



자연 재해 등 위기상황을 대비하기 위한 조직의 자금관리 방안 수립의 필요성

Capital projects : Managing the risk of natural disasters

(원문출처 : Deloitte Review, 2018. 3)

최근 허리케인 하비(Hurricanes Harvey), 어마(Irma), 마리아(Maria) 등 예기치 않은 자연 재해 사고 관련 내용들이 언론기관의 헤드라인으로 도배되었다. 예상치 못한 자연재해 후폭풍으로 조직 규모와 상관없이 업무 중단의 위기상황에 직면하였을 경우, 이를 미리 준비하고 관리하는 방법은 무엇인가?

최근의 통계 결과에 의하면, 2017년 극심한 기후변화로 인하여 발생한 사고의 총 피해액은 306억 달러로 집계되었으며 그 중 16건의 사고 피해액은 각 10억 달러 이상의 대규모 사고였다. 허리케인 사고가 대부분이었으며 총 피해액은 265억 달러 규모이다. 또한 기후 변화 연구를 평가하는 UN 후원 단체인 기후 변화 정부 간 패널은 2100년까지 허리케인으로 인한 재정적 손실이 70 % 이상 증가할 것으로 예측하고 있다.

이러한 재정적 손실의 상승세는 시장 변동, 자재 부족, 노동 부족으로 인한 비용 증가 및 재건 비용을 예측하여 반영하였다. 그러나 기업들은 자연 재해로 인한 위험이나 사건발생을 신규 자본 건설이나 기존 자본 자산에 대한 예산 또는 심지어 수익 예측에 반영할 필요는 없다.

본문에서는 재난 발생시 행동에 옮길 수 있는 기업의 자본·자산 관리 계획의 중요성에 대해 논의하려고 한다. 자본 및 리스크 관리 원칙을 기반으로 이러한 계획들을 수립하고 운영하는 것은 자연 재해로 인한 위기 상황에 대비하고 유연성을 갖춘 기업으로 성장하는 데 도움이 될 수 있다.

기업은 자연 재해가 발생할 가능성을 사전에 염두하여 평상시 자본 및 위험 관리 원칙을 준수한다면 실제 재난 발생시 재정적 손실 발생 가능성을 줄일 수 있다. 기업이 예상치 못한 재난 상황 대비를 위해 고려해야 할 사항들은 무엇인가?

재난 대비를 위한 기업의 Checklist

재해 복구를 위한 예산 및 계획 수립

기업은 다양한 유형 및 수준의 잠재적인 천재지변과 같은 위험요소 및 노출을 확인해야 하고 재해 복구, 비즈니스 연속성 또는 위기 관리 계획에 예산 책정 등을 포함해야 한다. 본래 위기관리계획은 잠재적 사건/사고의 운영, 규제 및 재정적 영향 등의 내용을 포함할 뿐만 아니라, 위기 대응에 필요한 자원을 식별하고 지원해야 할 사항들을 포함해야 한다. 해당 자금 및 예산 계획에는 재난 대응 및 복구 서비스 사전 계약 또는 치명적인 수준의 피해/손실액을 충분히 커버할 보험이 포함될 수 있다. 또한 업무를 재개하거나 복원하는 데 즉시 필요한 복구 비용을 추정하고 예산을 책정하는 것이 필요하며 자연 재해가 자원 공급망에 미칠 수 있는 잠재적 영향도 사전 분석을 통해 미리 예측하고 있어야 한다.

우리는 비상시 복구필요자원으로 무엇이 필요하며, 어느 시점에서 필요한지 예상할 수 있는가?

공급망 중단으로 해당 필요 자원이 제 시간에 조달 또는 공급받지 못한다면 우리의 비즈니스는 어떻게 될 것인가?

기업운영에 필요한 자원의 백업공급서비스를 식별하는 것은 인적 자원 부족을 미리 예상하고, 계약 및 조건을 사전 협상하여 관련 비용을 절감하는 것만큼 중요하다.

충당 가능한 보험금액 범위 알아두기

기업의 보험 정책이 자연 재해로 인한 잠재적인 물리적 및 운영적 손해의 비용을 적절히 충당하여 반영되어 있는지 확인하여야 한다. 적절한 보상 범위, 가치 및 공제액을 결정하기 위해 매년 발생할 수 있는 최대손실액을 고민해보고 측정해보는 것이 도움이 된다. 또한 재해 발생시 기존 보험의 범위를 벗어나는 위험 및 노출에 대해 미리 분석해보고, 대처할 수 있는 방법을 고민하는 것이 좋다.

예를 들어, 홍수와 같은 자연재해로 제품 및 서비스 공급에 중단 또는 차질이 발생한다면 해상(화물)보험 보상 범위를 확인해 보는 것이 매우 중요하다. 또한 업무(서비스) 중단 관련 조항은 업무 중단을 야기할 수 있는 정전 또는 유틸리티 공급 중단으로 인한 손실을 해결할 수 있어야 한다.

지배구조 구축하기

자연 재해가 발생하면, 비상 조직을 운영하거나 비상 통치 및 보고 프로세스를 수립할 수 있도록 준비하는 것이 좋다. 이는 체계 및 프로세스의 복잡한 역할 구조로 중요한 기능이 수행되지 않을 수 있으므로 보고 프로세스 및 역할 분배를 간소화하였는지 확인하여야 한다.

또한 통합 정보 및 핵심성과 지표를 포함하는 표준화된 보고서 양식 / 플랫폼을 구현함으로써, 이사회 등 결정권자들에게 정보를 신속하고 정확하게 제공해야 하므로, 지배구조로 인한 효율성이 증대될 수 있다. 왜냐하면 해당 보고 프로세스 등으로 이사회는 기업에게 놓인 위험을 보다 잘 이해하고 현명한 결정을 신속하게 내릴 수 있어 상당한 시간과 비용을 절약할 수 있다.

이와 같은 기업의 관리시스템이 구축되면 자산 손상을 평가 및 파악하기 용이하다. 또한, 비상상황으로 초과 근무를 지원한 인력들을 위한 추가 수당 비용, 손상된 구조물에 대한 보안 증진 및 현장에 근로자를 배치하기 위한 음식과 숙박을 포함하여 손상 및 수리 프로세스를 추적(tracking)하는 시스템을 준비하는 것이 좋다. 그리고 업무(서비스) 중단으로 발생된 비용뿐만 아니라 가스, 수도, 전기, 통신 및 기타 서비스를 포함하여 기업 중단으로 인해 실제로 발생하는 손실 규모가 어느정도 될 지를 고려해 보는 것이 좋다.

사고 클레임 보고 및 관리프로세스 결정

자연 재해가 발생하면, 보험금 청구 및 보조금 지급 업무를 관리할 "Gate Keeper" 선정이 필요하다. Gate Keeper는 법률, 운영, 재무 및 회계 부서의 의견을 조정하고 보험 감사자에 대응하는 역할을 한다. 다양한 보험사가 개입된 경우, Gate Keeper는 청구 조정 업무를 지원하는 역할을 수행한다. 예를 들어, 미국 역사상 가장 큰 재해 중 하나인 허리케인 카트리나의 여파로 사고 피해 지역인 '루지애나주' 복구 시 Deloitte는 루지애나 주의 Gate Keeper로 선정되어 사고 피해지역의 복구 비용 환급 절차에 대한 간소화된 효율적인 프로세스를 구축하였다. 또한 미국 공공 지원 펀드 기구(PA) 및 소방방재청인 FEMA에 행정비용을 보고 및 제출하여 신속한 환급 처리하는 프로세스를 실행시키는 데에 중요한 지원 역할을 수행하였다.

재난 대비를 위한 기업의 Checklist (계속)

복잡성에 대비하기

자연 재해로 인한 기업 손실을 정량적으로 평가하고, 이를 쉽게 해결하기는 어렵다. 허리케인 하비(Harvey), 어마(Irma), 마리아(Maria)는 자연재해의 위험성을 보여주는 좋은 사고 사례이다. 자연재해로 인한 복잡한 사건/사고들과 사고 관련 피해손실액은 비례적으로 증가하고 있다.

허리케인 하비, 어마, 마리아는 여러 차례에 이어 (예 : 두 번째 허리케인이 첫 번째 타격 기간 내 또 다시 발생) 사고 발생 지역을 강타하였으며 그로 인하여 2차적인 사고 피해규모가 크게 발생한 사고 사례라고 할 수 있다. 사고로 인하여 사고발생 지역 내 위치한 수 많은 기업에 물리적/인프라 중단이 발생하였으며 이로 하여금 조직의 업무(서비스) 복구/복원 능력에 악영향을 주어 큰 피해가 발생하였다.

재난을 대비한 자금 계획을 준비하고자 한다면 보험 결정이 아닌 비즈니스 의사 결정을 더 신속하고 정확하게 할 수 있도록 준비하는 것이 좋다. 특히 향후 운영을 강화할 수 있는 업데이트 및 개선이 가능한 경우에 대비하여야 한다.

비즈니스 연속성 개발 및 커뮤니케이션 계획서 마련하기

무엇보다 비상시 역할과 책임을 정의하고, 자연 재해 발생시 이해 관계자에게 정보를 제공하는 “비즈니스 연속성 계획”을 관리 및 실행하는 것이 중요하다. 다양한 조직에서 비즈니스 연속성 계획을 현재 수립하여 운영하고 있지만 실제 구현을 위해서는 융통성과 실제 노력을 조율하려는 노력이 필요하다. 비즈니스 연속성 개발 시에는 의사 결정을 내리는 사람, 즉 경영진과의 의사 소통 수단 및 방법을 명확히 하는 것이 좋다. 경영진이 적시에 정보에 입각한 결정을 내리는 데 필요한 세부 정보를 정확하게 얻을 수 있도록 정확하고 적절한 정보로 업데이트 해야 한다.

다음으로, 사고로 인해 영향을 받는 대외 이해관계자(고객 등) 를 대상으로 비상시 모든 대외 이해관계자 커뮤니케이션 대상을 우선순위화하여, 가장 적합한 커뮤니케이션 채널 및 수단을 파악하여야 한다. 자연 재해가 발생할 경우, 인력, 공급 업체, 비즈니스 파트너 및 고객 모두가 영향을 받을 것이며, 효과적이고 효율적인 복구를 위해서는 관련 이해관계자와의 신뢰를 강화할 수 있는 커뮤니케이션 채널을 유지하는 것이 중요하다.

재난 발생시 추가 자원 확보 방법 알아보기

자연 재해가 발생할 경우, 보험 및 내부 소식통으로부터 자금을 보충할 수 있는 보조금 및 기타 정부 프로그램을 조사하는 것이 좋다. 미국의 경우, FEMA, SBA(Small Business Administration) 및 HUD (Housing and Urban Development) 자금 지원을 비롯하여 복구를 위한 다양한 자금 지원 프로그램이 제공된다. 국내의 경우, 행정안전부에서는 국가 공공시설 뿐만 아니라 사유 시설도 자연재난으로 인해 피해 손실이 발생할 경우, 복구지원에 대한 자격 요건, 신청 기한 및 신청 방법 등 해당 긴급 지원 프로그램을 제공하고 있다. (출처: 행정안전부 홈페이지)

교부금을 포함한 경영 전략 세우기

마지막으로, 보조금 수령 시 해당 보조금 관리 계획을 수립하면 기업의 재건 노력의 속도는 가속화되고, 합리적으로 진행할 수 있다. 예를 들어, 2011 년 미국 미주리 주 내 토네이도가 발생한 도시에서 Deloitte는 정부가 재건을 위한 1.58억 달러의 교부금을 관리하는 것을 지원했다. Deloitte는 잠재적 편익 중복을 위해 계획된 이 프로젝트를 평가하는데 도움을 주고, 보조금의 존속 기간 동안 프로젝트를 관리하기 위한 광범위한 설계 및 구현 전략을 개발하였다. 교부금에 대한 모니터링과 보고를 통해 뉴욕시는 관련 법규를 준수할 수 있었다. 그리고 Deloitte는 이 프로그램의 설계에서 구현으로 진행함에 따라 해당 도시 재정 지원 프로젝트를 성공적으로 종료할 수 있었다. Deloitte는 기술 교육, 워크샵 및 전략 및 규정 준수 표준 개발을 통해 도시 스스로 효과적으로 관리할 수 있도록 지원하였다.

자연 재해 발생 후 기업의 자금을 관리 할 수 있는 적절한 전략을 수립하면 조직의 비용을 절감하고 복구 시간을 단축할 수 있다. 허리케인, 토네이도, 산불 또는 기타 자연 재해가 발생하면 자금 운용을 포함한 비즈니스 연속성은 적시에 의사 결정을 내리는 데 필요한 정보의 흐름을 개선하는 것이 가장 중요하다. 조직은 지속 가능성과 지속적인 개선에 초점을 맞춘 실용적인 계획을 실행함으로써 보다 현명하게 재건하고 위기에 대처할 수 있다. 결국은 자본투자가 필요하며, 이는 조직의 복원력(resiliency)을 위해 장기간 이루어져야 한다.

Q. 자연재해 사고로 인한 기업의 사고 피해액을 가입된 보험으로 보상 처리가 가능한가, 만약 그렇다면 어떠한 절차를 따라야하는가?

A. 보험 보상 범위가 얼마나 큰지 평가하는 것은 어려울 수 있으며 기업의 법률 고문의 도움이 필요할 수 있다. 보험회수액 결정시, 기업은 먼저 다음과 유사한 평가를 수행해야 한다.

- 기업 보험이 존재/가입되었는가? 기업은 "보험"의 실제 존재 여부 및 계약 유효 여부 및 특정 사건 발발에도 보험 적용되는지 여부를 고려해야 한다. 예를 들어, 기업은 보험 적용이 어려운 위험한 상품보다 유효한 보험을 보유하는 것이 가장 좋다.
- 재산 피해 원인과 피해 범위에 관한 분쟁이 있는가? 기업은 보험 회사와의 보험회수액 결정을 위한 분쟁 가능성이 있는지, 해당 보험회사의 평판이 어떠한지 고려해야 한다.
- 해당 보험회사는 경제적으로 보험금 지불 능력이 있는가? 보험 미수금을 청구하기 전에 보험 회사는 보험사의 지불 능력을 고려해야 한다. 기업은 다음과 같이 보험회사의 재정적 평가를 스스로 해볼 수 있다.
 - 분기 및 연례 법정 서류. 첫 번째 단계는 기업(보험자)의 잉여금 / 자본이 추정 손실을 충당하기에 충분한 지 여부를 고려하는 것이다. 고려해야 할 또 다른 요소는 기업이 보험 적용을 받을 수 있는 지역 인지 위치확인 여부이다.
 - 보험 브로커 (해당되는 경우) 또는 신용 평가 기관이 이미 이러한 평가를 수행했으며 추가 정보를 제공할 수 있다.
 - 보험 회사 등급은 주로 신용 평가 기관으로 부터 얻을 수 있다. 미국 보험회사의 경우, 보험회사 등급은 Moody 's Investors Service (재무 건전성), Fitch (청구권 지불 능력), Standard & Poor 's (청구권 지불 능력), A.M. Best 등 주요 신용 평가기관에서 얻을 수 있다.

자금 계획을 세워야 하는 이유

기업의 위기 요소는 모두 마찬가지로이지만, 특히나 자연재해는 인간이 예측하기 어려운 위기이며 사고 발생시 파괴력 또한 상당하여 기업의 비즈니스 중단에 미치는 영향력이 매우 크다. 각종 위기 상황이 발생하였을 때, 신속하고 효과적인 대응과 복구를 수행하여 비즈니스 연속성을 확보하고, 이를 통해 주주 및 임직원의 생명과 자산, 조직의 명성과 브랜드를 보호할 수 있게 대비하는 것이 매우 중요하다.

비즈니스 연속성을 확보하기 위해 재정 전략을 세우는 것이 요구되는데, 그 이유는 기업 유치를 위해 재무적 관점의 조달 방향성을 수립하여, 빠른 시간 내에 조치를 이행하는 것이 기업의 더 큰 손실을 막을 수 있기 때문이다.



Resources

Capital projects: Managing the risk of natural disasters, CFO Insight 2018. September, 21 2018

Financial Reporting Implications of Disasters, Financial Reporting Alert, October 17, 2018
