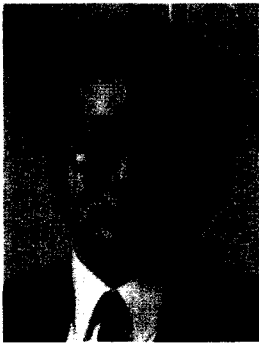


위험관리와 주류산업



정 홍 주

(성균관대학교 교수, 경영학/국제리스크관리)

1. 위험이란 무엇인가?

가. 위험과 불확실성의 차이

위험(Risk)이란 무엇인가? 영어 'Risk'의 어원은 불어 'Risque'로 이 때가 17세기 중엽이었다고 한다. 'Risk'라는 단어가 조어되기 전에는 'Hazard'라는 용어가 가장 가까운 의미로 사용되어 이러한 예는 셰익스피어의 베니스의 상인에서 볼 수 있다.

일반적으로 위험을 '손해발생의 가능성'이라고 정의한다. 개인이나 조직이 보유하거나 추구하는 가치에 손해가 발생할 가능성이 위험이다. 손해는 원하지 않는(Undesired) 또는 비의도적(unintentional)인 자산가치의 하락 또는 소멸이다. 손해는 경제적, 사회적, 인적 자산 등 다양한 자산가치에 발생하지만 어느 경우이건 의도하지 않는 경우에만 제한되고 의도한 자산가치의 하락을 지시하지 않는다. 예를 들어 어떤 사람이 그의 친구에게 술 한 병을 선물한다면 그의 경제적 자산가치는 하락한 것이나 스스로 손해를 입었다고 하지 않을 것이다. (한편 병원 치료비의 지출은 비록 의도적이지는 않지만 손해로 고려할 수 있다. 왜냐하면 통상적으로 치료비를 지출하게끔 한 현상(사고 또는 질병)은 비의도적이기 때문이다.)

■ 目 次 ■

1. 위험이란 무엇인가?
2. 위험관리란 무엇인가?
3. 주류업과 위험관리

위험과 유사한 용어로 불확실성(Uncertainty)이라는 용어가 있다. 불확실성(Uncertainty)은 확실성(Certainty)의 반대어로 어떤 사건이나 시기의 실제결과에 대한 의구심(Doubt)으로 결과를 오차없이 예측하지 못하는 상태를 의미한다. 즉, 위험한 상황은 항상 불확실한 상황을 의미하는 것이지만, 불확실한 상황은 항상 위험한 상황을 의미하는 것은 아니다. 그러므로 불확실성은 위험의 필요조건이나 충분조건은 아니라고 하겠다. 이런 두가지 상황을 생각해보자. 주택에 화재가 발생할 가능성이 50%인 경우와 99%인 경우가 있다. 어느 상황이 더 위험한가? 또 어느 상황이 더 결과(화재발생여부)가 불확실한가? 정답은 99%가 더 위험하고 50%가 더 불확실한 것이다. 왜냐하면 99%의 손해가능성이라면 결과는 거의 확실한(불확실하지 않은)상황이며, 손해볼 가능성은 훨씬 높기 때문이다.

손해는 손해를 입은 자를 기준으로 본인손해와 3자손해로 구분하고, 손해의 성격을 기준으로 인적손해와 물적손해로 나눌 수 있다. 또 물적 손해는 재산손해, 비용손해, 책임손해로 세분한다. 예를 들면, 만약 어떤 집이 화재로 파괴된다면 소유자의 집을 잃어버리는 재산손해뿐만 아니라 집을 다시 지을 때까지 다른 곳에서 거주하기 위한 거주비용, 이사비용 등 비용손해도 발생할 수 있다. 또한 자기집의 화재로 옆집이 타버렸다면 배상을 해야하는 책임손해도 발생한다.

나. 위험의 종류

(1) 순수위험과 투기적 위험

위험의 종류는 다양하다. 그러나 그러한 위험들도 좀 정리하여 이해할 필요가 있다. 먼저 위험은 이익의 가능성을 기준으로 순수위험

(Pure Risk)과 투기적위험(Speculative Risks)으로 구분할 수 있다. 도대체 무슨 위험을 순수하다고 하냐고 하겠지만, 우리가 이미 위험을 손해의 가능성이라고 정의한 것을 기억한다면 명쾌하게 이해될 수 있다. 순수위험은 손해의 가능성만 있고 이익의 가능성은 없는 그야말로 순수한 의미의 위험이다. 예를들면, 부死, 失業, 홍수, 번개, 지진, 화재로 인한 재산손실 및 의료비용 등의 위험은 손실의 가능성만 있지 이익의 가능성은 없는 순수위험이다. 그러나 투기적위험 또는 인위적위험은 이익의 가능성과 손해의 가능성이 공존하는 위험이다. 예컨대 주식을 매입했을 때 주가가 하락한다면 손해를 보게되나 주가가 상승하면 투자자는 이익을 보게 된다. 그외에도 경매, 부동산 투자, 특정 기업의 신상품 생산 등 매우 다양하다.

이 순수위험과 투기적위험은 몇가지 중요한 차이가 있다. 첫째, 일반적으로 순수위험은 그 위험에 처한 사람의 의사와는 무관하게 발생하는 반면 투기적 위험은 인위적으로 만들어진 위험이다. 왜냐하면 손해의 가능성만 있는 순수위험을 위험에 놓인 사람의의도적으로 만들 이유가 없지만, 투기적위험은 이익을 목적으로 스스로 손해가능성을 무릅쓰는 의도적 의식적 행위에서 비롯되는 것이 많다. 둘째, 만약 시간적 경제적 비용없이 위험을 제거할 수 있다면 순수위험은 제거되는 것이 바람직하나 투기적위험은 그렇지 않다. 투기적위험은 적절하게 관리되면 된다. 셋째, 투기적 위험에 비해 순수위험은 위험에 놓인 사람이 통제하기가 어렵다. 왜냐하면 만약 손해가능성만 있는 위험을 통제할 수 있다면 그런 위험에 어떤 의미를 부여할 필요가 없기 때문이다. 반면 투기적 위험은 인위적위험이므로 스스로 위험을 상향 또는 하향 조절할 가능성이 상대적으로 높다.

네째, 순수위험은 보험의 대상이 되는 반면 투기적 위험은 그렇지 않다. 대부분의 보험에서 담보하는 위험은 순수위험이다.

(2) 기타 분류

위험은 손해의 성격에 따라서 인적위험(Personal Risk)과 물적위험(Property Risks)으로 나눈다.

인적위험이란 어떤 개인의 생사 부상 질병 등과 관련되는 위험으로 직접적으로 개인에게 영향을 미치는 위험이다. 보험에서는 생명보험과 건강보험이 이를 대상으로 하고 있다. 주요한 인적위험의 형태로는 ① 장수를 누리지 못할 위험(Risk of Premature death) ② 노후에 대한 위험(Risks of old age) ③ 건강상실의 위험(Risks of Health) ④ 실업의 위험(Risk of unemployment) 등이 있다. 한가지 재미있는 사실은 빨리 죽는 것도 위험이고, (재산없이) 오래사는 것도 위험이라는 사실이다. 전자는 부양가족들이 위험에 놓이고 후자는 본인이 위험에 놓인다는 점에서 차이가 있다.

물적위험은 개인(가계, 기업, 공공단체 등)이 소유한 그들의 재산이 수많은 원인(화재, 폭풍, 번개, 도난 등)에 의해 파괴되거나 손상되어 물적손해를 입을 위험을 말한다. 물적손해는 직접손해(a direct loss)와 간접손해(a indirect loss)로 나눌 수 있다. 직접손해는 직접적인 물리적 손상, 파괴 또는 재산의 절도 등의 결과로 발생하는 금전적 손해로서 전손과 분손으로 다시 나누어진다. 한편 간접손해는 자산가치에 대한 직접적인 손해가 아니면서 그에 부수적으로 발생하는 손해로서 비용손해와 책임손해가 여기에 속한다. 예를들어 화재로 주택

이 소실되는 것은 직접손해이다(완전히 소실되는 것은 전손, 일부만 소실되는 것은 분손이다). 화재를 줄이기 위하여 사용된 소화기는 간접손해(내용손해)이다. 또 옆집에 화재로 피해를 입혀 배상책임을 지게되는 것은 책임손해이다.

다. 위험의 구조

앞서 손해는 원하지 않는(Undesired) 또는 비의도적(unintentional)인 자산가치의 하락 또는 소멸이라고 했다. 한편 모든 손해에는 원인이 있는데, 이를 전문용어로서 손인이라고 부른다. 손인은 우연한 것(사고)과 필연적인 것으로 나누어진다.

필연적인 손인은 시간의 흐름에 따라서 서서히 손해가 진행되는 것 즉 사람이나 사물이 노후화되거나 마모되는 현상을 가리킨다. 액체가 자연적으로 서서히 증발되는 현상도 여기에 포함된다. 이러한 필연적인 손해, 손인은 거의 피할 수 없는 것이다. 한편 우연한 손인 즉 사고에는 근본적인 원인이 있다.

즉 사고에는 원인이 있다. 사람의 고의, 사람의 실수, 불가항력이 그 원인이다. 예를 들어 폭발, 폭풍우, 홍수, 지진, 도난, 강도, 질병, 상해 등이 사고인데 이러한 사고의 원인으로 는 고의, 실수, 또는 불가항력이 있다. (피해자가 아닌 가해자의 고의는, 넓은 의미에서 볼 때, 피해자 입장에서 불가항력에 해당한다.) 이런 (사고)원인을 전문용어로서 위태(Hazard)라고 부른다. 따라서 위험의 구조는 다음과 같이 정리될 수 있다.¹⁾

위태 → 사고 → 손실

1) 한편 사고발생모형 중에는 도미노이론, 개량도미노이론, 다중요인이론 등도 있다. 자세한 내용은 John Ridley (1999), Risk Management, Butterworth/Heinemann, 2.13-2.15 참조.

2. 위험관리란 무엇인가?

가. 위험관리의 개념과 목표

위험관리 (Risk Management)는 개인이나 조직의 목표달성과 관련하여 장애요인이 될 수 있는 위험요소를 확인, 측정, 통제하는 일련의 체계적 관리과정이다. 학문적 측면에서 위험관리는 제2차세계대전 이후 미국의 보험 분야에서 발전해 왔고 오늘날 세계적인 보험 회사들은 자사의 비전을 '보험판매'가 아니라 '개인과 기업의 위험관리'에 두고 있다.

한편 1970년대 미국의 외환, 금융자유화로 금융시장의 위험이 증대되고 파생상품거래가 금융시장에서 활발해지자 1980년대 후반 이후 재무관리 부문에서 위험관리라는 용어를 사용하게 되었다. 1990년대 들어와 금융부문과 보험부문의 통합화가 진행되는 가운데 위험관리에 대해서도 통합적인 작업이 이루어지고 있다. 이로 인해 전략적 위험관리 (Strategic Risk Management), 전사적 위험관리 (Enterprise Risk Management), 조직 위험관리 (Organization Risk Management) 등의 용어도 등장하고 있다.²⁾

위험관리는 개인수준, 기업수준, 국가수준 등 다양한 수준에서 검토될 수 있다. 예를 들어 개인의 생명과 재산을 보호하기 위한 위험관리, 기업의 존속과 발전을 도모하기 위한 적정한 부채비율의 확보, 전쟁위험으로부터 국민을 보호하기 위한 외교정책 등은 각각 다른 수준의 위험관리라고 할 수 있다. 한편 위험관리를 어느 수준에서 하고/보던 간에 궁극적인 목표는 안정성 확보를 통한 조직목표 달성이란 점에서 별 차이가 없다.

나. 위험관리의 방법

출근길에는 교통사고의 위험이 있다. 이 위험에 대응하여 출근하지 않을 수 있고(위험회피), 그냥 출근할 수 있다(위험보유). 또 비교적 안전한 교통수단을 선택하여(예컨대 지하철 출근) 위험을 통제할 수도 있다.

(1) 위험회피

위험회피는 특정 손실위험을 결코 취급하지 않거나 또는 기존의 손실의 위험을 포기하는 행위이다. 위험회피는, 위험기피(위험을 본능적으로 싫어하는 인간의 성향)와는 다르다. 위험회피의 장점은 위험의 완전한 제거라는 점이다. 그러나 위험회피는 활용가능성의 제한성, 비현실성 등의 단점을 가지고 있다. 예컨대 교통사고위험이 두려워 출근을 포기하는 것은 '구더기 무서워 장을 못담그는' 꼴이다.

(2) 위험보유

위험보유란 주어진 위험의 일부 또는 전부를 스스로 인수하는 것을 말한다. 위험보유는 소극적보유와 적극적보유로 구분되는데 전자는 무의식적으로 위험에 노출되는 것인 반면 후자는 위험을 의식하면서 보유하는 것을 말한다. 소극적 위험보유는 손해빈도나 손해심도가 매우 낮은 위험들에 흔히 사용된다. 위험인수는 손해심도가 작거나 손해빈도가 높아서 손해예측이 어느 정도 가능한 경우 또는 다른 위험관리수단이 없는 경우에 흔히 사용된다.

(3) 비보험전가

비보험전가는 계약을 통하여 위험을 제3자에게 전가시키는 위험재무방법이다. 예를 들면

2) Peter C. Young & Steven C. Tippins (2001), Managing Business Risk, AMACOM, pp.4-6

소비자가 컴퓨터를 구매하지 않고 컴퓨터회사에서 임대하는 계약은 컴퓨터의 보존, 수리 등의 손해에 대해 컴퓨터회사가 책임을 진다. 또한 수출입과 관련된 해운회사와의 운송계약은 화주가 본래 갖는 운송상의 손해위험을 상당부분 운송인에게 전가시키는 효과가 있다. 그리고 수출입에 널리 사용되는 신용장도 비보험이전의 한 형태이다. 즉 신용장거래는 은행의 지급보증을 통하여 수출자의 대금결제위험이 은행으로 이전되는 것이다.

(4) 손실통제

미국에 이민간 유대인들은 세탁소, 야채가게(식료품점), 생선가게, 보석상 등의 순서로 업종을 바꾸면서 재산을 일구었다고 한다. 미국에 이민간 우리 교포들도 대체로 유대인들이 하던 순서를 답습하여 노동집약적인 업종에서 자본집약적인 업종으로 진출한 바 있다. 물론 개중에는 의사 변호사 등 전문직에 종사하는 사람들도 있지만 대부분은 그렇지 않다. 미국의 대도시에 있는 일부 소매상점 문에는 '우리는 30달러 이상의 현금을 갖고 있지 않습니다'라는 스티커가 붙어 있다. 강도를 상대로 붙여 놓은 것이다. 즉, 그 가게는 일정액 이상의 현금은 즉시 은행에 입금시키므로 현금이 없고 따라서 강도가 들어와도 30불 이상의 '재미'를 볼 수 없으니 판테나 알아보라는 충고이다. 그런 스티커를 붙인 상점들이 실제로 현금보유를 낮게 하는 경우도 있지만 그렇지 않은 상점들도 있을 것이다. 왜냐하면 현금이 30달러 이상 쌓일 때마다 은행에 가는 것은 번거롭기 때문이다. 그러면 ① 이상의 '우리는...'의 스티커를 붙이는 것과 ② 실제로 30불 이상 보관하지 않는 것은 어떻게 다른 의미를 갖는가? ①의 경우에는 사고(강도)의 가능성(확률 또는 빈도)을 줄여주고 ②의 경우에는

사고발생시의 손해의 크기를 줄이는 효과가 있다. 다시 말해서 스티커 부착은 강도를 하려 마음먹은 사람들이 발을 돌리게할 수 있다. 그러므로 강도당할 가능성은 감소하나, 일단 강도가 들어오면 보유하는 현금크기에 따라서 손해의 크기가 결정된다. 반면 스티커는 붙이지 않고, 현금을 30불이하면 가지고 있다면 강도는 들어오지만 손해액이 줄어든다. 만약 스티커도 붙이고 현금도 가지고 있지 않다면 물론 손해빈도와 손해크기가 동시에 감소한다. 화재위험이 있는 사무실에 ① '금연' 표시를 하는 것과 ② 소화기를 설치하는 것도 마찬가지로의 차이가 있다. 앞의 것은 화재의 확률을 줄여주고 뒤의 것은 화재발생시의 손해크기를 줄여줄 뿐이다. 위의 예에서 스티커와 경고문은 손해가능성을 축소시키는 방법이고 현금보유축소와 소화기설치는 손해크기를 줄여주는 방법이다. 이렇게 적극적으로 위험을 변경시키는 위험관리의 방법을 손실통제라고 한다.

손실통제는 위험에 노출된 사람 또는 조직이 스스로 그리고 적극적으로 그 위험에 영향을 주어 위험의 구조 즉 손해의 빈도와 심도를 줄이는 위험관리방법이다. 손실통제의 목적은 손실위험이 기업에서 보다 잘 받아들여질 수 있도록 위험의 성격을 변화시키는 것이다. 손실통제에는 손해예방(Loss Prevention)과 손해축소(Loss Reduction)가 있다. 손해예방과 손해축소는 순수위험을 관리하는데 사용되는데 다른 위험관리 방법에 비하여 상대적으로 다음과 같은 장단점을 가지고 있다.

장점으로는 첫째, 약간의 주의와 노력을 기울임으로써 손쉽게 손해빈도나 손해심도를 축소관리가 가능한 경제성이 있다. 예를 들어 경고문이나 간단한 소화기의 설치를 통하여 화재위험의 상당부분이 관리된다. 이런 것들은 타인에게 의존하기보다는 본인이 스스로 하는

것이 경제적이다. 둘째, 어느 정도까지는 위험에 노출된 본인이 그 위험의 구조에 대해서 타인에 비하여 잘 알고 있으므로 관리하기 쉽다. 셋째 본인 스스로 손해예방 및 억제를 하는 경우의 동기유발(Motivation)효과가 크다. 보험회사나 제3자에게 위험을 전가하는 경우 그 손해는 더이상 자신의 몫이 아니므로 본인은 위험관리에 소홀하게되는 문제가 있으나 모든 손해를 본인이 지는 경우에는 그렇지 않다. 넷째, 위험관리를 타인에게 맡기는 경우에 지불하여야 하는 비용이 발생하지 않는다. 즉 보험료, 상담료 등이 없다. 한편 단점으로는 첫째 손해예방이나 손해축소가 완전히 위험을 제거하는 수단이 못된다. 즉 이들은 부분적인 위험관리의 수단이다. 둘째, 때로는 본인보다 위험에 정통한 전문적인 위험관리기관의 서비스를 받지 못한다. 예를 들어 보험회사가 위험의 확인 평가 및 관리의 측면에서 우월한 경우도 있다. 그리고 학생의 경우에 갑작스런 부모의 유고나 집안경제문제로 학업을 중단할 위험이 있다. 이에 대응하여 학생 본인이 할 수 있는 위험관리방법은 평소에 공부를 열심히 하여 장학금을 받도록 하는 방법이다.

(5) 다각화

손실통제방법중 하나인 다각화는 '달걀을 여러 바구니에 나누어 담는 것'이다. 한 바구니에 달걀을 모두 담아서 가다가 손잡이가 끊어지면 다 깨지지만 여러 바구니에 나누어 담아가면 손잡이가 탈이 나도 일부만 잃게된다. 손실통제는 개인 기업 정부 등 거의 모든 조직에서 위험관리방법으로 실시한다. 정부의 경우에는 어떠한 정책을 수립하여 실시할 때에 단계적으로 한다. 예를 들어 정부에서 '쓰레기 종량제' 또는 '고속도로버스전용차선제'를 한다고 하면 전격적으로 전국민을 대상으로 실

시하지 않고 일부지역을 시험지역으로 선정하여 실시하고 성공이라고 평가되는 경우에 전국적으로 확대하여 실시한다. 이 방법은 성공여부가 불확실한 경우에 주로 사용하는데 손해가능성보다는 손해크기를 축소하는 방법이다. 또 기업의 경우 신규사업을 벌이는 경우 자본투자를 많이 하면 새로운 거래처에 외상을 많이 주지 않는다. 그러나 오래된 거래처에는 외상한도도 많아진다.

다각화를 통하여 상업이익을 보호하던 가장 오래된 예는 중국의 무역상인이다. 3천년전 중국의 무역상들은 무역항로의 일부분에 급류가 흐르는 강이 있었다. 배에 실은 화물은 급류를 무사히 통과하는 경우도 있었지만 때로는 급류에 휩쓸려 배가 뒤집혀 화물을 모두 잃어버리기도 하였다. 그 상황에서 중국상인들은 여러 배에 화물을 나누어 싣는 방법을 생각해내었다. 한 배에 여러 상인들의 짐을 고루고루 싣게 되었다. 그러므로 배가 침몰하는 경우에도 어느 상인이 모든 재산을 잃는 것이 아니고 여러 상인이 조금씩 손해를 보게 되었다.

저자의 미국 유학 시절의 일이다. 학위논문을 준비하면서 작성한 원고를 컴퓨터에 입력을 해두었다가 불운하게도 컴퓨터에 이상이 생기는 경우 완전히 지워져 새로 논문을 작성하는 학생들이 가끔 있었다. 때로는 컴퓨터에는 이상이 없지만 화재나 도난으로 인하여 내용물을 덩달아 잃어버리는 경우도 있었다. 그래서 이러한 위험에 대응하여 논문내용을 담은 디스켓을 여러벌 만들어 이곳 저곳에 보관하는 사람들이 많았다. 한벌은 학교에, 또 한벌은 기숙사에, 또한벌은 부모님 집에 등등. 바로 이것이 다각화의 원리를 실현하는 예중 하나이다. 계란을 여러 바구니에 나누어 담는 것이다.

그러나 다각화에도 문제가 있다. 계란 바구니

니를 100개 이상 만든다거나 논문 내용을 담은 컴퓨터 디스켓을 200장씩 만든다면 비용과 시간이 많이 든다. 뭐든지 지나치면 좋지 않다는 뜻이다. 중용이 좋다는 말이다. 그러면 어느 정도가 적당하다는 말인가? 그것은 한단위 추가적으로 다각화하여 발생하는 이익이 추가로 발생하는 비용과 같아지는 수준이다. 예를 들어 달걀바구니를 하나 더 만드는데 1천원이 든다면 바구니가 하나 추가되는데 따르는 다각화의 이익이 1천원보다 작아지지 않는 수준까지 다각화를 하면된다. 한편 다각화에는 또 다른 문제점이 있다. 예를 들어 식당 메뉴를 생각해보자. 요즘 성균관대 앞에는 돈까스전문점, 덮밥전문점, 국수전문점 등 여러가지 음식전문점이 생겼다. 왜 이들은 다각화를 하지 않고 전문화를 할까? 전문화를 하는 경우에는 다각화의 경우보다 집중력이 높아지고 열심히 하게 된다. 즉 달걀을 한 바구니에 담으면 나누어 담은 경우보다 더 조심하게 된다. 그러므로 오히려 사고확률이 감소한다. 또 전문화는 대외적으로 이미지를 향상시킨다. 메뉴가 한가지인 식당의 음식맛이 상당히 좋다. 왜냐하면 만약 그 음식이 맛이 없다면 그야말로 그 가게는 망할 수 밖에 없다. 그러므로 그 음식은 맛이 좋고 또 맛이 좋을 수밖에 없다. 그러므로 이 사실을 아는 손님들은 전문음식점을 찾게된다. 그러므로 다각화는 일장일단이 있다. 위험관리의 측면에서도 다각화와 집중화는 어느 것이 다른 것보다 항상 좋다고 말할 수 없다. 그러므로 조화라는 것이 중요하다고 하겠다.

예컨대 화물을 싣고 다니는 선박의 경우에도 한가지 용도로만 사용가능한 전용선이 있고 일반 잡화를 무엇이든지 싣고 다니는 일반 화물선이 있다. 또 그 중간 형태로서 2내지 3가지 용도로만 사용가능한 겸용선이 있다. 전

용선은 일반선이나 겸용선에 비하여 조선비용이 덜 든다. 그러므로 전문으로 하는 특정 화물운송의 경우에는 경쟁력이 있다. 그러나 그 외의 다른 화물은 적재가 거의 불가능하다. 이런 이유에서 겸용선이 1980년대 이후 인기를 얻고 있다고 한다. 중용의 이치이다.

다각화는 손실노출의 위험이 있는 요소(요인)를 한 곳에 집중시키지 않고 분산시킴으로서 위험에 대처하는 기법이다. 다각화는 위험에 놓인 물체 자체에 변화를 주어 손해빈도와 손해심도의 구조를 동시에 변경한다는 점에서 손해예방과 손해축소와는 성격이 다르다. 예를 들어 여러개의 창고에 상품을 분산 보관하여 다각화한다면 어느 한 창고를 기준으로 보면 손해발생확률에는 변화가 없으나 손해심도는 축소된다. 그리고 이러한 창고의 수가 커짐에 따라서 다시 말해서 창고당 보관하는 상품의 수가 작아질수록 손해심도는 감소하고 손해빈도는 불변이다. 그러나 중요한 것은 모든 창고를 기준으로 한 전체적인 손해의 합이다. 그러므로 모든 창고에서 발생할 손해를 기준으로 보아서, 적어도 어느 한 창고에서 손해가 발생할 확률을 손해빈도라고 한다면 다각화가 진행됨에 따라서 손해빈도는 증가하는 것이다. 물론 손해발생을 전제로 한 손해의 크기인 손해심도는 감소한다. 순수위험은 물론 인위위험의 관리에 사용가능한 다각화는 어느정도까지는 손해의 가능성을 줄일 확률이 있으나, 전체적으로 위험을 방지하지는 못한다. 다각화 역시 손해예방과 손해축소와 유사한 장단점을 가지고 있는데 때로는 다각화가 불가능한 경우가 많다는 문제점이 독특하다

(6) 헛징

헛징도 손실통제방법중의 하나이다. 요즘은 드물지만 예전에는 비닐로 된 우산을 많이

사용했다. 오전에 멀쩡하던 하늘이 오후 들어 소나기를 뿌리는 날이면 어디서 나타났는지 비닐 우산장수 아저씨가 하늘색 비닐 우산들을 가지고 '우산사세요'라고 외치곤 하였다. 우산과 양산은 색상과 크기도 다르고 성능도 다르다. 맑은 날씨에 우산은 팔리지 않는다. 눈비오는 날에는 양산이 팔리지 않는다. 이러한 상황에서 날씨를 미리 예측할 수 없는 우산장수는 양산을 같이 취급한다면 어떠한 날씨에도 어느 것 한가지는 팔 수 있게 된다. 우산 100개와 양산 100개를 미리 준비하고 있는 경우에는 다음날 날씨가 맑으면 양산이 팔리고 흐리면 우산이 팔린다. 양산만 200개 또는 우산만 200개 준비하고 있는 경우에는 날씨에 따라서는 그날 하나도 못팔 수가 있다. 그러므로 우산과 양산을 나누어 가지고 있는 장수들은 이익의 변동폭이 줄어든다는 측면에서 위험이 작아진다. 이를 헷징이라고 한다.

헷징은 상황이 이렇게도 될 수 있고 저렇게도 될 수 있는 불확실한 경우에 대비하여 이렇게 되면 이익이 되는 물건과 저렇게 되면 이익이 되는 물건을 동시에 보유하는 것을 말한다. 현실에서 사용되는 대표적인 헷징수단은 선물과 옵션이다. 그중 선물만을 설명해보면 다음과 같다. 어느 농부가 포도를 재배하여 11월에 수확하여 동남야로 수출한다고 하자. 수확량과 가격은 여름철의 날씨에 따라 결정되고 여름날씨는 미리 예측하기 어렵다. 그러므로 농부 입장에서 수확이후의 포도가격과 이익이 매우 불안하다. 이 상황에서 농부는 가을에 수확할 포도를 미리 판매 처분할 수 있는데 이를 선물거래라고 한다. 가을에 수확하여 판매하는 현물거래와는 별도로 선물 시장에서 거래를 체결하면 두 거래를 통하여 헷징이 된다. 왜냐하면 가을이 되어 포도가격이 예상보다 높게 형성되는 경우에는 현물거

래에서 이득이 발생하지만, 결과적으로 예상보다 낮은 가격으로 체결한 선물거래에서 손해가 발생하기 때문이다. 반면 포도가격이 예상보다 낮아지는 경우에는 현물거래에서 손해가 발생되나, 선물거래에서는 이익이 발생한다. 결국 현물거래와 선물거래는 어느 한쪽에서 이익이 발생하면 나머지 거래에서 손해가 발생하여 상쇄된다.

다. 위험관리의 절차

시험을 보지 않고 여지껏 살아온 사람은 아무도 없을 것이다. 또 필기시험에서 좋은 성적을 얻는 방법을 모르는 사람도 아마 없을 것이다. 시험지를 받아들면 가장 먼저 시험문제의 수가 몇개인가를 확인하여야 한다. 그다음 하여야 할 일은 각각의 문제의 배점기준이다. 어떤 문제는 50점짜리이고 또 어떤 문제는 10점짜리도 있다. 배점이 큰 문제가 보다 중요하다. 세번째로 하는 일은 각각의 문제를 읽는 일이다. 문제의 내용도 파악하고 또 답안을 작성하는데 걸리는 시간이 얼마나 될 지 추정할 수 있다. 이왕이면 손쉬운 문제부터 시작하는 것이 우등생의 답안작성요령이다. 네번째는 답안을 작성하는 일이다. 답안작성은 배점기준이 크고 답안 작성이 쉬운 것부터 시작한다. 배점이 작으면서 시간이 많이 걸리거나 또는 잘 모르는 문제부터 시작하는 것은 열등생의 수험태도이다. 이러한 방법들이 도대체 왜 필요한가? 한마디로 시험시간이 제한되어 있기 때문이다. 만약 시험시간이 무제한이라면 이상의 방법은 아무런 의미가 없다. 제한된 시간에 점수를 많이 받기위해서 시간관리를 하는 것이다.

위험관리도 마찬가지이다. 손해의 가능성인 위험은 무조건 없는 것이 좋다. 그러나 위험을

축소 또는 제거하는데에는 시간과 돈이 든다. 그리고 시간과 돈은 한정되어 있다. 그러므로 위험은 경제적으로 관리하여야 한다. 시험시간 관리와 마찬가지로 위험관리의 첫걸음은 배정된 문제의 수 즉 위험의 수를 확인하는 것이다. 우리에게 어떠한 위험이 주어졌는가? 두번째로 각각의 문제의 중요성 즉 각각의 위험의 중대성을 측정하여야 한다. 중요한 위험을 우선적으로 관리하여야 한다. 위험의 중요성은 그 위험의 구조 즉 손해빈도와 손해심도로 측정된다(예를 들어 미국에는 핵전쟁의 위험을 측정하여 '몇분전'으로 표시하는 시계가 있다고 한다. 이 시계는 1950년 소련이 핵무기를 개발하였을 때 2분전을 가리켰다고 한다). 세번째는 자신의 위험관리 능력을 평가하는 일이다. 내가 손쉽게 관리할 수 있는 위험은 무엇이고 스스로 관리하기 어려운 위험은 무엇인가? 즉 '지피지기면 백전불태'에서 지기의 단계이다. 네번째는 본격적으로 위험관리를 실행하는 것이다. 위험관리의 방법으로는 앞서 언급한 바와 같은 다양한 기술들을 비용과 효과를 고려하여 개별적 또는 종합적으로 사용한다. 다섯번째는 사후평가이다. 시험이 끝난 후에 틀린 답안이 무엇이고 왜 틀렸는지를 확인한다. 그러면 다음에는 다시 틀리지 않는다.

위험관리의 구체적인 방법은 크게 위험통제(Risk Control)와 위험재무(Risk Financing)로 구분할 수 있다. 전자는 손해빈도나 손해심도를 직접적으로 축소 통제하는 (사전적인) 방법인데 비하여 후자는 손해발생을 전제로 한 복구자금을 미리 준비하는 (사후적인) 방법이다.

3. 주류업과 위험관리

주류업의 경우 위험은 무엇인가? 위험관리는 필요한가? 어떻게 해야하는가? 이에 대해서는 매우 면밀한 검토가 필요하겠지만, 일단 원론적이거나 다음과 같은 이야기를 할 수 있다고 본다.

먼저 주류업이 직면하고 있는 위험은 자산상실위험과 부채증가위험으로 구분할 수 있다. 자산의 상실위험은 물적자산, 금융자산, 인적자산 등으로 구분하여 볼 수 있다. 물적자산은 공장, 시설물, 원료 등은 물론 주류회사의 브랜드, 영업권 등도 포함된다. 금융자산은 현금, 유가증권, 외상매출금 등 금융형 자산을 의미한다고 하겠다. 인적자산은 핵심기술인력은 물론, 경영자, 일반직원 등이 모두 포함된다.³⁾ 부채의 증가위험은 금전적 부채, 법적 부채, 도덕적 채무 등으로 구분할 수 있다.

또한 주류업의 위험은 수입감소위험과 비용증가위험으로 구분할 수도 있다. 예컨대 경기침체로 인한 주류소비축소에 따른 수입감소위험, 시장자유화 조치로 인한 광고비 증가에 따른 비용증가위험, 또는 주류전문소매점제도⁴⁾의 도입으로 인해 매출감소와 비용증가가 동시에 발생할 위험 등도 상상할 수 있다.

이런 위험에 대해서 손실형태와 사고형태로 구분하고 더 나아가 위태의 종류와 형태에 대한 분석이 요구된다. 어떤 정치적, 경제적, 사회적, 제도적 변화에 의해서 어떤 형태의 사고/사건이 발생가능한지, 또는 어떤 주류업 내부의 상황변화 및 문제에 의해 사고와 손실이

3) 한국기업의 경우 일반적으로 최대의 기업위험은 노사분규위험(27.8%)이며 그 뒤를 이어 금융위험(15.3%)이 크다고 한다. 이런 조사결과는 선진외국과는 상당한 차이가 있다.

EABC (2001), *The State of Risk Management in Korea*, 6/13 세미나 발표자료 참조.

4) 이에 대해서는 '주류산업' 2001.6월호 참조 바람.

발생할 수 있는지 분석해야 한다. 이를 위해서는 과거의 경험 통계, 업계내의 인터뷰, 전문가의 자문 등을 받을 수 있다.

이렇게 확인된 위협에 대해서 빈도와 심도로 구분하여, 1) 빈도와 심도가 모두 낮은 위

험, 2) 빈도는 높는데 심도가 낮은 위험, 3) 빈도는 높는데 심도가 낮은 위험, 4) 빈도와 심도가 모두 높은 위험 등으로 4분하여 각각 위험보유, 위험통제, 위험이전, 위험회피 등의 방법으로 관리하도록 한다.

Drinking when we are not thirsty and makin love at all seasons, madam that is all there is to distinguish us from the other animals.

목마르지 않을 때 술을 마시고 계절을 가리지 않고 사랑을 하는 것, 이것이 우리 인간을 다른 동물들과 구별하는 전부일세.

- Pierre-Augustin De Beaumarchais -