

주간 WEF 브리프 · WEF 신호로 읽는 산업·정책 · 12호

예측이 빗나가도 회사는 돌아가야 한다

WEF 백서가 꼽은 2035년 리스크 관리의 네 가지 전환

WEF가 9월 18일 리스크 관리의 10년 뒤를 다룬 백서를 냈습니다. WEF 최고리스크책임자(CRO) 커뮤니티 설문과 자문을 묶은 23쪽 보고서입니다. WEF 새경제·사회센터가 썼습니다. 이 호는 해설을 얹지 않고 원문의 절 순서를 따라 옮깁니다. 설문 그림은 보기 다섯 칸을 모두 싣고, CRO 발언은 영문과 함께 옮깁니다. 이 브리프의 정리는 2면과 IX장(13~14면)에서 볼 수 있습니다.

설문 그림 4개 · 도식 2개 전수

리스크 관리의 네 가지 전환

CRO 발언 영문·국문 병기

원문 요약이 꼽은 네 가지 전환 — 원문 3쪽

① 예측 → 대비

개별 사건을 맞히는 일보다
대응할 체계와 역량을
갖추는 일

② 규제 준수 → 전략 지원

결정이 끝난 뒤 검토하던 CRO가
전략의 초기 단계에
참여

③ 정기 점검 → 상시 감시

정해진 보고 주기 대신
실시간 감시와 통합된 정보

④ AI가 셋을 보완

감시·점검·이상 탐지·모의실험을
AI가 자동화

이 브리프에서 다루는 것

- 1 원문의 성격과 네 가지 전환 · I~III장
- 2 리스크 관리가 바뀌어야 하는 이유 — 원문 1장 · III~IV장
- 3 최고리스크책임자의 역할 변화 — 원문 2장 · V~VI장
- 4 리스크에 대비된 조직 — 원문 3장·결론 · VII~VIII장
- 5 이 브리프가 정리한 것 · IX장



원문 표지 · World Economic Forum
Chief Risks Officers Dialogue Series
2026년 9월

이벤트 요약

발행일자	2026. 10. 8. (목)	원문 게시	2026. 9. 18. (WEF 발간물 페이지)
원문	World Economic Forum 「Risk Management, Reimagined: Outlook to 2035」(White Paper, 2026년 9월, 23쪽, Centre for the New Economy and Society · Global Risks Initiative). WEF 최고리스크책임자 커뮤니티 설문과 자문을 바탕으로 썼다(1장 3면).		

80%

2035년의 리스크 관리가
오늘보다 **「다소~훨씬 더 어려울
것」**이라는 응답 (III장 4면)

10%

과거 데이터로 모형화할 수 없는
리스크에 **「매우 잘 대비돼 있다」**는
응답 (III장 5면)

73%

업권 리스크를 관리하지 못함을
현행 한계 3위 안에 꼽은 응답.
과거 데이터·모형에 지나치게
기댈도 73%. 1~3순위 합, 이
브리프 샘 (III장 6면)

40%

CRO 역할 변화 1순위로 **전략적
의사결정에서 더 큰 역할을** 꼽은
응답 (V장 8면)

이벤트 핵심 3줄

- 원문은 불확실성이 **“structural rather than episodic”**(일시적이지 않고 구조적인 것)이 됐다고 진단했다. 그리고 다음 세대 리스크 관리를 가를 것으로 보이는 **네 가지 전환**을 꼽았다. 예측에서 대비로, 규제 준수에서 전략 지원으로, 정기 점검에서 상시 감시로 가는 셋을 AI가 보완한다(II장 4면).
- 설문에서 CRO의 역할 변화 1순위는 **전략적 의사결정에서 더 큰 역할(40%)**이었다. 그림 4는 미래 리스크 관리에 가장 중요한 역할을 물었다. **「AI와 첨단기술을 이용한 인간 증강」**의 1순위 칸은 **값이 없다**(나머지 네 칸 합 100%). 2~4순위에 이 항목을 둔 응답은 83%였다(이 브리프 샘, V장 8면).
- 원문은 일을 사람과 AI로 나눴다. **상시 감시·이상 탐지·데이터 집계는 AI, 전략적 의사결정·윤리적 판단·책임은 사람이** 맡는다. 스트레스 테스트·가정 검증·시나리오 모의실험 등 일곱 가지는 **둘이 함께** 맡는다(그림 6, VIII장 12면). 원문 11쪽의 Novartis 발언은 전략의 가정을 체계적으로 시험하는 **「가정 점검」**을 소개했다(VI장 9면).

이 호를 왜 보나

- 원문 17쪽은 지경학적 대립이 이어지거나 깊어질 가능성이 커서 **지역마다 다른 규제를 리스크 관리에 넣어야 한다고** 적었다. 원문 16쪽과 19쪽의 CRO 발언은 AI가 늘릴 데이터센터 수요 때문에 **에너지 가용성·냉각 용량**을 새 리스크로 들었다(VII장 11면). 2023년 경기도 반도체산업 실태조사에서 도내 기업이 꼽은 수출 애로 1·3순위는 **현지 시장규격·인증(27.3%)**과 **수출 절차·규제(20.7%)**였다(IX장 13면, *출처 3). CRO를 따로 두지 않은 기업이 원문에서 볼 대목은 **IX장(13~14면)**에 모였다.

목차

I-II. 원문의 성격과 네 가지 전환 · 3~4면

III-IV. 리스크 관리가 바뀌어야 하는 이유 · 5~7면

V-VI. 최고리스크책임자의 역할 변화 · 8~10면

VII-VIII. 리스크에 대비된 조직 · 11~12면

IX. 이 브리프가 정리한 것 · 13~14면

* 용어·출처 · 15면

이 호의 읽는 법 — 각 장은 원문의 절 순서를 그대로 따른다. 인용은 영문을 먼저 싣고 국문을 병기했다. 이 브리프의 정리는 2면 **「이 호를 왜 보나」**와 IX장에 모였다. 원문 보고서의 위치는 **「원문 N쪽」**, 이 브리프의 위치는 **「N면」**으로 적었다. 소제목 끝의 **「N쪽」**과 그림 번호도 원문을 따랐다. 원문의 risk는 **「리스크」**로 통일해 옮겼다.

I 누구의 목소리를 모았나

원문은 두 갈래 자료로 되어 있다. 하나는 **WEF 최고리스크책임자 커뮤니티 회원 설문**이다. 원문 5쪽은 이 설문을 “**to gauge sentiment on the future of risk management**”(리스크 관리의 미래에 관한 인식을 가늠하려고) 실시했다고 적었다. 다른 하나는 **CRO들과의 자문(consultations)**이다. 원문 곳곳의 발언 인용이 여기서 나왔다. 이 보고서의 수치는 응답자의 인식을 쟀 값이다.

항목	원문이 적은 내용
발행	World Economic Forum · White Paper · 2026년 9월 · 23쪽 · 시리즈 ‘ Chief Risks Officers Dialogue Series ’
작성	Centre for the New Economy and Society의 4명 — Global Risks Initiative 3명과 센터 책임자 (원문 21쪽)
설문	WEF CRO 커뮤니티 회원 대상. 그림 네 개의 출처 표기는 모두 “ Survey of CRO Community ”(2026). 원문은 응답자 수와 조사 시점을 적지 않았다
자문	원문 21쪽이 11명 을 이름과 소속으로 적었다
도표	설문 그림 4개 (그림 1~4)와 WEF가 그린 도식 2개 (그림 5·6). 이 호는 여섯 개를 모두 옮겼다

이 브리프는 원문 PDF 23쪽 전문을 직접 대조했다. 막대 그림 1~4는 칸별 값을 원문 면 이미지로 다시 읽었다.

자문에 참여한 11명

소속	직함(원문 21쪽)
UBS · Nestlé · GFH Financial Group · LuLu Financial Holdings	Chief Risk Officer
Johannesburg Stock Exchange(JSE)	Group Chief Risk Officer
World Trade Organization(WTO)	Chief Risk Officer
Novartis	Head, Corporate Ethics, Risk and Compliance
Takeda · SAP	(Global) Head, Enterprise Risk Management
Volkswagen	Head, Group Risk Management
Heidrick & Struggles	Partner

☞ 보고서가 스스로 적은 두 고지

- ① 자문 참여자의 견해가 아니다. “The paper **does not reflect the views of these individuals** and/or their organizations. The opinions are purely consultative in nature ...” — “이 보고서는 이 개인들이나 그 소속 기관의 견해를 반영하지 않는다. 의견은 순전히 자문 성격이다 ...”(원문 21쪽)
- ② WEF 전체의 견해도 아니다. 원문 2쪽은 이 보고서가 WEF가 촉진·승인한 협업 과정의 결과이며 “**do not necessarily represent the views of the World Economic Forum**”(WEF의 견해를 반드시 나타내지는 않는다)이라고 적었다.

자문 참여자 11명은 금융회사·거대소·국제기구 5명, 기업 5명, 인재 자문사 1명이다. 한국 기업이나 한국 사례는 원문에 나오지 않는다.

본문의 기업명은 원문의 발원자 소속과 사례에서 옮겼습니다. 특정 기업·제품에 대한 소개, 추천, 평가나 투자 권유를 목적으로 하지 않습니다.

II 요약이 꼽은 네 가지 전환

원문 3쪽의 요약(Executive summary)이다. 원문은 첫 문장에서 방향을 먼저 적었다 — **“Traditional enterprise risk management needs to pave the way for proactive, real-time risk monitoring and intelligence.”**(전통적인 전사적 리스크 관리는 선제적이고 실시간인 리스크 감시와 정보 체계로 넘어갈 길을 열어야 한다.)

원문은 지경학적 분절, 기술 교란, 사이버 불안, 기후 변동성, 사회적 양극화를 예로 들었다. 이런 리스크가 **기존 틀이 감당하도록 설계된 것보다 더 깊이 얹히고 더 빨리 현실화한다고** 보고, 오늘의 과제를 이렇게 적었다.

“... how to adapt and make confident decisions in an environment where uncertainty has become structural rather than episodic, and risks are increasingly interconnected and nonlinear.”

(불확실성이 일시적이지 않고 구조적인 것이 되었고 리스크가 점점 더 서로 얹히고 비선형적으로 움직이는 환경에서, 어떻게 적응하고 자신 있게 결정을 내릴 것인가.)

이 보고서를 위해 실시한 설문에서는 **응답한 CRO의 80%가** 2035년의 리스크 관리가 오늘날보다 **“somewhat to far more challenging”**(다소~훨씬 더 어려울 것)이라고 답했다. 원문 3쪽이 함께 적은 10%는 그림 1(III장 5면)에 있다.

네 가지 전환 · 3쪽

순서	원문 표현	원문이 붙인 설명
①	“Organizations will move from prediction to preparedness. ”	회복력은 개별 사건을 정확히 예측하는 데보다 효과적으로 대응하는 데 필요한 지배구조·역량·의사결정 절차 를 갖추는 데 더 달려 있다
②	“Risk management will evolve from compliance to strategic enablement. ”	미래의 CRO는 전략적 결정을 사후에 검토하는 대신 그 결정의 초기 단계 에 점점 더 참여한다
③	“Organizations will transition from periodic reviews to continuous risk monitoring and intelligence. ”	AI를 활용한 감지, 실시간 감시, 통합된 리스크 정보가 정해진 주기의 보고 를 대신한다
④	“Artificial intelligence (AI) will complement human intelligence in the three above areas.”	AI가 감시·집계·이상 탐지·모의실험을 자동화한다. 디지털 트윈, AI 기반 모의실험, 동적 시나리오 계획이 결정을 미리 시험하고 여러 미래를 탐색하게 한다

①~③은 원문이 모두 **‘from A to B’** 꼴로 적었고, ④만 앞의 셋에 걸리는 보완 관계로 적었다.

보고서 구성과 이 호의 장

원문의 장(원문 쪽)	절	이 호
1 리스크 관리가 바뀌어야 하는 이유(4~8쪽)	1.1 기존 틀의 한계 · 1.2 얹히는 리스크 · 1.3 예측보다 대비 · 1.4 GRC를 넘어	III-IV장
2 CRO 역할의 변화(9~13쪽)	2.1 전략 형성 · 2.2 리스크 정보 · 2.3 가정 검증 · 2.4 적응 역량 · 2.5 AI의 보완 · 2.6 사업 관리자	V-VI장
3 리스크에 대비된 조직(14~19쪽) · 결론(20쪽)	3.1 상시 감지 · 3.2 시나리오와 디지털 트윈 · 3.3 지역별 차이 · 3.4 AI와 사람의 균형 · 2035년을 향한 고려 사항	VII-VIII장

리스크 관리가 바뀌어야 하는 이유 — 기존 틀의 한계

원문 1장의 첫 절(1.1, 원문 4쪽)이다. 원문은 현대의 전사적 리스크 관리(ERM)가 생겨난 시기부터 짚었다. **세계화가 진행되고 지정학적 관계가 비교적 안정적이며 데이터 기반 의사결정에 대한 신뢰가 커지던 시기**다. 그 틀은 위협을 식별하고 발생 가능성과 영향을 추정해 통제를 거는 방식이다. 원문은 이 방식이 **많은 리스크 범주에서 여전히 유용하다고** 봤다. 문제로 든 것은 그 전제다. 많은 조직이 과거 데이터·확률 평가·정기 점검에 크게 기댄다. 그런데 신기술·지정학·환경 변화는 **과거 선례가 적어 기존 방법으로 계량하기 어려운 리스크**를 만든다고 적었다.

CRO 세 명의 발언 · 4쪽

UBS · Chief Risk Officer

"... emerging risks such as AI-enabled cyber threats (including attacks on real-time payment systems) and geoeconomic fragmentation **may not follow patterns inferred from the past.**" — AI를 이용한 사이버 위협(실시간 결제 시스템 공격 포함)과 지정학적 분절 같은 새 리스크는 **과거에서 끌어낸 패턴을 따르지 않을 수 있다.**

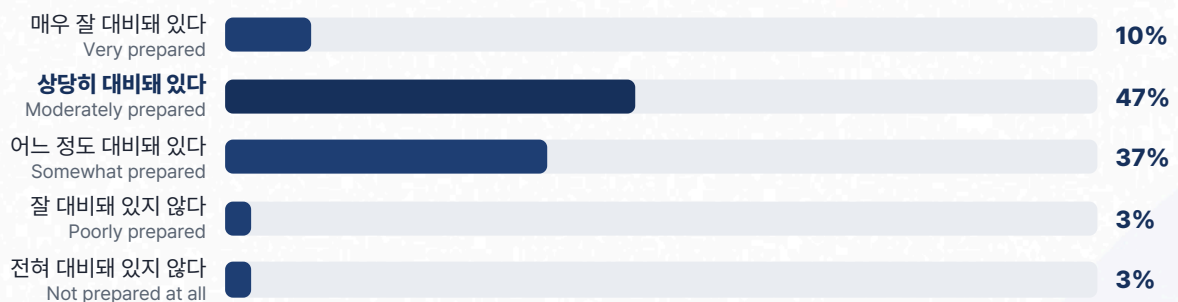
Johannesburg Stock Exchange · Group Chief Risk Officer

"... we have to let go of the fundamental assumption that markets are predictable and mean-reverting. **Volatility, today and in the future, is structural, rather than episodic.**" — 시장이 예측 가능하고 평균으로 돌아온다는 근본 가정을 내려놓아야 한다. **변동성은 지금도 앞으로도 일시적이지 않고 구조적이다.**

SAP · Head, Enterprise Risk Management

"... geopolitical developments, regulatory changes, cyber incidents and technology disruptions can **materialize within hours rather than over months or years.**" — 지정학적 변화, 규제 변경, 사이버 사고, 기술 교란이 **몇 달이나 몇 년에 걸치지 않고 몇 시간 안에 현실화할 수 있다.**

그림 1 — 과거 데이터로 모형화할 수 없는 리스크에 조직은 얼마나 대비돼 있나 (5쪽)



자료: World Economic Forum. (2026). Survey of CRO Community · 원문 그림 1 · 합계 100%

원문이 적은 문항 지문: "How prepared is your organization to respond to risks that cannot be modelled using historical data?" 원문 5쪽 본문은 이 가운데 **「매우 잘 대비돼 있다」 10%만** 따로 적었다.

리스크 관리가 바뀌어야 하는 이유 — 얽히는 리스크

원문 1장의 둘째 절(1.2, 원문 5~6쪽)이다. 원문에 따르면 조직은 리스크를 운영·재무·지정학·기술·환경처럼 **따로 떨어진 영역으로 분류해 왔다**. 그 분류는 여전히 쓸모 있지만 범주 사이의 복잡한 상호작용을 잡아내지 못한다. 원문은 여러 위기가 **동시에** 일어나는 것과 서로 다른 교란이 **맞물려 서로를 키우는** 것을 구분했다.

🔍 원문 5쪽이 든 연쇄의 예

사이버 공격이 핵심 기반시설을 멈추면 **공급망 병목**이 생기고, 그 병목이 **물가 압력**을 키워 **정치적 대응**을 부른다(미주 3). 기후 재해 하나가 **에너지 체계·원자재 시장·인구 이동**에 한꺼번에 영향을 줄 수 있다(미주 4). 원문은 이런 상황에서 조직이 **“not responding to a single event, but to a dynamic system of interacting shocks”**(하나의 사건에 대응하는 것이 아니라, 서로 작용하는 충격들의 동적인 체계에 대응하는 것)이라고 적었다.

원문 6쪽에 따르면 CRO들은 미래의 리스크 관리가 **개별 리스크 범주보다 상호의존성을 이해하는 데** 더 집중해야 한다고 거듭 말했다. 설문에서는 **70%가 넘는 CRO가** 두 가지를 **함께** 현행 리스크 관리의 3대 한계 안에 꼽았다. 얽힌 리스크를 관리하지 못하는 일과 과거 데이터·모형에 지나치게 기대는 일이다.

그림 2 — 현행 리스크 관리의 가장 큰 한계는 무엇인가 (1~5순위)

보기 (그림 2, 원문 6쪽)	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위	3위 안 계
과거 데이터와 모형에 대한 지나친 의존	37	13	23	17	10	73
얽힌 리스크를 관리하지 못함	10	43	20	20	7	73
새로운 리스크에 대한 느린 대응과 데이터 부족	17	10	40	10	23	67
리스크 관리와 전략의 통합 부족	27	13	7	20	33	47
회복력보다 규제 준수에 치우친 초점	10	20	10	33	27	40

원문이 적은 문항 지문: “What is the biggest limitation of current risk management approaches? Ranked 1 (highest) – 5 (lowest)”. 단위는 %이고 각 행의 합은 100%다. **‘3위 안 계’는 1~3순위를 더한 값으로, 원문에 없는 셈이며 이 브리프가 더했다**. 원문 6쪽 본문의 ‘70%가 넘는’은 이 계의 두 73%와 맞는다.

📊 표에서 읽히는 것

- **1순위만 보면** 과거 데이터·모형 의존(37%)과 전략과의 통합 부족(27%)이 앞선다. 얽힌 리스크는 1순위 10%로 낮지만 **2순위에 43%가 몰렸다**.
- **전략과의 통합 부족은 두 갈래로 갈렸다**. 1순위 27%와 5순위 33%가 함께 크다. 원문은 이 갈림을 따로 풀지 않았다.
- 원문 5~6쪽은 조직이 **“segregated risk assessments or static risk registers”**(분리된 리스크 평가나 고정된 리스크 목록)로는 찾기 어려운 취약성에 노출될 수 있다고 적었다.

IV 리스크 관리가 바뀌어야 하는 이유 — 예측보다 대비, 규제 준수 너무

1.3 대비가 미래 리스크 관리의 중심이어야 한다 · 7쪽

절 제목은 “**Preparedness, not prediction, needs to be core in future risk management**”다. 원문은 이 말이 예측이나 계량 모형을 버리라는 뜻은 아니라고 먼저 적었다. 그 도구들에 **가정이 틀리고 뜻밖의 사건이 일어났을 때 효과적으로 대응하게 하는 역량을** 보태야 한다고 덧붙였다.

UBS · Chief Risk Officer — 항공 안전의 비유

“Organizational resilience is like aviation safety; **pilots cannot anticipate every possible emergency, but they are trained to respond** through well-defined procedures, governance structures and decision protocols.” — 조직의 회복력은 항공 안전과 같다. 조종사는 가능한 모든 비상 상황을 내다볼 수 없지만, 잘 정해진 절차와 지휘 체계, 결정 규칙으로 대응하도록 훈련받는다.

1.4 거버넌스·리스크·컴플라이언스(GRC)의 공동 뿌리를 넘어 · 8쪽

원문은 지난 30년의 상당 기간 리스크와 컴플라이언스가 **하나의 GRC 틀 안에서** 함께 자라 왔다고 적었다. 컴플라이언스는 규제와 집행, 명확한 의무에 힘입어 먼저 성숙했다. 리스크 관리의 리스크 목록·통제 시험·보증 활동에 묶여 있었다. 원문은 그 기반이 여전히 필수라고 하면서도 **두 분야의 상대적 무게가 바뀌었다고** 봤다. 원문이 든 예는 지정학적 분절, AI를 이용한 사이버 위협, 급한 공급망 재편이다. 이 셋은 **통제나 준수 절차, 정기 평가만으로 관리할 수 없는 리스크**다. 이런 리스크에는 전략적 선택과 불확실한 미래, 복잡한 맞바꿈이 걸려 있기 때문이다.

원문이 그린 실무는 **전략 계획, 자본 배분, 기술 투자, 시장 진입 결정, 사업 전환 과제에 리스크 관점을 넣는 일**이다. 그리고 리스크 관리의 역할을 “**from protecting value to helping create and sustain it**”(가치를 지키는 데서 가치를 만들고 지키도록 돕는 데로) 넓히는 것이라고 했다.

Takeda · Global Head, Enterprise Risk Management

“The future role of ERM is not simply to identify risks or coordinate reporting, but to bring together functions that often operate independently — **from compliance and cybersecurity to business continuity and strategy.**” — ERM의 미래 역할은 리스크를 식별하거나 보고를 조율하는 데 그치지 않고, 흔히 따로 움직이는 기능들, 곧 **컴플라이언스와 사이버보안에서 사업 연속성과 전략까지**를 한데 모으는 일이다.

Nestlé · Chief Risk Officer

“Risk management is shifting from a rather compliance-focused function towards **a strategic business enabler**, driving value creation, growth and resilience.” — 리스크 관리의 컴플라이언스 중심의 기능에서 가치 창출과 성장, 회복력을 이끄는 **전략적 사업 지원 기능**으로 옮겨 가고 있다.

Volkswagen · Head, Group Risk Management

“... While compliance functions often focus on short-term obligations and mandatory requirements, future risk management must adopt **a longer-term, more strategic perspective.**” — 컴플라이언스 기능은 흔히 단기 의무와 필수 요건에 초점을 두지만, 미래의 리스크 관리는 **더 길고 더 전략적인 관점**을 가져야 한다.

원문 8쪽은 이 흐름의 근거로 EY와 Accenture의 2025년 시장 조사 글을 미주 6·7에 달았다.

V 최고리스크책임자의 역할 변화 — 전략에 들어가는 CRO

원문 2장(원문 9~13쪽)의 첫머리다. 장 제목 아래 요약은 “**The 2035 CRO will build organizational adaptability to risks while being closely involved with strategy and business decision-making.**”(2035년의 CRO는 전략과 사업 의사결정에 깊이 관여하면서 리스크에 대한 조직의 적응력을 기른다)이다. 원문은 CRO가 전통적으로 **조직 규율의 수호자**로서 노출을 감시하고 통제를 행해 왔다고 적었다.

그림 3 — 앞으로 5~10년, CRO의 역할은 어떻게 바뀔까 (1~5순위 · 9쪽)

보기	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
전략적 의사결정에서 더 큰 역할	40	17	37	3	3
기술·데이터 중심으로 바뀔	33	23	23	17	3
거버넌스와 컴플라이언스에 계속 집중	13	3	10	23	50
조직의 회복력과 전환을 이끄	7	43	17	33	—
새로운 리스크 환경에 맞게 근본적으로 재정의됨	7	13	13	23	43

원문이 적은 문항 지문: “How do you expect the role of the CRO to evolve over the next 5-10 years? Ranked 1 (highest) – 5 (lowest)”. 단위는 %.
「—」는 원문 그림에 값이 없는 칸이다. 반올림 때문에 행 합이 99%인 행이 셋 있다. 원문 9쪽 본문은 **40%와 33%**를 적었다.

2.1 전략을 검토하지 말고 형성하라 · 10쪽

원문에 따르면 미래의 CRO는 전략 수립에 들어간다. 큰 결정이 확정되기 전에 가정에 이의를 걸고, 다른 경로를 평가하고, 취약점을 찾는 역할이다.

WTO · Chief Risk Officer

“Risk leaders should be involved in strategic discussions **from the outset** rather than being consulted only during mitigation phases.” — 리스크 책임자는 완화 단계에서만 자문을 받을 것이 아니라 **처음부터** 전략 논의에 참여해야 한다.

그림 4 — 미래 리스크 관리에 가장 중요한 역량은 무엇인가 (1~5순위 · 10쪽)

보기	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위	3위 안 계
실시간 리스크 정보	40	13	17	17	13	70
전략적 의사결정에 리스크를 넣는 일	33	17	30	20	—	80
사람의 판단과 리더십	23	27	10	7	33	60
총체적 대비를 위한 시나리오 사고	3	10	20	30	37	33
AI와 첨단기술을 이용한 인간 증강	—	33	23	27	17	56

원문이 적은 문항 지문: “Which capability will be most critical for the future of risk management?”. 원문 10쪽 본문은 전략적 의사결정에 리스크를 넣는 일을 3위 안에 꼽은 **80%**를 실었다. 실시간 리스크 정보의 **70%**는 원문 15쪽에 있다. **「AI와 첨단기술을 이용한 인간 증강」** 행은 1순위 칸이 비어 있고 나머지 네 칸의 합이 **100%**다. 「3위 안 계」는 이 브리프의 셈이다.

VI 최고리스크책임자의 역할 변화 — 정보·가정·적응·AI

2.2 리스크 정보를 만들고 사업 속도를 받쳐라 · 11쪽

원문에 따르면 미래의 CRO는 상시 리스크 정보를 내놓게 된다. **악한 신호를 찾고, 새 흐름을 해석하고, 외부 변화가 전략 우선순위에 어떤 영향을 줄지** 경영진이 알도록 돕는 정보다. 리스크를 목록으로 정리하던 역할은 **실행할 수 있는 통찰을 만드는 역할**로 옮겨 간다. 사후 대응이 선제 대응으로 바뀌면서 CRO는 **사업 속도(business velocity)**를 받치는 쪽이 된다.

Heidrick & Struggles · Partner — CRO를 재는 지표가 바뀐다

"... future CROs may be measured using metrics such as **decision turnaround time, client outcomes and organizational efficiency** alongside more traditional measures of risk management effectiveness." — 미래의 CRO는 기존의 리스크 관리 효과 지표와 함께 **결정 회신 시간, 고객 성과, 조직 효율** 같은 지표로 평가받을 수 있다.

2.3 리스크 점수만 매기지 말고 가정을 검증하라 · 11쪽

원문은 여러 CRO가 미래의 회복력이 정밀한 리스크 점수보다 **조직의 전략을 떠받치는 가정이 무엇인지 이해하는 데** 더 달려 있다고 봤다고 적었다.

Novartis · Head, Corporate Ethics, Risk and Compliance — 가정 점검

"Novartis has introduced **assumption auditing**, systematically identifying and stress-testing the assumptions that support strategic decisions. The CRO's role is not only to ask 'What are the risks?' but also to investigate '**What must remain true for this strategy to succeed?**'" — Novartis는 전략적 결정을 떠받치는 가정을 체계적으로 찾아내 스트레스 테스트하는 **가정 점검**을 도입했다. CRO의 역할은 「리스크가 무엇인가」를 묻는 데 그치지 않고 「**이 전략이 성공하려면 무엇이 계속 참아야 하는가**」를 따지는 데까지 간다.

2.4 교란을 줄이는 데 그치지 말고 적응할 역량을 길러라 · 12쪽

원문에 따르면 리스크 관리의 그동안 손실을 줄이고 나쁜 결과를 피하는 능력으로 평가받아 왔다. 그러나 여러 위기가 빠르게 얹혀 움직이는 세계에서 **모든 교란을 막는 일은 더 이상 현실적인 목표일 수 없다**. 미래의 CRO는 불확실성을 의사결정자에게 전달하고 복잡한 리스크 정보를 실행할 수 있는 통찰로 옮겨야 한다. 그리고 **지배구조·의사결정 절차·위기 대응 역량·조직 회복력**을 다지는 데 힘을 싣게 된다.

2.5 AI는 사람의 판단을 대신하지 않고 보완한다 · 12쪽

원문은 AI가 패턴 식별, 노출 감시, 예측 통찰 생성으로 리스크 관리를 점점 더 키울 것으로 봤다. 다만 CRO들은 **"accountability and judgement will remain human responsibilities"**(책임과 판단은 사람의 몫으로 남는다)이라고 적었다. 미래의 CRO는 **기계 지능과 경영진의 의사결정 사이를 조율하는 사람**이 된다. AI의 결과를 해석하고 맥락을 붙이며 결론에 이의를 건다.

Nestlé · Chief Risk Officer

"While AI may significantly enhance analytical capabilities, humans will continue to play a critical role in **connecting disparate signals, evaluating ambiguity and taking responsibility for strategic decisions.**" — AI가 분석 역량을 크게 높일 수 있어도, **흩어진 신호를 잇고 모호함을 평가하며 전략적 결정에 책임을 지는 일**에서는 사람이 계속 결정적인 역할을 한다.

VI 최고리스크책임자의 역할 변화 — 사업 관리자와 여섯 역량

2.6 리스크 관리자에 그치지 않는 사업 관리자 · 13쪽

GFH Financial Group · Chief Risk Officer

"... risk leaders are expected to **participate at the inception of investment decisions, acquisitions and strategic initiatives**, evaluating the viability of opportunities under different risk scenarios." — 리스크 책임자는 투자 결정·인수·전략 과제가 시작되는 단계부터 참여해 여러 리스크 시나리오 아래서 기회의 타당성을 평가하도록 기대받는다.

SAP · Head, Enterprise Risk Management

"... the future CRO could become **a trusted adviser embedded within a business decision-making process.**" — 미래의 CRO는 사업 의사결정 과정 안에 들어가 있는 신뢰받는 조언자가 될 수 있다.

10년 뒤 CRO의 하루 · 13쪽

원문은 10년 뒤 CRO의 하루를 이렇게 그렸다. 하루는 동적 정보 플랫폼을 살피는 데서 시작한다. 지경학적 변화, 기후 지표, 사이버 위협, 규제 변경, 운영 성과 등을 상시로 감시하는 플랫폼이다. 큰 위기가 없는 날에도 조직 전략을 떠받치는 여러 가정을 다시 본다. 주요 시장에 새 규제가 나오거나, 주요 생산 지역에 극한 기상이 펼쳐지거나, 지경학적 긴장이 핵심 공급망에 영향을 주는 일이 생길 수 있다. 조직의 시스템은 이런 변화를 자동으로 잡아낸다. CRO의 역할은 그것이 무엇을 뜻하는지 이해하고 해석하는 일이다.

그림 5 — 2035년 CRO의 핵심 역량 여섯 (13쪽)

역량	원문이 적은 내용	원문이 적은 효과(Impact)
① 정보 종합 Intelligence synthesis	데이터·신호·여러 입력을 통합해 전사와 외부 환경에 걸친 새 리스크와 기회를 이해한다	리스크와 기회를 하나로 보게 해 더 나은 결정을 돕는다
② 시나리오 사고 Scenario thinking	시나리오와 모의실험으로 여러 미래를 탐색하고 가정을 시험하며 교란이 전략과 운영에 주는 영향을 평가한다	선제적 선택을 가능하게 하고 불확실성 앞에서 전략적 민첩성을 기른다
③ 리스크 해석 Risk interpretation	복잡성과 불확실성을 해석해 가장 중요한 것을 가리고 리스크의 우선순위를 정해 사업 성과와 잇는다	복잡함을 명료함으로 바꾸고 행동을 가치와 회복력에 모은다
④ 이해관계자 소통 Stakeholder communication	리스크 통찰을 청중에 맞는 명확한 메시지로 옮겨 이해와 신뢰를 쌓고 행동을 이끈다	조직과 외부 파트너를 움직일 공감대와 신뢰를 쌓는다
⑤ 회복력 리더십 Resilience leadership	충격을 내다보고 적응 역량을 기르며 대응과 복구를 이끌어 조직의 회복력을 강화한다	교란이 닦혔을 때 기업을 지키고 복구를 앞당긴다
⑥ AI 거버넌스 AI governance	전사의 책임 있는 AI 사용을 감독해 투명성·공정성·보안과 윤리·사업 목표의 정합을 확보한다	AI 시스템에 대한 신뢰를 쌓고 책임 있게 가치를 만들게 한다

그림 5의 출처 표기는 "World Economic Forum."이다. 설문 결과와 달리 WEF가 정리한 도식이다.

VII 리스크에 대비된 조직 — 감지·시나리오·지역 차이

원문 3장(원문 14~19쪽)이다. 장 요약은 **"A risk-ready organization will use AI for sensing, monitoring and anomaly detection while humans will retain interpretation, judgement and accountability."**(리스크에 대비된 조직은 감지·감시·이상 탐지에 AI를 쓰고, 해석·판단·책임은 사람이 맡는다)이다.

3.1 상시 감지와 조기 경보 · 14~15쪽

원문에 따르면 연례 점검·분기 갱신·사후 보고에 기대던 방식이 바뀌고 있다. 여기에 **새 리스크와 바뀌는 조건을 상시로 감시하는 역량이 더해진다**. AI·자동화·데이터 분석으로 **공급망, 시장, 규제, 사이버보안, 지정학, 여론의 변화**를 거의 실시간으로 추적할 수 있게 됐다. 감지 범위도 내부 운영을 넘어 **지정학적 변화, 규제 변경, 노동 분쟁, 평판 신호** 같은 외부 정보로 넓어진다.

Nestlé · Chief Risk Officer

"Predictive analytics and AI-enabled early warning systems are highly relevant as they **connect data across supply chains, climate indicators and operational performance.**" — 예측 분석과 AI 조기 경보 체계가 중요한 까닭은 **공급망·기후 지표·운영 성과의 데이터를 잇기** 때문이다.

SAP · Head, Enterprise Risk Management

"There will be a marked shift from **pull-based** risk management ... towards **push-based** models in which emerging risks are continuously surfaced and escalated as conditions change." — 정기 평가나 요청이 있을 때 리스크를 찾는 **끌어오기 방식에서**, 조건이 바뀔 때마다 새 리스크가 상시로 드러나 위로 보고되는 **밀어 올리기 방식**으로 뚜렷이 옮겨 간다.

3.2 시나리오 계획과 디지털 트윈 · 15~16쪽

원문은 시나리오·도상 훈련·스트레스 테스트가 정적이고 범위가 좁을 때가 많다고 짚었다. 다음 세대의 시나리오 계획은 **더 동적이고 상시적이며 데이터 기반**이 될 것으로 봤다. 지금은 경영진에게 서너 개의 미래 가운데 하나를 고르게 한다. 앞으로는 지정학·규제·기후·기술·시장 변화의 **수천 가지 조합**을 만들어 시험할 수 있다고 봤다. 원문이 유망하다고 든 것은 **디지털 리스크 트윈**이다. 실시간 데이터·시스템 의존관계·전문가 판단·모의실험 역량을 묶어 조직의 리스크 지형을 가상으로 옮긴 모형이다. 리스크 사이의 상호작용과 숨은 취약성, 교란의 연쇄를 드러내도록 설계된다(미주 12). 원문 16쪽은 이런 역량의 목적을 한 문장에 담았다 — **"The purpose of these capabilities is rehearsal."**(이 역량들의 목적은 예행연습이다.)

3.3 지역별 차이를 인식하고 통합하기 · 16~17쪽

원문은 지역마다 리스크 노출이 달라 서로 다른 리스크 문화가 생긴다고 적었다. 한 곳에서 최우선인 것이 다른 곳에서는 아예 관심 밖일 수 있다. 그래서 **각 지역 리스크 팀이 직접 노출된 분야에서 깊이를 쌓아야** 한다고 봤다. 원문은 그 예로 **지역별 기후 리스크**를 들었다. 원문 17쪽은 **"... as geoeconomic confrontation is likely to persist or even deepen in the coming years, that regulatory divergence will increasingly need to be factored into risk management"**(지경학적 대립이 앞으로 이어지거나 깊어질 가능성이 커서, 규제의 차이를 리스크 관리에 점점 더 반영해야 한다)고 적었다.

LuLu Financial Holdings · Chief Risk Officer — 원문 16쪽과 19쪽

"... As AI adoption accelerates, so will demand for **data centre capacity and energy and cooling infrastructure.**" — AI 도입이 빨라지면 **데이터센터 용량과 에너지·냉각 기반시설**의 수요도 빠르게 늘어난다. 원문 19쪽의 같은 발언자는 AI와 양자컴퓨팅이 부르는 새 리스크를 **"hardware resilience, energy availability, cooling capacity and environmental sustainability"**(하드웨어 회복력, 에너지 가용성, 냉각 용량, 환경 지속가능성)로 꼽았다.

VIII 리스크에 대비된 조직 — AI와 사람의 분업, 그리고 결론

GFH Financial Group · Chief Risk Officer — 원문 16쪽

"Different regions have different historic risk management experiences. Switzerland's long banking history has contributed to deep expertise in counterparty and credit risk management. Meanwhile, **Japan's experience with the 1986–1991 asset bubbles and subsequent prolonged stagnation** shaped sophisticated approaches to deflationary and balance-sheet risks." — 지역마다 리스크 관리의 역사적 경험이 다르다. 스위스의 오랜 은행 역사는 거래상대방·신용 리스크 관리의 깊은 전문성으로 이어졌다. **일본은 1986~1991년 자산 거품과 뒤이은 장기 침체를 겪으며** 디플레이션·대차대조표 리스크에 대한 정교한 접근을 갖게 됐다. 원문 본문에 나라 이름이 나오는 곳은 이 발언의 스위스와 일본뿐이다.

3.4 AI와 사람의 지능 사이의 균형 · 17~18쪽

원문은 AI가 리스크 관리자를 대체할 가능성은 낮다고 봤다. 그보다 **일이 기계와 사람 사이에 나뉘는 방식을 바꿀** 가능성이 크다. 원문은 모든 자문에서 일관된 그림이 나왔다고 적었다 — **AI가 감시·집계·패턴 인식을 맡고, 사람은 해석·판단·책임을 맡는다.** 대규모 정보 처리의 예로는 외부 자료(미주 14)를 들었다. Mastercard의 사기 탐지 체계가 **연간 수십억 건의 거래를 분석해 밀리초 단위로 리스크 점수를** 낸다는 내용이다. 원문 18쪽은 덜 논의된 과제도 들었다. 자동화된 체계에 지나치게 기대면 **미래의 전문가가 AI의 결과에 이익을 걸** **역량을 어떻게 기를지**가 문제다.

SAP · Head, Enterprise Risk Management

"Poor processes (with poor-quality data) **do not become better when automated; they simply operate faster.**" — 나쁜 절차는(나쁜 데이터와 함께라면) **자동화한다고 나아지지 않는다. 더 빨리 돌아갈 뿐이다.**

그림 6 — AI와 사람의 지능이 맡는 일 (18쪽)

AI	둘이 함께	사람의 지능
상시 감시 · 이상 탐지 · 사이버 위협 탐지 · 제3자 리스크 감시 · 데이터 집계 · 패턴 인식 · 규제 스캐닝	스트레스 테스트 · 가정 검증 · 시나리오 모의실험 · 리스크 우선순위 설정 · 디지털 트윈 모형화 · 미래 예측 · 위기 계획	전략적 의사결정 · AI 결과의 해석 · 사업성 평가 · 이사회·이해관계자 소통 · 사업 중심 커뮤니케이션 · 윤리적 판단 · 책임과 거버넌스

원문 그림은 두 원이 겹치는 벤 도식이며 칸마다 **일곱 항목**이 있다. 가운데 칸의 이름 '둘이 함께'는 이 브리프가 붙였다. 출처 표기는 "World Economic Forum."이다. 원문 18쪽은 경쟁 우위가 **"not from having more AI, but from knowing how to combine machine intelligence with human expertise most effectively"**(AI를 더 많이 가진 데서가 아니라 기계 지능과 사람의 전문성을 가장 효과적으로 결합하는 법을 아는 데서) 올 수 있다고 적었다.

결론 — 2035년을 향한 전략적 고려 사항 (20쪽)

원문은 CRO 자문에서 **지역이나 업종과 관계없이 분명했던 메시지를** 이렇게 적었다 — **"the future CRO will become less of a risk controller and more of an interpreter of uncertainty."**(미래의 CRO는 리스크 통제자라기보다 불확실성의 해석자가 될 것이다.) 성공의 잣대도 바뀐다. 종래에는 규제 준수, 손실이 없는 것, 통제의 효과로 성공을 재었다. 원문은 앞으로 리스크 기능을 이렇게 켈 수 있다고 봤다. **더 나은 전략적 결정을 얼마나 돕고, 책임 있는 혁신을 얼마나 앞당기며, 조직 회복력을 얼마나 키우는지다.**

IX 이 브리프가 정리한 것

여기까지는 원문을 옮겼다. 아래는 **이 브리프의 정리**이며 원문에 없는 판단이다.

🔍 이 호의 표제가 나온 대목

표제는 원문의 문장이 아니며 이 브리프가 지었다. 원문 3쪽의 첫 전환 「예측에서 대비로」와 7쪽 UBS 발언의 조종사 비유에서 따왔다. 원문 20쪽 결론의 마지막 두 문장도 보탤다(II장 4면, IV장 7면). 원문 7쪽은 예측 도구를 버리지 말고 **가정이 틀리고 뜻밖의 사건이 일어났을 때** 대응할 역량을 보태라고 적었다.

🏢 기업 시사점 — 원문의 어느 대목을 가리키는가

- **경영기획 담당이 볼 대목은 원문 11쪽의 Novartis 발언이다.** 「이 전략이 성공하려면 무엇이 계속 참이어야 하는가」라는 물음이다. 리스크 전담 조직이 없어도 사업계획서 한 장에 적어 둘 수 있다(VI장 9면).
- **구매·공급망 담당이 볼 대목은 원문 5쪽의 연쇄 예시와 원문 14쪽의 감지 범위다.** 원문은 사이버 사고가 공급망 병목을 거쳐 물가와 정치적 대응으로 번지는 경로를 들었다. 상시 감지의 대상으로는 **공급망·시장·규제·지정학을** 함께 꼽았다(III장 6면, VII장 11면).
- **수출·인증 담당이 볼 대목은 원문 17쪽이다.** 원문은 지경학적 대립이 이어지거나 깊어질 가능성이 커서 **규제의 차이**를 리스크 관리에 넣어야 한다고 적었다. 해외 인증과 현지 규격을 사업 리스크 목록에 올려 두었는지와 이어지는 문장이다(VII장 11면).
- **정보시스템 담당이 볼 대목은 원문 18쪽의 SAP 발언이다.** 나쁜 절차와 나쁜 데이터는 자동화해도 나아지지 않고 더 빨리 돌아갈 뿐이라는 말이다. 감시 도구를 들이기 전에 입력 데이터부터 정리할 근거로 인용될 수 있다(VIII장 12면).
- **설비·기반시설 담당이 볼 대목은 원문 16쪽과 19쪽이다.** AI 도입이 데이터센터 용량과 에너지·냉각 수요를 함께 끌어올린다고 적힌 곳이다. 에너지 가용성과 냉각 용량을 새 리스크 범주로 든다(VII장 11면).

📜 정책 시사점 — 정책 논의에서 인용될 수 있는 대목

- **원문 17쪽의 지역별 규제 차이.** 지경학적 대립이 이어지거나 깊어질 가능성이 커서 규제의 차이를 리스크 관리에 넣어야 한다고 적힌 곳이다. 도내 반도체 기업이 수출 애로로 꼽은 현지 시장규격·인증과 수출 절차·규제를 다루는 논의에서 해외 쪽 근거로 인용될 수 있다(VII장 11면).
- **원문 17쪽 JSE 발언.** 혁신 초기부터 규제기관과 함께 만들고 다듬는 일이 중요하다는 대목이다. 이 호에서 규제기관이 직접 나오는 유일한 원문 대목이다(14면).
- **원문 5~6쪽의 연쇄 진단.** 리스크를 범주별로 따로 평가하면 서로 키우는 연쇄를 놓친다는 서술과 그림 2의 73%다. 공급망 리스크를 범주별로 나눠 보는 방식의 한계를 짚을 때 볼 수 있다(III장 6면).
- **원문 18쪽의 전문 역량 보존.** 자동화에 기댈수록 AI의 결과에 이의를 걸 역량을 어떻게 기를지가 덜 논의된 과제라고 적힌 곳이다. 리스크·AI 인력 양성 논의와 이어지는 대목이다(VIII장 12면).

도내 조사와 나란히 놓으면

원문이 적은 것 — WEF CRO 커뮤니티	도내 조사가 묻은 것 — 경기도 반도체 기업 1,000개사
규제의 차이를 리스크 관리에 넣어야 한다(원문 17쪽)	수출 과정 애로 — 현지 시장규격·인증 27.3% , 거래처 발굴 25.2%, 수출 절차·규제 20.7%

두 자료는 **모집단·문항·시점이 다르다**. 왼쪽은 WEF CRO 커뮤니티 회원에게 물었고, 조사 시점은 원문에 없다(그림의 출처 표기는 2026년). 오른쪽은 경기도 반도체 기업 **1,000개사**에 2023년 10~11월에 물었다(수출 애로는 복수응답). 같은 항목을 켜 적어 없으므로 **수치를 견주지 않고 나란히만 놓았다**. 견줄 수 있는 것은 양쪽이 꼽은 **리스크의 종류**다. 원문이 적은 지역별 규제의 차이와 가장 가까운 도내 조사 항목은 **규격·인증과 절차·규제**다. 원문은 다국적 조직의 리스크 관리를, 도내 조사는 수출 실무의 애로를 물었다. 오른쪽 조사의 발행처는 **이 브리프의 발행처와 같은 기관이다**(15면 *출처 3).

IX 이 브리프가 정리한 것 — 점검 항목과 이어서 볼 문서

회사 상황에 대어 볼 때 함께 볼 다섯 항목

- **Q1.** 올해 사업계획의 전체 가운데 **「이것이 틀리면 계획이 무너지는 가정」**을 세 개 이상 적어 둘 수 있는가? → 원문 11쪽 Novartis 발언의 가정 점검이 묻는 형식이다(VI장 9면).
- **Q2.** 리스크 목록이 **운영·재무·지정학·기술·환경으로 따로** 적혀 있다면, 한 칸의 사건이 다른 칸으로 번지는 경로를 한 줄이라도 적어 두었는가? → 원문 그림 2에서 얹힌 리스크를 관리하지 못하는 것을 3위 안의 한계로 꼽은 응답이 73%였다(1~3순위 합, 이 브리프 썸, III장 6면).
- **Q3.** 리스크 점검이 **1년이나 분기에 한 번** 돌아가는가, 조건이 바뀔 때 담당자에게 올라오는 경로가 있는가? → 원문 15쪽 SAP 발언이 말한 끌어오기와 밀어 올리기의 차이다(VII장 11면).
- **Q4.** 리스크 전담 조직이 없다면, 원문 그림 6의 **「사람의 지능」** 일곱 칸을 회사 안에서 누가 맡고 있는가? → 원문은 감시와 집계를 AI에, 판단과 책임을 사람에게 두었다(VIII장 12면).
- **Q5.** 수출 대상국의 **규격·인증·절차 변경**이 리스크 목록에 올라 있는가? → 원문 17쪽은 규제의 차이를 들었다. 도내 조사에서는 규격·인증(27.3%)과 절차·규제(20.7%)가 수출 애로였다(13면).

다섯 물음과 함께 볼 CRO 발언

Johannesburg Stock Exchange · Group Chief Risk Officer · 17쪽 · Q5와 함께

“... It is important to **engage regulators early on in the innovation process** and co-create and co-curate with them ...”
— 혁신 과정의 초기부터 규제기관과 만나 함께 만들고 다듬는 일이 중요하다.

GFH Financial Group · Chief Risk Officer · 18쪽 · Q4와 함께

“While AI may identify risks, it **cannot fully understand unique geographic contexts, commercial realities or ethical trade-offs.**” — AI가 리스크를 찾아낼 수는 있어도 지역마다 다른 맥락, 사업의 현실, 윤리적 맞바꿈을 온전히 이해하지는 못한다.

이어서 볼 문서

발간	문서	이 호의 어느 대목 다음인가
2026	Global Risks Report 2026	III장 6면 — 원문 5쪽이 리스크가 서로를 키운다는 서술에 미주 2로 단 WEF 보고서
2025	AI in strategic foresight: Reshaping anticipatory governance	VII장 11면 — 원문 14쪽이 AI 감지 도구의 서술에 미주 10으로 단 WEF 문서
2026.9.21	Data Centre Sustainability and Resilience: A Decision Playbook for AI Infrastructure	VII장 11면 — 데이터센터 수요 때문에 에너지 가용성·냉각 용량을 새 리스크로 든 발언. 원문이 지목한 문서는 아니다
2026.9.21	The Role of Start-Ups in AI-Enabled Supply Chain Resilience	VII장 11면 — 공급망 상시 감지. 원문이 지목한 문서는 아니다

위 두 건은 **원문 미주에 실린 문서다**. 아래 두 건은 같은 기관이 같은 달에 낸 인접 문서로, 이 브리프가 모았다. 미주 문서의 발간 시점은 원문 미주 표기를 따랐다.

* 용어 설명

최고리스크책임자(CRO, Chief Risk Officer) — 기업이나 금융기관에서 리스크 관리를 총괄하는 임원. 원문의 설문과 자문 대상이다.

전사적 리스크 관리(ERM, Enterprise Risk Management) — 조직 전체의 리스크를 한 틀에서 식별·평가·통제하는 관리 체계. 원문 4쪽은 세계화와 안정적인 지정학 관계의 시기에 생겨났다고 적었다(III장 5면).

GRC(Governance, Risk and Compliance) — 지배구조·리스크·컴플라이언스를 한 조직 틀로 묶어 운영하는 방식. 원문 8쪽은 리스크 관리가 이 틀을 넘어서야 한다고 적었다(IV장 7면).

순위형 문항(Ranked 1-5) — 응답자가 보기 다섯 개에 1~5순위를 매기는 문항. 그림 2~4가 해당하며, 한 행의 다섯 칸을 더하면 100%다 (반올림 때문에 99%인 행이 있다).

3위 안 계 — 순위형 문항에서 1~3순위의 비중을 더한 값. 원문 본문의 「3대 역량」·「3대 한계」 서술과 맞춰 보려고 이 브리프가 더했다(III장 6면, V장 8면).

지경학적 분절(goeconomic fragmentation) — 경제·통상 관계가 지경학적 이해에 따라 여러 블록으로 갈라지는 흐름. 원문 3쪽이 오늘의 리스크 가운데 첫 번째로 들었다(II장 4면).

가정 점검(assumption auditing) — 전략적 결정을 떠받치는 가정을 체계적으로 찾아내 스트레스 테스트하는 절차. 원문 11쪽이 Novartis의 사례로 실었다(VI장 9면).

사업 속도(business velocity) — 조직이 결정하고 실행하는 속도. 원문 11쪽에 따르면 CRO는 사후 대응에서 선제 대응으로 옮겨 가며 이 속도를 받친다(VI장 9면).

디지털 리스크 트윈(digital risk twin) — 실시간 데이터·시스템 의존관계·전문가 판단·모의실험을 묶어 조직의 리스크 지형을 가상으로 옮긴 모형. 원문 15쪽이 유망한 발전으로 들었다(VII장 11면).

도상 훈련(tabletop exercise) — 가상의 위기 상황을 두고 관계자들이 회의실에서 대응 절차를 짚어 보는 훈련. 원문 15쪽이 종래 시나리오 기법의 하나로 들었다(VII장 11면).

끌어오기·밀어 올리기(pull-based · push-based) — 정기 평가나 요청이 있을 때 리스크를 찾는 방식과, 조건이 바뀔 때마다 리스크가 상시로 드러나 위로 보고되는 방식. 원문 15쪽의 SAP 발언에 나온다(VII장 11면).

경기도 반도체산업 실태조사 — 2면·13면·14면에 인용한 도내 값의 출처. 2023년 10~11월에 경기도 소재 반도체 기업 **1,000개사**를 조사했다 (신뢰수준 95%에서 ±3.0%P). **발행처가 이 브리프의 발행처와 같은 기관이다.**

출처

- World Economic Forum, 「Risk Management, Reimagined: Outlook to 2035」, White Paper, 2026년 9월, 23쪽 (Centre for the New Economy and Society · Global Risks Initiative). 이 호가 인용한 원문 쪽 — 2·3·4·5·6·7·8·9·10·11·13·14·15·16·17·18·19·20·21쪽.
<https://www.weforum.org/publications/risk-management-reimagined-outlook-to-2035/>
- 같은 보고서 「Contributors」(원문 21쪽) — 자문 참여 11명과 작성자 4명 (Grace Atkinson, Mitali Chatterjee, Mark Elsner, Saadia Zahidi).
- 경기도경제과학진흥원, 「경기도 반도체산업 실태조사 결과와 시사점」(GBSA Policy Focus Vol.05, 2024년 9월, ISSN 2671-681X). 원자료는 2023년 경기도 반도체산업 실태조사(표본 1,000개 업체). **이 브리프의 발행처와 같은 기관이 낸 자료다.**
- World Economic Forum, 「Data Centre Sustainability and Resilience: A Decision Playbook for AI Infrastructure」 · 「The Role of Start-Ups in AI-Enabled Supply Chain Resilience」, 2026. 9. 21. — 14면 이어서 볼 문서.
<https://www.weforum.org/sitemap/publications/>

원문의 저작권에 관하여

원문 2쪽의 고지는 “All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means ...”(모든 권리가 유보되며 어떤 형태·수단으로도 복제하거나 전송할 수 없다)라고 적었다. 저작권은 World Economic Forum에 있다(© 2026). **이 브리프는 원문을 복제하지 않았다.** 각 절의 논지와 핵심 수치를 정리하고 일부 문장을 출처와 함께 인용해 소개했다. 전체 내용은 위 주소의 원문을 직접 확인해야 한다. 같은 고지에 따르면 이 보고서는 WEF가 촉진·승인한 협업 과정의 결과물이며 **WEF나 그 회원사·파트너 전체의 견해를 반드시 나타내지는 않는다.**

알려드립니다

이 호의 도표는 원문의 값을 받아 직접 작도하거나 표로 옮긴 것이며 원 도표를 복제하거나 개작하지 않았습니다. 막대의 길이는 응답 비중(%)에 비례합니다. 수치와 서술의 확인 시점은 **2026년 9월 29일**입니다. 이 브리프의 시사점은 공개 자료에 근거한 분석으로, 특정 기관의 확정 계획이나 정책 제안이 아닙니다. 본문의 기업명은 원문의 발원자 소속과 사례에서 옮겼습니다. 특정 기업·제품에 대한 소개, 추천, 평가나 투자 권유를 목적으로 하지 않습니다.

자료 조사와 초안 정리에 **생성형 인공지능을 보조 도구로 활용했습니다.** WEF 보고서의 수치·문장은 원문 PDF와, 도내 수치는 GBSA Policy Focus Vol.05와 대조했습니다.