연합회, 2007.
- 정지훈, “전략. 평판리스크의 중요성 및 관리방안,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2007.
- 조상무, “신용보증기금의 안정적 경영기반 구축방안(전사적 리스크관리 방안을 중심으로),” 「신용보증기금보증월보」, 신용보증기금, 2002.
- 조응규, “통합리스크관리와 미래의 리스크 관리방안,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2005.
- 조응규외1, “은행기업지배구조 향상을 위한 원칙,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.
- 조하현, “리스크관리의 새로운 지평을 여는 BaselII에 대한 이해,” 연세대경제학과, 2007.
- 탁윤성, “금융회사 신 위험 전가기법,” 「조사연구 Review」, 금융감독원, 2002.
- 한표환, “새마을금고의 정체성 확립과 지역경제 활성화 전략,” 「조사연구」,



- 새마을금고연합회, 2005.
- 홍순영, “지역경제의 활성화와 새마을금고의 과제,” 「조사연구」, 새마을금고연합회, 2005.
- 황대식, “신BIS 협약과 중소기업 대출 효과,” 「리스크 리뷰」, 금융감독원, 2006.

2. 외국문헌

- AIRMIC, ALARM, IRM, *A Risk Management Standard*, 2002.
- Saunders, Anthony Marcia Millon Cornett, *Financial Institutions anagement -A Risk Management Approach*, McGraw-Hill Book Co. 2005.
- Benter, P.M., *EQS Structural Equations Program manual*, Los Angeles: BMDP Statistical Software, 1989.
- Bogdanoff, Earl, *Introduction to Descriptive Statistics: A Sequential Approach, California*: Dickenson Publishing Company., 1970.
- Byrne, B. M., *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows, Concepts, Applications, and programming*, Thousand Oaks London New Delhi: SAGE Publications, 1994.
- CIO, *Customer Relationship Management: Maximizing Rewards, Minimizing Risk*, Framingham: CXO Media Inc., 2003.
- COSO, *Enterprise Risk Management- Integrated Framework*, 2006.
- James Lam, *Enterprise Risk Management*, James Lam & Associates, www.Jameslam.com, 2006.
- French, W. L. and Bell, C. H., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, New jersey: Prentice Hall, 1995.
- Head, George L., *The Risk Management Process*, New York, Risk Management Society Publishing, Inc., 1978.
- _____, *Essential of Risk Management*, Vol. 1, U.S.A.: Insurance Institute of America, 1986.
- Head, George L. and Horn, Stephen II, *Essentials of the Risk Management Process*, Malven, Pa.: Insurance Institute of America,



- 1985.
- Kelloway, E. K., *Using LISREL for Structural Equation Modeling, a Researcher's Guide*, Thousands Oaks: SAGE, 1998.
- Lowrance, W.W., *Of Acceptable Risk*, William Kaufmann, 1976.
- Nannaly, J.C., *Psychometric Theory 2nd Edition*, New York: McGraw Hill 1978.
- Raykov, Tenko, and Marcoulides, George A., *A First Course in Structural Equation Modeling*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2000.
- RMSTA, *What is Risk Management, Vol.1, Section Two*, RMSTA, 2005.
- Williams, C.A and Heins, R.M. *Risk Management and Insurance, 6th Edition*, John Wiley & Sons, 2000.
- Wood, R. H., *Aviation safety management Programs: A Management Handbook*, Colorado: Jeppeson, 1996.



부록 1 : 리스크 경험여부와 심도, 빈도, 관리정도의 T-test 요약

리스크 범주	리스크 명	경험수	요소별	경험 유무	평 균	유의도 (양측검증)
		무경험				
권한 남용 리스크	정실에 의한 불법대출 리스크	70	영향도	유	4.81	.793
				무	4.72	
		68	가능성	유	3.28	.005 *
				무	2.45	
			관리정도	유	4.04	.225
				무	4.48	
	금리변경의 부당한 권한남용 리스크	35	영향도	유	4.34	.024 *
				무	3.52	
		102	가능성	유	3.28	.010 *
				무	2.42	
			관리정도	유	4.02	.965
				무	4.00	
	선심성 예산편성과 낭비 리스크	39	영향도	유	4.64	.001 *
				무	3.45	
		98	가능성	유	4.58	.000 *
				무	2.29	
관리정도			유	4.05	.449	
			무	3.74		
부당한 인사권의 행사 리스크	39	영향도	유	4.61	.010 *	
			무	3.64		
	98	가능성	유	4.17	.000 *	
			무	2.43		
		관리정도	유	3.79	.182	
			무	3.93		



규제 리스크	동일인에 대한 한도초과대출 리스크	70	영향도	유	4.67	.038 *
				무	4.00	
		69	가능성	유	3.34	.000 *
				무	2.17	
			관리정도	유	4.68	.182
				무	4.17	
	편중대출에 따른 위험 증가	54	영향도	유	4.84	.007 *
				무	3.97	
		84	가능성	유	3.48	.004 *
				무	2.57	
			관리정도	유	4.24	.952
				무	4.26	
내부통제규정위반에 의한 손실	43	영향도	유	4.32	.563	
			무	4.16		
	95	가능성	유	3.44	.001 *	
			무	2.38		
		관리정도	유	4.00	.278	
			무	4.43		
금리 리스크	금리변화로 보유한 순자산의 현재가치의 감소(NPV 감소)	78	영향도	유	4.94	.001 *
				무	4.00	
		58	가능성	유	4.23	.000 *
				무	3.17	
			관리정도	유	4.24	.369
				무	3.98	
	금리변화 보유채권의 유통 가격하락, 보유 여유자금 손실	77	영향도	유	4.98	.001 *
				무	3.98	
		60	가능성	유	4.25	.000 *
				무	2.86	

			관리정도	유	4.10	.797	
				무	4.18		
금리변동으로 이자소득의 감소(NII 감소)	88	영향도		유	5.03	.002 *	
				무	4.14		
		가능성		유	4.53	.000 *	
				무	3.29		
	47	관리정도		유	4.28	.474	
				무	4.06		
금리변동 보유한 유가증권가치하락(평가손실, 처분손실)리스크	90	영향도		유	5.02	.001 *	
				무	3.89		
		가능성		유	4.52	.000 *	
				무	2.84		
	46	관리정도		유	4.47	.250	
				무	4.10		
부정 리스크	32	영향도		유	5.12	.253	
				무	4.57		
		가능성		유	2.59	.462	
				무	2.42		
	107	관리정도		유	4.46	.959	
				무	4.44		
	공제관련(가공계약, 허위계약, 실적금지급)도덕적 해이	48	영향도		유	4.02	.194
					무	3.57	
90		가능성		유	3.70	.002 *	
				무	2.68		
90	관리정도		유	4.12	.708		
			무	4.34			
업무의 잘못된 관행의 손실	41	영향도		유	3.90	.161	
				무			

			무	3.43	.004 *		
			가능성	유		3.53	
		96	관리정도	무		2.63	.410
				유		3.78	
		24	영향도	무		4.08	.486
				유		3.74	
	112	가능성	유	2.41	.609		
			무	2.22			
	부정대출에 따른 사고위험	34	영향도	유	4.37	.948	
				무	4.33		
	104	가능성	유	5.11	.128		
			무	4.44			
관리정도		유	3.08	.030 *			
		무	2.23				
시장 리스크	94	영향도	유	4.08	.628		
			무	4.60			
	42	가능성	유	5.19	.015 *		
			무	4.52			
		관리정도	유	4.68	.000 *		
			무	3.45			
95	영향도	유	4.31	.183			
		무	4.69				
	40	가능성	유	4.75	.283		
			무	4.47			
고객의 요구에 대응 상품미흡 고객이탈 리스크	95	영향도	유	4.53	.001 *		
			무	3.52			

			관리정도	유	3.83	.005 *
				무	4.62	
주가변동으로 인한 여유자금운용 손실 리스크	86	영향도		유	5.38	.000 *
				무	3.52	
		가능성		유	4.84	.000 *
				무	2.54	
	50	관리정도		유	4.45	.131
				무	3.96	
환율변동으로 외환표시 자금 증권의 환차손의 발생리스크	18	영향도		유	4.61	.003 *
				무	3.09	
		가능성		유	4.00	.000 *
				무	2.17	
	115	관리정도		유	4.61	.019
				무	3.26	
변화하는 금융시장의 환경에 적응실패	37	영향도		유	4.97	.069
				무	4.28	
		가능성		유	4.48	.187
				무	3.69	
	97	관리정도		유	3.40	.148
				무	3.94	
신용 리스크	62	영향도		유	5.04	.213
				무	4.86	
		가능성		유	4.29	.003 *
				무	3.37	
	75	관리정도		유	4.41	.789
				무	4.50	
		59	영향도	유	5.47	.000 *

			무	3.98	
여유자금 손실리스크	76	가능성	유	4.32	.000 *
			무	2.82	
		관리정도	유	4.23	.598
			무	4.05	
대출 고객부도에 의한 채무불이행 리스크	96	영향도	유	4.92	.000 *
			무	3.75	
	40	가능성	유	4.17	.000 *
			무	2.90	
		관리정도	유	4.41	.768
			무	4.32	
대출고객의 채무이행 지체/연체 리스크	113	영향도	유	4.48	.000 *
			무	3.52	
	23	23가능성	유	4.29	.000 *
			무	2.52	
		관리정도	유	4.63	.079
			무	3.91	
담보물의 가치평가오류에 의한 손실 리스크	70	영향도	유	4.45	.551
			무	4.24	
	66	가능성	유	3.84	.000 *
			무	2.72	
		관리정도	유	4.27	.453
			무	4.52	
운영 리스크	54	영향도	유	4.51	.034 *
			무	3.85	
	80	가능성	유	4.22	.000 *
			무	2.98	



		관리정도	유	3.57	.416
			무	3.82	
조직구성권 간의 갈등 손실리스크	51	영향도	유	4.43	.114
			무	3.91	
	83	가능성	유	4.21	.000 *
			무	2.98	
		관리정도	유	3.56	.107
			무	4.09	
임원의 전문지식부족에 따른 조직운영 손실 리스크	57	영향도	유	5.00	.001 *
			무	3.97	
	77	가능성	유	4.70	.000 *
			무	3.02	
		관리정도	유	3.54	.248
			무	3.93	
부적절한 의사결정에 의한 손실 리스크	57	영향도	유	5.12	.000 *
			무	3.94	
	76	가능성	유	4.61	.000 *
			무	2.85	
		관리정도	유	3.50	.156
			무	3.79	
선거후유증에 따른 손실 리스크	54	영향도	유	4.66	.035 *
			무	3.95	
	80	가능성	유	4.46	.000 *
			무	2.72	
		관리정도	유	3.33	.037 *
			무	4.10	
업무미숙 및 영업혼란에 따른	56	영향도	유	4.16	.096

리스크	79	가능성	무	3.67	.013 *		
			유	3.42			
		관리정도	유	3.82	.396		
			무	4.11			
		현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 리스크	28	영향도	유	3.78	.846
					무	3.87	
가능성	유		3.07	.230			
	무		2.61				
108	관리정도		유	3.60	.150		
			무				
책임소재의 불명확으로 조직효율저하 리스크	43	영향도	유	4.00	.137		
			무	3.52			
	가능성	유	3.72	.000 *			
		무	2.55				
	93	관리정도	유	3.51	.152		
			무	4.04			
전산고장으로 업무상 혼란과 고객의 평판저하 리스크	56	영향도	유	4.16	.209		
			무	3.75			
	가능성	유	3.32	.005 *			
		무	2.50				
	80	관리정도	유	3.58	.267		
			무	3.97			
유동성 리스크 (흑자/적자) 도산 손실 리스크	28	영향도	유	5.71	.018 *		
			무	4.54			
	108	가능성	유	3.96	.000 *		
			무	2.29			

			관리정도	유	4.60	.151
				무	3.88	
고금리자금조달 리스크	56	영향도		유	5.14	.001 *
				무	4.06	
		가능성		유	4.12	.000 *
				무	2.77	
	80	관리정도		유	4.71	.009 *
				무	3.83	
자산 불리한 매각손실	28	영향도		유	4.46	.046 *
				무	3.66	
		가능성		유	4.14	.000 *
				무	2.38	
	107	관리정도		유	4.32	.224
				무	3.78	
유동성과잉 수익저하 리스크	54	영향도		유	4.46	.082
				무	3.95	
		가능성		유	4.01	.000 *
				무	2.68	
	80	관리정도		유	4.59	.019 *
				무	3.76	
여유자금의 만기불일치 리스크	50	영향도		유	3.90	.193
				무	3.51	
		가능성		유	3.74	.000 *
				무	2.47	
	85	관리정도		유	4.06	.241
				무	3.64	
유동성 사전확보 실패 손실 리스크	26	영향도		유	4.23	.779
				무	4.04	

		109	가능성	유	3.61	.000 *
				무	2.32	
			관리정도	유	4.53	.106
				무	3.77	
의사 결정/ 정보 리스크	비밀번호 관리부주의 손실 리스크	10	영향도	유	3.80	.898
				무	3.71	
		123	가능성	유	2.90	.259
				무	2.34	
	123	관리정도	유	4.20	.756	
			무	3.96		
	회사의 기밀누설/보안관리/암호해독 및 해킹 등 리스크	12	영향도	유	4.08	.894
				무	4.16	
		121	가능성	유	3.58	.795
				무	2.35	
	121	관리정도	유	4.16	.022 *	
			무	3.99		
	의사결정자의 전문성부족 리스크	47	영향도	유	4.89	.022 *
				무	4.15	
		86	가능성	유	4.36	.000 *
				무	2.81	
86		관리정도	유	3.93	.934	
			무	3.90		
금리/수수료 변경 의사결정 오류/ 타이밍 상실 리스크	53	영향도	유	4.41	.013 *	
			무	3.68		
	80	가능성	유	3.92	.000 *	
			무	2.71		
80	관리정도	유	3.92	.812		



				무	3.85	
인적 자원 리스크	전문인력부족 손실 리스크	55	영향도	유	4.80	.003 *
				무	3.93	
		78	가능성	유	4.45	.000 *
				무	2.79	
			관리정도	유	3.89	.568
				무	3.79	
	노동쟁의/파업손실 리스크	11	영향도	유	4.09	.895
				무	3.99	
		122	가능성	유	3.36	.005 *
				무	1.96	
			관리정도	유	3.72	.890
				무	3.62	
	회원의 노령화 조직의 노후/경직 손실 리스크	49	영향도	유	4.73	.002 *
				무	3.81	
		83	가능성	유	4.67	.000 *
				무	2.89	
	관리정도	유	3.77	.472		
		무	3.54			
핵심인사 이직에 따른 리스크	20	영향도	유	4.80	.001 *	
			무	3.37		
	113	가능성	유	3.70	.574	
			무	2.94		
		관리정도	유	3.75	.369	
			무	3.30		
정실채용/ 무자격 직원의 채용 리스크	33	영향도	유	4.30	.012 *	
			무	3.22		

		100	가능성	유	3.87	.000 *	
				무	2.38		
			관리정도	유	3.54	.971	
				무	3.53		
		전문인력 육성실패 리스크	40	영향도	유	4.35	.018 *
					무	3.60	
			93	가능성	유	3.85	.000 *
					무	2.66	
관리정도	유			3.76	.713		
	무			3.54			
금리 전략수립 실패 리스크	41	영향도	유	4.65	.076		
			무	4.11			
		가능성	유	3.97	.001 *		
			무	3.01			
	90	관리정도	유	3.58	.354		
			무	3.91			
	전략 리스크	장단기 사업계획 및 목표관리 부재 리스크	41	영향도	유	4.36	.335
					무	4.08	
			가능성	유	3.70	.011 *	
				무	2.98		
		91	관리정도	유	3.51	.359	
				무	3.80		
전략적 사업/상품개발 실패에 따른 리스크	35	영향도	유	4.68	.004 *		
			무	3.78			
		가능성	유	4.11	.163		
			무	3.27			
	97	관리정도	유	3.22	.313		
			무	3.56			

평판 리스크	금융사고 등 여론악화 손실	68	영향도	유	4.61	.123
				무	4.13	
		15	가능성	유	4.01	.001 *
				무	3.03	
			관리정도	유	4.11	.267
				무	3.75	
	수표 미발행 신인도 상실 손실	75	영향도	유	4.60	.543
				무	4.43	
		58	가능성	유	4.46	.003 *
				무	3.55	
관리정도			유	3.54	.244	
			무	3.91		
직원의 불친절 평판저하 손실	73	영향도	유	4.60	.388	
			무	4.35		
	59	가능성	유	4.27	.001 *	
			무	3.28		
		관리정도	유	4.01	.539	
			무	4.22		
환경 리스크	금융환경 변화/경쟁환경 대처부족 손실	72	영향도	유	4.64	.567
				무	4.52	
		61	가능성	유	4.48	.001 *
				무	3.52	
	관리정도	유	3.77	.343		
		무	4.04			
	비과세 폐지에 따른 수신고객의 이탈 가능성 존재	51	영향도	유	5.74	.174
				무	5.37	
		가능성	유	5.56	.005 *	

규모와 위치가 범죄를 유발하는 환경 조성 리스크	82	관리정도	무	4.74	.388	
			유	4.39		
			무	4.10		
	22	영향도	유	4.40	.248	
			무	3.90		
		가능성	유	4.22	.000 *	
			무	2.80		
	110	관리정도	유	3.95	.784	
			무	3.82		
	자통법, 한미FTA, 바젤2, 등 환경 변화에 대한 대처 부족 손실	45	영향도	유	5.37	.026 *
				무	4.73	
		89	가능성	유	4.97	.005 *
무				4.12		
관리정도		유	3.86	.392		
		무	3.58			
대출부진 여유자금 양산 환경	81	영향도	유	5.23	.062	
			무	4.73		
	52	가능성	유	4.87	.000 *	
			무	3.50		
	관리정도	유	4.29	.264		
		무	3.94			

리스크별 경험 여부에 따른 유의도(T-test 분석결과 : $\alpha=.05$, 양측검정, 등분산 가정)

	차이가 있다	차이가 없다.
금고에 미치는 영향 정도 (심도)	31(50%)	31(50%)
발생 가능성(빈도)	54(87%)	8(13%)
현재의 해당 리스크 관리정도	6(10%)	56(90%)

2. 부록 2 <설문지 1>

새마을금고의 전사적 리스크관리에 대한 설문조사

본 설문조사는 “금융환경변화에 따른 협동금융기관의 전사적 리스크 관리(ERM)에 대한 실증연구(새마을금고 경영을 중심으로)”를 하기 위해 실무책임자(귀 금고)님의 고견을 듣기 위한 것입니다.

최근 한미 FTA체결, 바젤Ⅱ의 실시예정, 자금시장 통합법 제정 등 새마을금고를 둘러싼 경영환경이 급격하게 변화되고, 새로운 상품 및 새로운 경영기법의 등장 등 새마을금고 운영에 리스크가 증대되고 있습니다. 이러한 맥락에서 본 연구는 새마을금고 경영에 내재된 다양한 리스크를 체계적으로 발견, 평가하여 최적의 리스크 관리방안을 모색하고자 전국 새마을금고를 대상으로 동시에 설문조사를 진행하고 있습니다.

매우 바쁘시겠지만 새마을금고의 효율적인 전사적 리스크관리 방안을 함께 모색한다는 차원에서 작성된 설문지를 동봉한 반신 봉투, 새마을금고 NOTES kfcc1408, 또는 이메일 limiltae@kfcc.co.kr 중 택일하여 회신해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

귀하(귀금고)의 응답내용은 포괄적인 통계처리를 거쳐 학술적인 목적으로만 이용될 것입니다. 통계 처리된 연구 결과물을 받기 원하시면 연구 종료 후 개별적으로 송부해 드리도록 하겠습니다.

본 설문조사와 관련하여 의문사항이 계시면 아래로 연락을 주시면 감사하겠습니다. 다시 한 번 설문조사에 응해주실 것을 부탁드립니다. 귀하(귀금고)의 무궁한 발전을 기원합니다.

2007. 7

지도교수 : 한국해양대학교 무역학과
최 중 수 교수
우)606-080 부산시 영도구 동삼동 1번지

연구자 : 한국해양대학교 대학원
무역학과 박사과정 임 일 태
우)608-071 부산시 남구



한국해양대학교 무역학과	051)410-4402	감만동143-3번지 감만1동새마을금고 전화 051)635-9131-5 E-mail : limiltae@kfcc.co.kr
-----------------	--------------	--

* 본 설문지는 반드시 실무책임자님께서 직접 작성하여 주시기를 부탁드립니다.

본 설문지에 응답하신 모든 내용은 통계 목적 이외에는 절대 사용될 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조에 규정되어 있음을 알려드립니다.

1. 일반사항 (1번-7번까지) 해당되는 보기의 번호를 []속에 적어주세요

1. 귀 새마을금고(귀하)의 관할 지부는 어디입니까?-----[] ①서울 ②부산 ③대구 ④인천 ⑤광주 전남 ⑥대전 충남 ⑦울산 경남 ⑧경기 ⑨강원 ⑩충북 ⑪전북 ⑫경북 ⑬제주
2. 귀 새마을금고의 현재 자산규모는 어디에 해당 되십니까? ----- [] ① 100억 미만 ②100억 이상 - 300억 미만 ③ 300억 이상 - 500억 미만 ④ 500억 이상 - 700억 미만 ⑤ 700억 이상
3. 귀 새마을금고의 현재 예·대비율(대출금/예탁금)은 어느 정도입니까? ----- [] ①20%미만 ②20%이상-30%미만 ③ 30%이상-40%미만 ④ 40%이상-50%미만 ⑤50%이상- 60%미만 ⑥ 60%이상- 70%미만 ⑦ 70%이상-80%미만 ⑧ 80%이상
4. 귀 새마을금고의 가장 최근에 실시한 평가기준 경영평가등급은 몇 등급입니까?----- [] ① 1등급 ② 2등급 ③ 3등급 ④ 4등급 ⑤ 5등급
5. 귀 새마을금고의 자산대비 적립금 비율(제 적립금/자산총계)은 어느 정도입니까?----- [] ① 0%이하 ② 0%이상-10%미만 ③ 10%이상 -20%미만 ④ 20%이상-30%미만 ⑤ 30%이상-40%미만 ⑥ 40% 이상
6. 귀 새마을금고의 정사책임자 제도를 실시하고 계십니까? ----- [] ① 실시하고 있다. ② 실시하지 않고 있다. ③ 실시는 하지만 형식적이다
7. 현재 귀 새마을금고에서는 리스크관리(리스크관리위원회, ALM시스템 포함)를 얼마나 자주 수행하고 계십니까? ----- [] ① 매일 ② 주마다 ③ 월마다 ④ 분기마다 ⑤ 6개월마다 ⑥ 1년마다 ⑦ 한번도 한적이 없다



II. 리스크관리 일반현황(8번-12번까지) 아래의 예문과 같이 전혀그렇지않다 ① 점 부터 매우그렇다 ⑦점까지 []안에 표기해주세요

(예문) 귀 새마을금고의 최고 경영진은 리스크 관리 업무를 잘 이해하고, 적극적으로 지원하고 있습니까?---[3]	①---②---√③---④---⑤---⑥---⑦ 전혀그렇지않다 보통 매우 그렇다
---	---

8. 귀 새마을금고의 최고 경영진은 리스크 관리 업무를 잘 이해하고, 적극적으로 지원하고 있습니까?-----[]	①---②---③---④---⑤---⑥---⑦ 전혀그렇지 않다 보통 매우 그렇다
9. 귀 새마을금고의 경영에서 부분적인 리스크관리보다 통합적(전사적) 리스크관리가 더욱 효율적이라고 생각하십니까?--[]	①---②---③---④---⑤---⑥---⑦ 전혀그렇지않다 보통 매우 그렇다
10. 귀 새마을금고의 임. 직원은 업무상 발생할 수 있는 리스크를 잘 알고 있습니까?----- []	①---②---③---④---⑤---⑥---⑦ 전혀그렇지않다 보통 매우 그렇다
11. 귀 새마을금고는 현재 상황에서 무엇이 제일 중요한 리스크인지 잘 알고 있고, 철저하게 대비하고 있습니까?-----[]	①---②---③---④---⑤---⑥---⑦ 전혀그렇지않다 보통 매우 그렇다
12. 귀 새마을금고의 조직구성원은 위기 발생 시 각자가 해야 할 일은 정확하게 알고 계십니까?----- []	①---②---③---④---⑤---⑥---⑦ 전혀그렇지않다 보통 매우 그렇다

13. 다음은 새마을금고의 전사적 리스크관리의 요소들 중 금고 경영에서 자주 발생할 수 있는 리스크들입니다. 목록을 보시고 해당리스크 경험여부(○ / ×), 새마을금고에 미치는 영향정도, 발생할 가능성, 현재 해당리스크 관리정도를 1점 - 7점 사이에 체크해주시기 바랍니다. {가장 낮은 점수①---②---③---④---⑤---⑥---⑦가장 높은 점수} ※ 각 체크 점수 참고 : 새마을금고에 미치는 영향도가 클수록, 발생 가능성이 높을수록, 해당리스크를 잘 관리하고 있다고 생각할수록 높은 점수를 주시면 됩니다. 해당리스크 경험여부 ○ / × 로 답해주십시오.

예)

리스크	리스크 내용	귀하의 평가	귀사의 경험/실행정도
-----	--------	--------	-------------



범주		금고에 미치는 영향정도 (1점 - 7점)	발생가능성 (1점- 7점)	해당리스크 경험여부 (○ / ×)	현재 해당 리스크 관리정도 (1점 - 7점)
권한남용 리스크	정실에 의한 불법 대출리스크	6	3	○	4

리스크 범 주	리스크 내용	귀하의 평가		귀사의 경험/실행정도	
		금고에 미치 는 영향정도 (1-7)	발생 가능성 (1-7)	해당리스크 경험여부 (○/×)	현재 해당 리스크관리 정도(1-7)
권한남용 리스크	정실에 의한 불법 대출 리스크				
	금리변경의 부당한 권한 남용(상근조건 충족)				
	선심성 예산의 편성 및 낭비(선거의식)				
	부당한 인사권의 행사				
규 제 리 스크	동일인에 대한 한도 초과 대출 리스크				
	편중 대출에 따른 위험 증가				
	내부 통제규정 위반으로 인한 모든 손실				
금리 리스크	금리의 변화로 보유한 순자산의 현재 가치의 감소(NPV 감소)				
	금리의 변화에 따라 보유채권의 유통가격 하락 또는 보유에 따른 여유자금운용손실				
	금리의 변동에 따라 이자 소득의 감소 (NII 감소)				
	금리 변동으로 보유 유가증권의 가치하락(평가손실, 처분손실)등 여유자금운용손실				
부정 리스크	임.직원의 업무와 관련된 횡령 절도 등 고객 예금 및 대출금 횡령, 유용 공제 가공계약, 허위실적, 실적급의 지급 등 도덕적 헤이 손실				
	업무관리상 잘못된 관행의 손실				



	무자원 송금에 따른 사고의 가능성					
	부정 대출에 따른 위험					
시장 리스크	시장 금리변동으로 조달비용 증가					
	고객의 다양한 욕구에 대응하는 상품 개발 미흡으로 고객 이탈					
	주가의 변동으로 인한 여유자금운용손실					
	환율의 변동으로 인한 외환표시 수익증권의 환차손 발생					
	변화하는 금융시장 환경에 적응 실패					

3. 부록 3 <설문지 2>

14. 새마을금고에서 현재 발생할 손실의 가능성이 가장 높은 13개를 1차 설문지 조사를 통하여 선정하였습니다. 손실의 가능성에 대하여 발생원인으로 가장 타당하지 못하다고 생각하는 것에 1점 가장 타당하다 것에 7점을 배정하여 주십시오.

예) 가장 타당하지 못하다 ①---②---③---④---⑤---⑥---⑦ 가장 타당하다

손실의 발생 가능성	손실의 발생원인	점 수
		①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
금리변화에 잘못 대처함으로써 발생하는 손실 가능성	1. 금리에측의 실패	5
	2. 금리 헤징 등 관리 부재	3

손실발생가능성	손 실 발 생 원 인	점 수
		①-②-③-④-⑤-⑥-⑦
금리 변화에 잘못 대처함으로써 발생 하는 손실가능성	1. 금리의 예측 실패	
	2. 금리 헤징 등 관리 부재	
	3. 고금리 전략(금리전략의 실패)	
	4. 시장 금리변동에 능동적 대응책 미비	

		5. 저축성 예수금의 비중이 지나치게 높음의 평가	귀사의 경험/실행정도
리스크 범주 고객의 요구 대응 상품 미흡	구에 미흡	6. 고객 패턴의 변화 (저축에서 투자 유형으로 변화)	해당 리스크 현재 해당 경험 여부 리스크관리 정도(1-7)
		7. 핵심예금의 비율이 낮음	(1-7) 가능성 (1-7) (○/×)
고객이탈 단출시	에 따른 신용	8. 고객의 요구에 만족하는 고객리 확보한 담보물 시장가치(LTV) 하락	상품 부재
		9. 신용평가에 따른 신용등급(에)에 따른 수익률(이익) 증가기능 없음	
신용 리스크	여유자금 대출고객 대출고객	10. 신용등급 하락(부도포함)으로 운용 손실	
		11. 대출 부진이 여유자금 양산하는 환경조성 대출고객의 부도에 의한 채무 불이행 위험	
주가변동 인한 여유 운용 손실	가치의 손실 가능성 조직 구성원/회원간 갈등으로 인한 손실 없음, 임원(이사장, 감사 이사 등)의 전문지식 부족에 따른 조직 운영 손실 15. 금고대 전문 인력의 부족 부적절한 의사결정에 의한 손실	12. 여유자금의 투자 및 운용 전문가 부재 의 채무 이행의 지체/연체	
		13. 저평가 금융에 의한 원질기능을 위한 교육부재	
확보한 담 보물 가치 (LTV)하락 인한 손실 가능성	변동 유증에 따른 손실 가능성 업무 미숙 및 영업 혼란에서 발생 손실 으로 현금취급 부주의/도난/사기 등 손실 발생 책임 소재의 불명화로 조직의 효율성 저하 전산 고	14. 시장 예치 가능 부채와 수익증권 증가 기능이 없음, 15. 금고대 전문 인력의 부족 부적절한 의사결정에 의한 손실	
		16. 금고 내부직원의 감정평가 능력의 문제	
평판저하	22. 자산(특히 부동산) 손실 높은 변동성으로 인한 신용상태 급변 금입한 자금조달 23. 거래(대출) 당시 신용상태 확인 미흡 및 불충분 자산의 불리한 매각 손실 24. 신용상태의 상시 관리 미흡으로 인한 관리부재 과잉에 따른 수익저하	17. 부동산 담보대출 비중이 너무 높다. 18. 부동산 가격의 거품 현상이 존재한다. 19. 일관성이 없는 부동산 정책 20. 부동산 담보대출 실각의 과다경쟁으로 발생한다. 21. 영업상의 실각과 고객	
		2. 손실평가기관의 고의 또는 부주의에 의한 평가오류	
거래처의 신용하락 손실 가능 유동성 리스크	유동성 과잉에 따른 수익저하	22. 자산(특히 부동산) 손실 높은 변동성으로 인한 신용상태 급변	
		23. 거래(대출) 당시 신용상태 확인 미흡 및 불충분 자산의 불리한 매각 손실	
채무의 불 이행 또는 채무 지체에 따	여유자금 연체 운용 손실	25. 확보한 담보물의 가치하락으로 인한 채무 불이행 의 만기불일치	
		26. 불결정리 소득감소 지불능력 저하	



가능성 리스크		한산 귀하의 평가			귀사의 경험/실행정도	
		발생 가능성	영향정도	리스크	리스크	리스크
범 주	27. 부동산 경기의 하락과 부동산 거래	부족	가능성	경험여부	관리정도	
임원의 전문 부족에 따른 운의(사)의 가능성 리스크	28. 도덕적 헤어로 인한 고의 지체 연체 리스크 내용 29. 전문가의 임원 확보를 위한 유인 30. 전문지식과 상관없이 당선될 수 있는(1선까지) 31. 관련 부주의 대책 전문가의 절대 부족 현상 32. 권한과 책임의 차이에서 오는 구조적 모순 33. 은행권의 수표발행 저지로 지연 34. 수표인출을 대체할 방안 모색 부재 35. 수표를 발행할 수 있는 권한 미성숙 36. 이 조건의 따른 손실 근무지 순환 미실시 37. 업무의 단조로움에 따른 동기부여가 없다. 38. 은행권에 대한 열등의식으로 사기 저하, 자긍심 39. 정실채용에 따른 인사정책의 잘못으로 사업/상품의 개발 육성 실패 손실			(○/×)	(1-7)	
수표 미발행 신인도 상실 인적자원 리스크	전문인력 부족 손실 노동쟁의/파업 손실 회원의 35명 수표를 발행할 수 있는 권한 미성숙 36. 이 조건의 따른 손실 근무지 순환 미실시 37. 업무의 단조로움에 따른 동기부여가 없다. 38. 은행권에 대한 열등의식으로 사기 저하, 자긍심 39. 정실채용에 따른 인사정책의 잘못으로 사업/상품의 개발 육성 실패 손실					
직원의 불친 평판저하 손 전략 리스크	전문인력 육성 실패 손실 철리 전략(고/저금리전략 등) 실패 손실 장/단기 사업계획 및 목표관리 부재 손실 39. 정실채용에 따른 인사정책의 잘못으로 사업/상품의 개발 육성 실패 손실					
평 판 금 융 변화/경쟁 변화에 대처 손실 환경 리스크 비과세 폐지 따른 수신고 이탈 손실 존재	새마을금고 금융위험성 상환 여력 미흡 수표 미발행에 따른 새마을금고의 손실 41. 차질에 따른 고위상품 고유고객 발굴 부재 42. 차질에 따른 고위상품 고유고객 발굴 부재 43. 상품 확장을 추진한 후 분별한 타금융권 모방 44. 변화에 대한 대처 능력, 정책화 전문가 부재 45. 차질 대비 기간 중 충분한 준비 46. 지나친 정책금융의 의존성 47. 비과세상품의 예금 비중이 아주 높음	대처능력 부족	개발 미흡			



자통법, 한미FTA, 바젤2, 등 환경 변화에 대한 대처부족 손실	48. 환경변화 예측과 대책 수립 부재	
	49. 사업의 다각화 전략의지 미흡(신용사업 의존 심화)	
	50. 협동조합형태의 차별화된 경영방법 미흡	
대출부진 여유자금 양산 환경으로 손실 가능성	51. 고금리 대출로 높은 부실비율의 악순환	
	52. 회원의 자금 수요 공급의 불균형 방지	
	53. 여유자금의 증권사 투신사 등의 의존도 심화	

