

# 리스크 관리

글로벌 보호무역주의 확산, 철강산업 저성장, 거시경제 리스크 확대 등 위기상시화 시대를 맞아 포스코는 위험을 선제적으로 감지하고 대응하기 위해 전사적인 노력을 기울이고 있습니다. 이를 통해 급변하는 비즈니스 환경에 적시적으로 대응해 리스크를 사전 예방하고, 이해관계자와 우호적인 관계를 유지함으로써 지속가능한 성장 기반을 확보하고자 합니다.

## 리스크 관리 개요

포스코는 불확실한 경영환경에 선제적이고 효과적으로 대응하기 위해 2010년 리스크 관리 정책 수립, 규정 제정, 조직 정립 등 전사 통합 리스크관리체계(ERM: Enterprise Risk Management) 운영 기반을 마련하였습니다. 이후 포스코 리스크 관리체계는 대내외 여건 변화에 대응해 유연하게 발전해 왔습니다. 국내외 투자가 빠르게 증가하던 2011년에는 IRM(Investment Risk Management) 부서를 신설해 성장투자 사업에 대한 리스크 관리를 강화하였고, 2012년에는 경영 진단과 리스크 관리를 연계해 리스크 모니터링-감지-진단-개선으로 이어지는 리스크 관리 프로세스를 강화하였습니다. 2015년부터는 별도의 ERM 부서가 리스크 관리 업무를 담당하는 체제에서 벗어나 그룹차원의 선제적 사업 리스크 관리강화를 위해, 그룹 전략을 담당하는 가치경영센터에서 총괄하도록 하였습니다. 이에 따라 2017년 까지 국내외 부실 계열사 정리 등 선제적 구조조정을 완료해 재무 리스크를 경감시킴과 동시에 클린 포스코 시스템을 가동해 그룹 내 윤리 리스크 발생을 봉쇄하는 등 그룹 전반에 걸쳐 리스크 관리의 실효성 제고 및 대응력을 강화하였습니다. 2018년에도 포스코는 그룹 경영목표 달성을 저해하는 국내외 위험 요인을 상시 점검하는 한편 기업가치 제고를 위한 실질적인 리스크 저감 활동을 최우선적으로 수행할 계획입니다.

## 그룹 리스크 관리체계 및 거버넌스

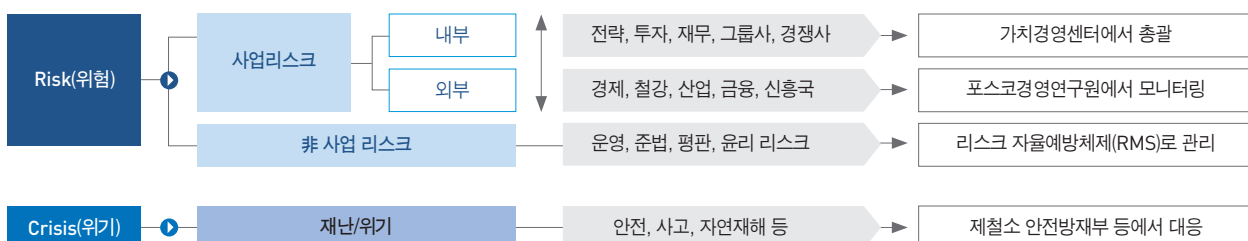
포스코 리스크 관리체계는 사안별로 주관 대응부서에서 관리하도록 구성되어 있습니다. 포스코는 리스크를 '사업 리스크'와 '비사업 리스크' 그리고 '재난 및 위기'로 구분하고 있습니다. 사업 리스크

관리는 가치경영센터 4개 실에서 총괄하고 있습니다. 구체적으로 경영전략실은 전략 및 투자 리스크, 재무실은 환율이나 자금 등 재무 리스크, 국내사업관리실은 국내 주요 그룹사 리스크, 해외사업 관리실은 해외 철강법인 리스크를 담당하고 있습니다. 사업 리스크 가운데 철강 경기, 금융시장, 원자재시장, 경쟁사 전략 등 외부 리스크는 포스코경영연구원에서 상시 모니터링하고 있습니다. 모니터링 결과는 정기적으로 포스코에 보고하거나 그룹 정보 허브인 GIH(Global Information Hub)를 통해 전사적으로 배포하고 있습니다. 한편, 회사의 윤리, 준법, 평판 등 비사업 리스크에 대해서는 정도 경영실을 중심으로 리스크 자율예방 체제로 관리하고 있고, 재난 및 위기 발생에 대해서는 각 제철소의 안전방재부를 중심으로 사고 없는 안전한 사업장 운영을 추진하고 있습니다.

## 외부 경기 리스크 모니터링

철강산업은 대외경기 변화에 큰 영향을 받는 특성을 고려해 경제, 철강, 원료 경기에 대한 상시적인 모니터링을 진행합니다. 특히 포스코의 글로벌 사업장이 확대됨에 따라 해당 진출 국가의 리스크도 매우 중요해졌습니다. 이 같은 외부 경기 리스크는 포스코경영연구원 상시 모니터링을 하고 있습니다. 철강 및 원료 시황에 대해 반기별로 'Global Steel Market Outlook'을 발간하고 있으며 분기별로 철강수급 및 가격 전망을 내놓고 있습니다. 또한 월간 단위로 주요국 환율 움직임에 대한 모니터링과 함께 철광석, 원료탄, 니켈 등 주요 원료의 시황 분석 및 수급을 전망하고 있습니다. 모니터링 및 분석 결과는 정기적으로 보고하여 분기 사업 계획 및 중기 경영계획에 반영하고 있습니다. 또 포스코는 그룹 정보 허브인 GIH(Global Information Hub)를 운영하며 철강을 비롯한 주요 산업, 글로벌 경제, 경쟁사 동향, 기술동향 정보를 모아 일일정보를 작성하고 있습니다. 이 가운데 주요 이슈에 대해서는 이슈리포트를 발간해 외부 경기리스크 모니터링 기능을 강화하고 있습니다. 특히 2016년부터는 빅데이터 및 AI 기법을 원료 및 철강가격 예측에 적용시켜 리스크 관리의 정확성과 예지력을 높이는 작업을 강화하고 있습니다.

포스코 그룹 리스크 관리체계



**외부 리스크 모니터링 체계**

시장 리스크	실물경기	원자재	유가		
	금리	환율	통상마찰		
철강 리스크	철강 시황	원료 시황	수요산업		
	경쟁사 동향	수입재	철강 구조조정		
사업 리스크	건설	에너지	소재		
	ICT	무역	신사업		
신흥국 리스크	중국	인니	태국	베트남	미얀마
	인도	멕시코	브라질	터키	이란

**주요 위험요소에 대한 민감도 분석과 시나리오 경영**

포스코의 경영 성과에 가장 영향을 주는 요인으로 환율, 유가, 철광석, 석탄 가격을 들 수 있습니다. 포스코를 비롯한 각 그룹사에서는 이러한 지표의 변동에 따라 매출액, 원가, 이익의 변화 가능성을 월 1회 이상 모니터링하고 있으며, 지표의 움직임에 따라 큰 사업 위험을 예상하게 될 경우 즉각적인 대응 계획 수립 및 시행을 하고 있습니다. 투자사업 승인에 있어서도 환율과 판매가격, 주요 소재가격 변동에 따른 민감도를 분석하여 투자 의사결정에 반영하고 있습니다. 투자승인 이후에도 준공되는 시점까지 주요 지표의 변동으로 인한 사업성 변화에 선제 대응하기 위해 주요 지표를 정기적으로 모니터링 하고 있습니다. 경영계획의 경우 '완만한 회복세', '저성장 지속', 'Double Dip'의 3가지 시나리오를 수립하고 있습니다. 현재는 철강경기 회복 지연을 반영한 '저성장 지속' 시나리오에 따른 사업 목표를 수립하여 매월 성과를 분석하고 그룹 운영회의에 보고하고 있습니다.

**리스크자율예방체제(RMS)**

포스코는 내부의 체계적인 리스크 관리를 목적으로 2004년 회사 전체 프로세스의 위험관리시스템인 RMS(Risk Management System)을 구축해 운영하고 있습니다. RMS는 재무, 구매, 마케팅, 투자, 생산/설비관리 등 전사 업무를 체계적으로 분류하고 개별 리스크를 선정 평가해 위험도별로 관리하는 시스템입니다. 포스코는 경영환경 변화를 반영한 효과적이고 내실 있는 RMS의 운영을 위해 리스크 관리와 내부감사 활동을 연계하고 현업 부서의 피드백을 지속적으로 반영하여 시스템을 개선하여 왔습니다. 또한 현업 부서에서도 항상 리스크를 조취, 점검할 수 있도록 하여 현업 부서와 내부감사 부서간에 유기적으로 결합된 리스크 관리체계를 지향하도록 하였습니다.

2013년부터는 기존 RMS를 더욱 발전시켜 전사자원관리시스템(ERP : Enterprise Resource Planning)에서 실시간으로 데이터를 수집해 리스크를 평가하는 체계를 구축하였고, 2017년에는 Big Data 분석방법을 활용한 스마트 자율 점검 시스템으로 고도화하여, 이상징후 발생 즉시 현업 부서가 자율적으로 점검토록 하고 있습니다. 정도경영실은 지속적인 리스크의 선정과 평가, 감사를 통한 통제활동, 모니터링의 순환 프로세스 등으로 리스크를 지속적으로 업데이트 할 수 있도록 지원하고, 우수사례 홍보를 펼쳐 리스크 자율예방 체계가 실질적으로 정착되도록 노력하고 있습니다.

**리스크 자율예방 체계도**

