

4

리스크 관리



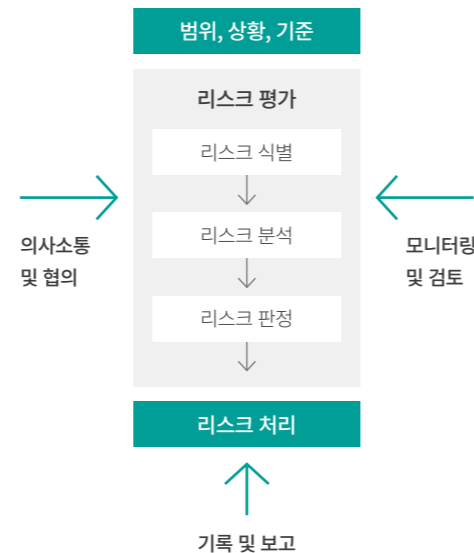
Key Point

통합 리스크 관리

- SK주식회사는 기업 비즈니스 활동에서 발생하는 모든 종류의 리스크를 관리하기 위하여 ISO 31000 가이드라인 기반의 ‘통합 리스크 관리체계’를 수립
- 2023년 6월, 전사 리스크 관리체계, 표준원칙, 그리고 프로세스 전반에서 ISO 31000 기반의 리스크 관리체계 적격성 검증을 확보함으로써 조직의 중장기적 목표달성과 ESG 및 사업 리스크 관리에 대한 우수한 역량 보유 입증
- ‘리스크 관리 목표수립 - 리스크 식별·분석- 리스크 예방 및 경감 - 평가 개선’의 리스크 관리 전략을 기반으로 리스크 관리체계 내 최고경영진의 적극적인 참여, 기업의 사업 운영 기준과 연계된 관리체계 운영, 국제표준규격과의 부합도 등을 보완하여, 기업 목표 달성에 불리한 영향을 미칠 수 있는 사건, 행위, 환경 등의 위협 요소를 사전에 식별/예방하고, 불확실성에 따른 기업 가치 변동성을 더욱 최소화

리스크 관리 목표 수립	기업이 내/외부 이슈 및 이해관계자 니즈를 반영한 중점 리스크 관리 목표 수립
리스크 식별/분석	기업 경영에 부정적 영향을 미칠 수 있는 위협요소의 사전 예방을 통한 기업가치 변동 최소화 노력, 리스크에 따른 상황 파악 및 영향도 측정, 대응방안 수립
리스크 예방 및 경감	사전 예방에도 불구하고 발생할 수 있는 리스크는 크게 4대 리스크(환경, 사회, 지배구조 및 사업 별)로 분류, 선제적 파악·관리 실행
평가/개선 도출	실제 리스크 발생시 리스크 관리 Framework를 통해 신속히 대응, 발생 리스크는 즉시 보고 및 분석·대응 실행, 피드백을 통한 재발 방지 대책 수립

ISO 31000기반 리스크 관리 프로세스



리스크 관리 방침

- SK주식회사는 리스크 관리를 기업 거버넌스의 필수 구성요소로 인식하고 적극적인 리스크 관리 문화 형성 위해 노력중
- 기업 경영의 건전성과 안정성 유지를 목적으로 리스크 관리 프로세스를 지속적으로 강화 (연 1회, 내부심사체계 활용)



리스크 관리 방침



리스크관리 경영시스템 인증서

전사 RM Framework

Governance	
Policy	ISO 31000 기반 통합 리스크 관리 원칙 목표 수립 / 적용
관리조직	Risk 관리/통제 기능 분리
Infra	
Process	통합 RM 수행체계 수립/운영
System	RM 역량 적격성 확보를 위한 교육 및 운영 시스템 구축
Ownership	
내부심사체계	리스크 영역별 심사체계 기반 Self RM 내재화
Risk Awareness	전사 전략과 Align 된 Risk 관리 목표/중요성 공유

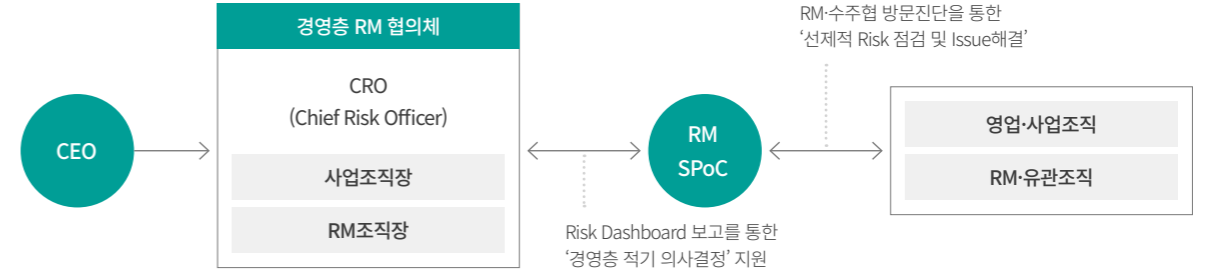
RM 전략 방향



Management

리스크 관리 보고 체계

- 신속한 리스크 대응을 위해 경영진이 포함된 리스크 관리 협의체 조직 및 보고 체계 수립
 - CRO 및 리스크 관리 조직장 대상 리스크 관리 유관 KPI 부여, 성과 평가 반영을 통한 보상 연계 시행
* 주요 리스크 관리 활동 이사회 보고
- 사업별 전담 RM SPoC(Single Point of Contact) 체계 구축을 통해 현장과 리스크 관리 부서의 리스크 통합 관리가 가능하도록 조치
- 현업 부서의 전문적 리스크 검토와 리스크 관리 부서의 커뮤니케이션 채널 일원화
- 사업 리스크는 경영층 RM 협의체에서 매월 평가하며, 전사 통합 리스크는 연 1회 이상 평가 및 보고



리스크 관리체계 고도화

리스크 관리 영역

- 중장기 리스크 대응을 위한 거시적인 관점의 환경 리스크와 영업, 환율, 유동성, 금리 등의 재무 리스크 그리고 전략, 경쟁사, 고객사, 기술변화 등의 사업 리스크 및 구성원, 프로세스, 인프라, 보안 등의 운영 리스크로 구분·정의하여 대응 전략을 수립함으로써 선제적으로 전사 통합 리스크를 파악·관리*함

환경 리스크	사회 리스크	거버넌스 리스크	재무 리스크	사업 리스크
거시환경, 시장환경, 법/국제 규제, 재난재해, 기후변화 대응	품질경영, 정보보안, 안전·보건, 인권	공정거래, 준법경영, 부패방지	시장경제, 가격변동, 유동성 변동, 신용도 변동, 재무손실	전략수립, 고객관리, 경쟁사, 투자사, 기술변화

* 위험 허용 레벨 예시

- (사회 리스크) 안전보건 법령 위반사항 없음, (거버넌스 리스크) 부당경쟁/반독점 법령 위반사항 없음, (사업 리스크) 투자 수익성, SK 기업가치에 미치는 영향 등

리스크 측정 및 관리 고도화

- 경영성과에 미치는 영향력 파악을 위해 리스크 측정 및 Stress Testing을 실행

* 재무, 경영환경, 사업, 법무, 평판, 기업문화, 환경 리스크 등

- 현재 사업부서 연계 下 당사 추진 사업의 실현 가능성을 조기 판단하는 리스크 측정 모델 정립, 운영
- 구성원 대상 리스크 관리 교육 실행 (필수 과정)
- 직군/직급에 따른 단계별 교육, 리더급 구성원 전문과정 제공 등
- 2022년 차세대 MIS* 시스템 오픈
 - 신속한 사업 추진 의사결정 수립, 구성원 업무 편의성 증대 등을 위한 기존 MIS 시스템 기능 개선/고도화를 통한 차세대 MIS PROMIS 오픈 및 운영

* MIS: Management Information System, 경영정보시스템

PROMIS 기능	기대 효과
사용자 친화적 UI/UX 구성	업무 현황 파악 및 다양한 편의기능 제공
수주형 사업 사용자 편의성 중심 Process 간소화	영업대표 작업/프로세스/수행PM 작업 간소화
플랫폼형 사업 가시성 있는 Management 인프라 확보	프로세스 신설 및 절차 관리 기능 개발
Data 기반 업무 환경 조성	경영진/구성원을 위한 맞춤형 Data Insight 제공, 추정 업무 자동화
BM 변화를 수용하는 유연한 아키텍처 설계	시스템 확장과 장애 대응 유연성/업무 변화에 대한 유연성 제고

잠재 리스크 분석 및 대응

- 잠재 리스크 분석 및 대응

- SK주식회사는 경영상 중대한 영향을 미칠 것으로 생각하는 잠재적 리스크를 식별하여 선제적으로 대응하고자 함 (식별된 위험의 우선순위에 따라 선정)

구분	리스크 설명	비즈니스 영향	리스크 대응 활동
투자 포트폴리오 확대 및 단계적 재편	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 보유 포트폴리오(전통적 투자 자산)의 성장성 한계가 극명하게 드러남에 따라, 고부가/고성장 신규 영역에 대한 투자 확대 필요성 대두 	<ul style="list-style-type: none"> • 투자 포트폴리오의 다변화 및 신규 투자 영역 발굴 등은 기존 존재하지 않았던 새로운 리스크에 노출될 가능성 있음 • 투자 포트폴리오의 가치 저하 및 건전성·수익성 변동은 SK주식회사의 기업가치와 직결됨 	<ul style="list-style-type: none"> • 포트폴리오 ESG 관리체계 구축 (투자 프로세스 전반에서 ESG Risk 요인 상시/정기 점검, Valuation 평가 반영, 조치 계획 수립) • 주주참여 통한 모니터링 및 Exit 방안 수립 • 전담 인력 확충
비즈니스 밸류체인 전반 탄소중립	<ul style="list-style-type: none"> • 기후변화가 생존의 문제로 인식됨에 따라 이해관계자들은 기업에 '탄소중립'을 요구 • 한국을 포함한 주요 국가의 Net Zero 선언 및 국가정책 반영으로 국가 차원의 감축 및 규제 강화 가능성 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 규제, 정책(온실가스 배출권거래제 등) 요구 증가에 따른 대응 리소스 증가 • Net Zero, RE100 달성 위한 재생에너지 전력 조달 비용 증가 • 법규/정책 미준수 등에 따른 과태료, 벌금, 소송 위험 	<ul style="list-style-type: none"> • 포트폴리오 대상 기후 관련 재무적 리스크 관리체계 수립 • 그룹 내부탄소가격제 도입 및 Net Zero KPI 관리 • 재생에너지 사용 강화, 데이터 센터 활용 • 온실가스 다배출 사업에 대한 포트폴리오 재구성 및 단계적 Exit 방안 마련
글로벌 정세 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 미·중 갈등 심화 • IRA 등 자국중심주의 확산 • 라우 전쟁 장기화 등으로 인한 에너지, 원자재 가격 상승 	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 분절화 인한 글로벌 진출 사업의 성장 결림됨 • 확대-원자재 수급 이슈-에너지 공급 이슈 	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 경쟁 위한 BM/Tech 경쟁력 강화 및 글로벌 거점/자산 재점검

리스크 관리 내재화

사업 단계별 리스크 관리

- 일정 규모 이상의 사업 및 투자 진행 시 단계별 리스크 관리 실행
- 사업기회 발굴부터 사업 종료까지의 과정을 4단계로 분류, 영역별로 발생할 수 있는 리스크 분석/평가를 통한 잠재 리스크 식별, 리스크 경감 및 대응 방안 수립
- 리스크 위험도에 따라 관리 및 자원 투입 유연화 등 사전 예방체계를 정비
- ISO 31000 기반의 리스크 관리 체계를 활용하여 신규 리스크 및 장기적 리스크를 선제적으로 식별, 파악하여 대응 수행
- 시장/신용/유동성/자본위험 등을 포함한 재무적 리스크와 투자 리스크, IT 서비스 제공 과정에서의 프로젝트 리스크 등 사업 추진 과정에서 발생할 수 있는 리스크를 체계적으로 구분하여 관리



사업 단계별 리스크 검토항목 및 관리 지원 영역



신규 진입 사업 리스크 관리 강화

- 신규 진입 사업의 이슈 재발 방지를 위한 근본원인을 분석하여 해결방안 도출 및 실행

