



2월 29일 대구에서 육군 현장지원팀이 우한 코로나(코로나 19) 확산을 막기 위해 방역 작전을 펼치고 있다. [Source: 조선일보(www.chosun.com)]

## 비즈니스연속성을 통한 코로나 19 긴급 대응

### 기업의 비즈니스연속성계획을 통한 복원력 확보

2019년 12월 중국 우한에서 발생한 코로나바이러스감염증-19 (Corona Virus Disease 19)는 과거의 사스(SARS-CoV-2)의 새로운 유형의 바이러스이다. 우한에서 시작하여 현재 세계 곳곳으로 퍼져 나가 세계적 대유행 감염병 (Pandemic)이 되었다.

한국의 첫 확진자는 우한에서 온 중국인 관광객이었으며, 6번 확진자부터 2차 감염이 시작되었고 10번 확진자부터 3차 감염이 시작되었다. 당시 3차 감염이 시작되었던 시기에도 국내에서는 빠른 시일 내에 사태가 진정되고, 감염자 수도 몇 백명에 그칠 것으로 예상했다. 그러나 2월 26일 감염자 수가 1000명을 넘어서고, 2월 28일 2000명, 2월 29일 3000명, 3월 2일 4000명, 3월 3일 5000명을 넘어서며 그 이후로 하루 이틀 사이에 천 명 단위로 증가하고 있다. 국민들은 과연 이 사태가 종식될 것인지 의문이 드는 상황에 놓여 있으며, 동시에 시간이 지날수록 한국 및 세계 경제에 타격이 커지고 있다.

한국경제연구원은 '이번 코로나 19 사태가 비교적 단기간 내(6 개월 이내) 진정되어도 국내 대기업의 올해 매출액과 수출액은 각각 평균 3.3%, 5.1% 감소할 것'이라고 발표하였다. 국내에서 확진자가 폭증하며 경제 심리가 어두워지고 내수가 위축된 것과 더불어 중국에 공장을 보유한 국내 제조 기업들과 중국에서 부품을 공급받고 있는 기업들도 생산에 차질이 생겼다. 대표적으로 국내 현대자동차 울산 2 공장의 경우 코로나 19 초기에 중국 부품 수급이 어려워 생산라인이 잠시 중단되었고, 이후 재개되었다가 해당 공장에 확진자가 발생하여 다시 작업이 중단되었다. 이로 인해 1 조원의 손해가 발생할 것으로 예상된다.

그러나 더욱 심각한 문제는 많은 기업들은 감염병에 대한 대응책을 세우지 않았거나 그저 상황에 따라 수동적으로 대응했다는 것이다. 한국경제연구원의 매출액 기준 600 대 기업 대상으로 실시한 기업경기실사지수 설문조사에 따르면 코로나 19 사태에 대한 기업들의 대응방안으로는 '중국 현지출장 자제(34.3%)', '별 다른 대응방법 없음(29.5%)', '현지 방역활동 강화(10.5%)', '임직원 국내소환 또는 재택근무(10.2%)', '현지 경영활동 축소(6.7%)'순으로 조사되었다. 이와 같이 응답 기업의 29.5%가 대책이 없었으며, 있었다 하더라도 기업에서는 업무 중단이 발생할 경우를 고려하지 않았다.

대응방법이 없는 기업들도 이번 사태에는 운 좋게 지나갈 수도 있다. 그러나 감염병은 주기적으로 유행하고 있으므로, 다음 번에는 대응할 틈도 없이 큰 타격을 입을 확률이 높을 것이며 복원되지 못할 가능성도 크다.

### 주기적으로 찾아오는 감염병의 위협 및 대비책

과거를 되돌아보면 감염병은 평균적으로 6 년을 주기로 찾아왔다. 2003 년에는 SARS(Severe Acute Respiratory Syndrome), 2009 년에는 신종 인플루엔자 A(H1N1) pdm09, 2015 년에는 메르스(Middle East Respiratory Syndrome, 그리고 2019~2020 년에는 코로나 19(corona virus disease 19)가 진행 중이다. 주기적으로 발생하는 감염병은, 다음에 언제 어디서 큰 타격을 입힐지 아무도 예측하지 못한다.

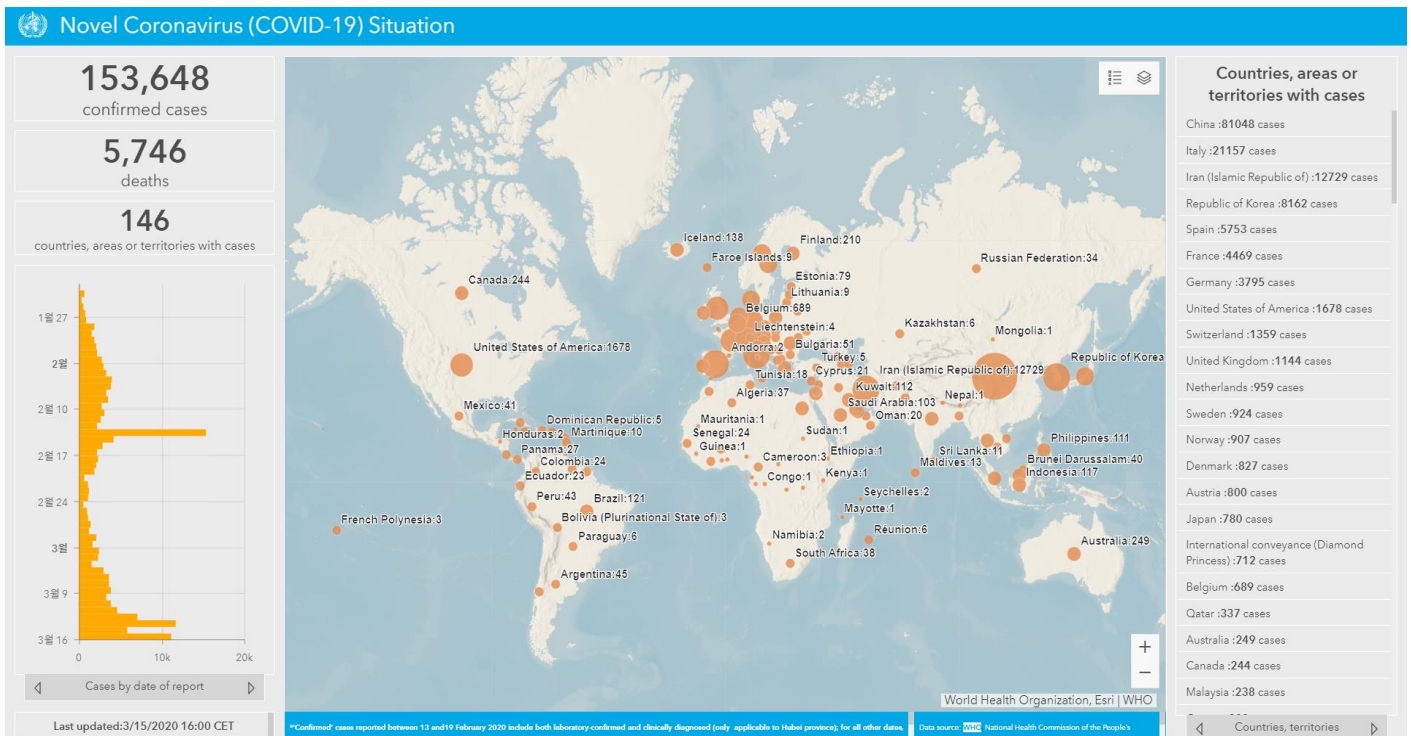
새로운 코로나바이러스의 지속적인 확산은 세계보건기구(WHO)가 이 감염병이 '국제비상사태'를 선포하도록 만들었다. 한편, 기업은 원자재 공급 지연이나 중단, 고객 수요의 변화, 비용 증가, 배송 지연으로 이어지는 물류 부족, 직원 건강 및 안전 보호 문제, 불충분한 인력과 관련된 물류·정산 과제 등 다양한 전략적·운영적 리스크에 직면하고 있다.



중앙재난안전대책본부 대응책 브리핑  
2020 년 3 월 2 일 중앙재난안전대책본부에서  
코로나 추가 대응책에 대해 논의하였다.



'국제적 비상사태' 선포  
2020 년 1 월 31 일 세계보건기구(WHO)의  
사무총장 (게브레예수스)가 '국제적 비상사태'를  
선포하고 있다.  
Source : BBC



2020.3.15 WHO 에서 제공한 국가별 코로나 19 감염 확진자 수

**Deloitte** 는 비즈니스 연속성 계획(BCP), 전염성 비정형 폐렴, H1N1 인플루엔자, 에볼라 출혈열, 기타 주요 감염병에서 다국적 기업의 선도적 관행을 분석한 결과, 향후 재난·재해에 대처하기 위해 다음 10 대 활동 및 전략을 취할 것을 권고한다.

감염병 또는 위기상황에서의 기업의 성공적 10 대 활동 및 전략

| 필요 조치  | 상세 설명   |
|--|---|
| 1. 비상시의 의사결정팀을 구성한다                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>기업은 즉시 “비상대응팀”, “위기상황실” 또는 “위기관리위원회”와 같은 임시 주요 이슈에 대한 의사결정팀을 구성하여 전체 목표와 비상계획을 수립하고 다양한 상황에서 가능한 한 가장 빠른 결정을 내릴 수 있도록 해야 한다.</li> <li>위원회 구성원의 경우, 기업의 전문적 강점을 평가하며, 필요한 경우 비즈니스 및 지역 특성에 맞는 전문가를 데려와야 한다.</li> </ul>  |
| 2. 리스크를 평가하고 비상 대응 메커니즘, 계획 및 업무 분담을 명확히 한다. | <ul style="list-style-type: none"> <li>상당한 다국적 기업들은 “비상대응계획” 또는 “비즈니스 연속성 계획”을 수립하고 있으며, 일반적으로 긴급사태가 발생했을 때 이를 즉시 시행하고 있다.</li> <li>기업이 이러한 계획을 갖고 있지 않다면 인력, 아웃소싱, 정부 대응, 공급망 문제 등 모든 리스크에 대한 종합적인 평가를 곧바로 실시해야 한다. 리스크평가에 따르면 사무공간, 생산계획, 조달, 공급 및 물류, 인사 안전 및 금융자본 등의 이슈에 대응하고, 비상계획 및 노동분업과 관련된 기타 주요 사항을 정리해야 한다.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>3. 직원, 고객, 공급업체에 대한 커뮤니케이션 메커니즘을 확립하고 표준화된 문서를 작성한다.</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부 직원과 외부 파트너의 공급망과 사고방식을 안정화하는 것은 당연하나, 커뮤니케이션 부주의나 모순으로 인한 부정적 여론을 피하기 위해 기업 홍보와 고객 서비스 관리를 강화하는 것이 중요하다.</li> <li>• 동시에 기업의 기존 정보시스템을 활용해 감염병 정보를 수집, 분석하고 임직원 및 관계자에게 신속한 위기경보를 발령해야 한다.</li> </ul>  |
| <p><b>4. 직원의 신체적 및 정신적 건강을 유지하고, 상이한 사업과 업무의 성격을 분석하여 적절한 업무 재개를 보장한다.</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte 가 최근 실시한 감염병 대응 인사 조사(보고서 클릭)에 따르면, 기업의 82%가 "유연한 업무 배치"가 현재 인력 관리의 가장 중요한 수단이라고 언급하고 있다. 기업들이 특정 필요 기간 동안 직접 대면하지 않거나 재택근무를 설정하기 위해 기술적 수단을 사용하여 휴가를 유연하게 사용하거나 업무 수행 전략을 즉시 확립할 것을 권고한다.</li> <li>• 또한 기업은 직원 건강 모니터링 시스템을 구축하고 직원들의 개인 건강 정보를 기밀로 유지해야 한다.</li> <li>• 기업은 주요 감염병 발생기간에 국가 및 지역 공공보건당국의 위생관리 요건에 따라 작업장을 철저히 청소 및 소독하여 작업환경의 안전을 보장해야 한다.</li> <li>• 기업은 감염병 안전 교육을 강화하고, 사실에 근거한 인력 개개인의 자기 보호 지침을 제정함으로써, 안전과 리스크 예방에 대한 인식을 높여야 한다.</li> </ul> |
| <p><b>5. 공급망 위기 대응 계획에 집중한다</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다국적 기업은 보통 복수의 국가나 여러 지역의 다른 사업장, 생산계획, 원자재 조달 채널 등을 미리 활용하도록 주선하기 때문에 "감염지역"에서의 작업은 신속히 착수할 수 있거나, 역량이 부족하거나 원료 부족으로 생산을 중단하지 않을 것이다.</li> <li>• 재고관리에서는 공급 차단에 따른 재고 조달 주기가 길어지고 그에 상응하는 비용 증가, 현금흐름에 대한 압박을 고려해야 한다. 동시에 생산 주기가 긴 산업에서는 재고 부족 리스크를 막기 위해 감염병이 완화되면 소비 급증에 미리 대비해야 한다.</li> </ul>  |
| <p><b>6. 단기적으로 생산을 재개할 수 없어 발생하는 컴플라이언스 및 고객 관계 유지 관리 리스크에 대한 솔루션을 개발한다.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>위기 상황 발생 후 조직은 유통 및 판매단계의 고객 및 시장 상황의 변화를 파악하고, 생산 재개, 배송 및 배달, 수요 및 시장 변화의 영향을 확인해야 한다.</b></li> <li>• 민간 및 상업 계약의 이행에 관한 법률이 시행될 수 있는데, 감염병 발생기간 동안 모든 불이행은 법적인 결과를 초래할 수 있기 때문이다.</li> <li>• 기업은 성과에 따라 영향을 받을 수 있는 계약을 파악하여 평가하고, 가능한 손실을 완화하기 위해 관계자에게 즉시 통지하여, 새로운 계약 체결의 필요 여부를 평가하고, 만약을 대비하여 민사 소송에 사용할 증거를 보유해야 한다.</li> </ul>  |
| <p><b>7. 사회적 책임 및 이해관계자 관리를 실천하고, 지속 가능한 전략을 의사결정에 통합한다.</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업은 정부의 통일된 계획, 준비 및 요구에 협조해야 한다.</li> <li>• 적절한 기업 정보 공시는 기업의 공공 이미지를 향상시킬 수 있다.</li> <li>• 중국 기업의 경우, 가장 중요한 것은 기업 사회적 책임을 환경, 사회, 경제, 인력의 안정성의 관점에서 이행하는 것이 지역사회와 공급자와의 관계도 조율할 수 있는 것이다. 그들은 감염병의 가능한 영향과 기간을 평가하고, 계획을 조정하고, 주주나 이사회 수준에서 제안된 조치와 평가 결과를 전달해야 한다.</li> </ul>  |



|  |   |
|--|---|
| <p><b>8. 직원 마스터 데이터, 정보 보안 및 개인 정보 보호에 대한 관리 계획을 수립해야 한다</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업은 우수한 직원에 대해 마스터 데이터 관리(Master Data Management) 메커니즘을 구축하고, 내부 및 외부 직원, 공급업체, 파트너 및 그들이 접촉하고 있는 다른 직원들을 등록해야 한다.</li> <li>• 또한 정보보안 비상대응계획을 적시에 수립하여 보안과 안정적인 운영을 보장해야 한다. 원격 및 현장 직원이 업무를 수행할 수 있도록 상시 운영되는 원격 및 현장 지원실을 구축하여 PC 실, 네트워크, 시스템, 애플리케이션 및 리소스에 대한 모니터링의 확보가 필요하다.</li> <li>• 기업은 또한 개인 사생활과 의료 데이터를 보호해야 하며, 특히 환자의 경우에도(고객/직원) 접근 및 사용을 엄격하게 통제해야 한다. 건강 및 의료 데이터의 경우 접근 제어 및 보호 수준을 설정해야 한다.</li> </ul>             |
| <p><b>9. 기업들은 예산과 시행계획, 현금흐름 계획, 국제무역을 위한 조기경보 메커니즘 등을 조정할 필요가 있다.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte 자료에 따르면, 기업의 46%가 2020 년 실적 전망을 낮출 계획이라고 한다. 동시에 기업들은 현금 흐름에 주의를 기울이고, 생산 및 판매 단계의 협력업체와 직원들의 업무 계획에 따라 자금의 안전성을 보장하기 위해 현금 계획을 마련해야 한다.</li> <li>• 또한 국제무역의 수출 및 수입 상황, 특히 주요 제품의 원산지인 지역에 급변사태나 재해로 무역에 영향을 미치고 회사에 막대한 손실을 초래할 수 있다는 점에 세심한 주의를 기울여야 한다. 이 같은 사태를 막기 위해 기업들은 헷지거래, 국제 무역의 다양한 수출입, 대체공급업체를 이용한 리스크회피계획을 통해 원재료 제공자에 대한 긴급 대응계획을 조속히 수립해야 한다.</li> </ul>  |
| <p><b>10. 기업의 리스크 관리 메커니즘을 업그레이드한다.</b></p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte 의 글로벌 기업인들을 위한 기업 리스크 관리 조사(Enterprise Risk Management Survey) 보고서는 76%의 리스크관리자들이 내일 대규모 비상사태가 발생할 경우 회사가 효과적으로 대응할 수 있다고 믿는다는 것을 보여준다. 그러나 관련 매뉴얼을 개발하고 비상 시나리오를 토대로 사전 테스트를 실시한 기업은 49%에 불과했으며, "비상 시뮬레이션 연습"이나 모의훈련을 실시한 기업은 32%에 불과했다.</li> <li>• 우리는 대부분의 기업들이 예상치 못한 리스크에 직면할 수 있다고 믿는다. 그것은 언제인지에 대한 문제다. 기업은 주요 리스크를 식별 및 완화 계획을 수립하기 위해 리스크관리 시스템을 구축하거나 업그레이드해야 한다. 리스크관리 시스템 강화는 재난·재해에 대응하는 것 만큼 중요하다.</li> </ul> |

**예방 및 대응을 넘어 비즈니스연속성계획(BCP) 수립 필요**

포괄적으로 기업이 위기 상황에서 감염병을 준비하기 위한 위의 10 가지 방안은 요약하자면 **기업 고유의 리스크 분석 및 평가, 핵심 업무 식별, 사업 전략, 비상대응, 연속성 계획, 모의훈련 및 검토, 즉 비즈니스연속성계획(Business Continuity Plan) 또는 비즈니스연속성관리(Business Continuity Management)**로 해석될 수 있다.

이 10 가지 방안을 통해 기업들은 임시방편으로 비상시 또는 비즈니스 중단 시 연속성계획을 시행할 수 있다. 그러나 한번 타격을 입은 기업은 다시 정상으로 돌아오지 못하거나, 타격을 입은 요소를 완화하는 데에 상당한 기간이 소요될 것으로 예상된다.

지속적인 감염병 위기를 견뎌내기 위해 복원력을 개선하는 것은 기업의 감염병으로부터 야기되는 고유한 리스크를 식별하고 그것을 완화하기 위한 적절한 조치를 취하는 것에서부터 시작된다. 기업은 직원과 공급자, 고객, 그리고 사업 파트너를 포함한 확장된 기업들 사이의 더 큰 결석을 해결할 계획을 개발해야 한다. 가장 중요한 것은, 감염병 계획을 조직의 전반적인 비즈니스 연속성 전략에 통합하여 잠재적인 갈등과 혼란을 제거해야 한다는 것이다.

**Crisis Management Newsletter**  
**- March 2020**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2020. For information, contact Deloitte Anjin LLC