Ⅱ 중소기업 위험관리를 위한 사업연속성계획(BCP)의 중요성

사업연속성계획(BCP)은 예상치 못한 재난이나 재해로 초래된 업무 및 서비스 중단으로 인한 매출 감소, 지속적으로 지출되는 경상비 등에 의한 영업이익 감소, 공급사슬 단절과 같은 기업과 정부기관 등 모든 경제주체의 생존에 직결되는 중요한 문제와 연관되어 있기 때문에 우리나라뿐 아니라 전 세계적으로 중요한 이슈로 대두되어왔다. 특별히 대규모 재해와 긴급사태 발생 시 외부 충격에 대한 대응력이 약하고 복구에 필요한 자금 조달에 어려움이 있는 중소기업들은 인적자원이나 설비에 큰 피해를 입고 사업 복구가 지연됨으로 인해 사업 축소나 폐업으로 이어지게 되는 사례가 발생할 수 있다.[4] 따라서 중소기업이 다양한 이유로 발생하는 위기 상황에서 폐업이나 사업의 중단에 대비하기 위해 평상시에 사업연속성계획을 수립하고, 긴급상황에서 사업연속성 유지와 조기 복구를 위한 예방, 대비, 대응 및 복구 역량을 제고하는 것은 안정적인 경영활동을 위해 필수적이라고 할 수 있다.

영국의 세계적인 보험중개업체인 AON의 2019년 설문조사에 따르면 글로벌 기업들이 직면하는 주요 위험 중 사업중단 위험(Business Interruption Risk)이 4번째로 중요한 위험으로 인식되는 것으로 나타났다(〈표 Ⅱ-1〉 참조). 또한 주로 기업성보험을 판매하는 알리안츠 그룹 산하 기업인 Allianz Global corporate&Specialty(AGCS)가 2021년에 발행한 알리안츠 위험지표(Allianz Risk Barometer)[5]에 의하면 사업중단 위험이 중소기업이 직면하는 다양한 위험 가운데 가장 높은 순위로 나타났다.

4) 2019년 미국 연방재난관리청(Federal Emergency Management Agency; FEMA)의 보고서에 따르면 약 40% 정도의 중소기업들은 재난을 경험한 뒤 파산하며, 다시 사업을 재개하는 25%의 회사들도 1년 이내에 폐업하는 것으로 나타남

5) 알리안츠 위험지표(Allianz Risk Barometer)는 전 세계 92개 국가 및 지역의 2,769명의 위험관리 전문가의 의견을 토대로 작성되었음

〈표 Ⅱ-1〉 글로벌 기업이 직면하는 주요 위험 순위

구분	2019	2017	2015	2013	2011	2009
1	경기침체/ 경기회복 지연	평판손실	평판손실	경기침체/ 경기회복 지연	경기침체/ 경기회복 지연	경기침체/ 경기회복 지연
2	평판손실	경기침체/ 경기회복 지연	경기침체/ 경기회복 지연	규제/법률 불확실성	규제/법률 불확실성	규제/법률 불확실성
3	급격한 시장변화	경쟁 증가	규제/법률	경쟁 증가	경쟁 증가	사업중단
4	사업중단	규제/법률 불확실성	경쟁 증가	평판손실	평판손실	경쟁 증가
5	경쟁 증가	사이버범죄 /해킹	인재채용/ 보유실패	인재채용/ 보유실패	사업중단	상품가격 변동
6	사이버공격/ 데이터 유출	혁신실패/ 고객수요 미충족	혁신실패/ 고객수요 미충족	혁신실패/ 고객수요 미충족	혁신실패/ 고객수요 미충족	평판손실
7	상품가격 변동	인재채용/ 보유실패	사업중단	사업중단	인재채용/ 보유실패	현금흐름/ 유동성
8	현금흐름/ 유동성	사업중단	제3자 배상책임	상품가격 변동	상품가격 변동	유통/공급 체인실패
9	혁신실패/ 고객수요 미충족	정치적 불확실성	사이버범죄/ 해킹	현금흐름 /유동성	기술실패/ 시스템실패	제3자 배상책임
10	규제법률 불확실성	제3자 배상책임	재산손해	정치적 불확실성	현금흐름/ 유동성	인재채용/ 보유실패

자료: AON(2019), Global Risk Management Survey

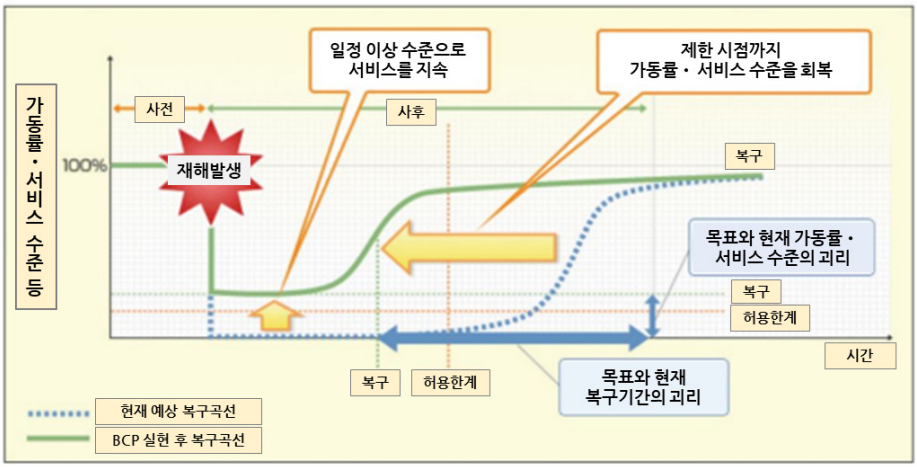
〈표 Ⅱ-2〉 전 세계 중소기업이 직면하는 주요 위험 순위

구분	중소기업이 직면하는 주요 위험
1	사업중단
2	팬데믹 확산
3	사이버 사고
4	자연재해
5	화재·폭발

자료: Allianz Global Corporate&Specialty(2021)

중소기업이 사업연속성계획을 수립한 경우와 수립하지 않은 경우, 재해가 발생하였을 때 사업의 통상 회복까지의 복구 기간과 가동률을 〈그림 Ⅱ-1〉을 통해 살펴보면, 사업연속성계획을 수립하지 않은 경우에 비해 기업이 사업연속성계획을 수립하고 시행한 경우 재난·재해 발생에도 불구하고 기업의 중요업무는 중단되지 않고, 재해 발생 후 사전에 수립된 계획대로 복구를 진행함으로써 재해 발생 이전의 수준으로 사업을 상대적으로 빠르게 재개하고 복구할 수 있다는 사실을 알 수 있다.

〈그림 Ⅱ-1〉 사업연속성계획(BCP) 수립의 중요성

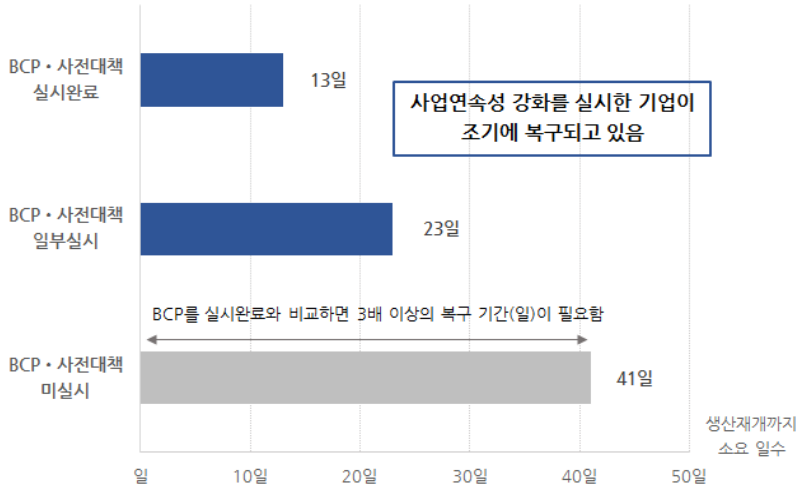


자료: 福岡商工会議所(2020)

2019년 일본 중소기업 강인화 연구회(中小企業強靭化研究会)의 보고서[6]는 사업연속성계획을 사전에 수립하고 실시하고 있는 중소기업들의 경우 사업의 복구까지 평균 13일, 사업연속성계획을 일부만 실시한 중소기업의 경우 평균 23일 정도가 소요되지만 사업연속성계획을 전혀 수립하지 않은 중소기업의 경우 재난 발생 이전의 수준으로 영업활동을 복구하기 위해 평균 41일 정도가 걸린다는 것을 보여준다(〈그림 Ⅱ-2〉 참조). 이는 사업연속성계획의 사전 수립과 실행의 유무가 중소기업의 사업 복구에 있어 3배 이상의 기간 차이를 가져올 수 있다는 사실을 보여주며 중소기업 사업연속성계획 수립의 중요성을 시사하고 있다.

6) 中小企業庁(2019a)

〈그림 Ⅱ-2〉 사업연속성계획(BCP) 수립과 복구시간



자료: 中小企業強靭化研究会(2019)

중소기업은 기업 활동을 영위하는 과정에서 다양한 위험에 직면하며, 위험의 종류에 따라 사업에 미치는 영향의 정도가 달라질 수 있으므로 중소기업은 개별 위험이 사업에 미치는 영향이나 자사의 특성과 자사가 위치한 지역의 재해 종류 및 특징 등을 종합적으로 고려하여 사업연속성계획을 수립하는 것이 중요하다. 중소기업의 사업중단과 관련한 주요 위험요인들로는 화재, 풍수해, 지진, 감염병, 안전사고, 이상기후, 인적재해 등을 들 수 있는데 이에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다(〈그림 Ⅱ-3〉 참조). 먼저 화재는 다른 위험에 비해 발생빈도가 높고 기업에 미치는 영향이 상대적으로 큰 재해로 사상자의 발생이나 시설물의 전소 등 중대한 피해를 일으킬 수 있다. 화재는 부주의와 같은 내부적인 요인이나 방화 등의 외부적인 요인으로 인해 발생할 수 있으며 화재의 예방에 대한 대책을 평소에 마련하고 화재를 발견할 경우에는 신속히 소방서에 통보함으로써 그 피해를 줄일 수 있다.

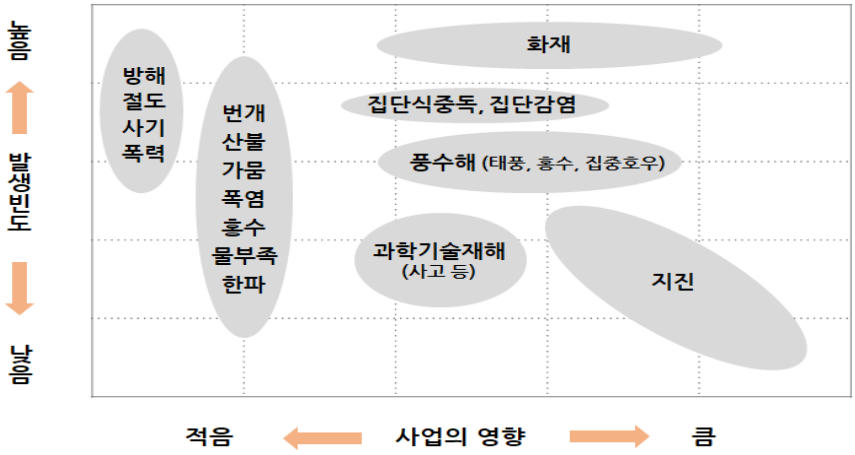
최근 들어, 태풍과 집중 호우와 같은 풍수해의 발생빈도와 피해의 규모가 급증하고 있다. 풍수해는 전력 및 통신 시스템, 상하수도 시스템, 교통체계와 같은 사회 인프라의 기능에 치명적 피해를 입힐 수 있기 때문에 풍수해가 빈번하게 발생하는 지역에 위치한 중소기업들은 이에 대한 적절한 재해 방지대책을 수립할 필요가 있다. 지진은 국내에서는 발생빈도가 낮은 재해에 해당하지만, 발생 시 광범위하고 대규모의 인적·물적 피해를 초래하고

사업의 복구와 재개에 많은 시간이 소요될 수 있다. 따라서 지진 발생 가능지역에 소재한 중소기업들은 건축물 내진화 등 사전 예방대책이나 응급 대책에 관한 검토가 요구된다.

다음으로 안전관리가 취약한 위험물의 폭발 및 유출, 운송사고, 정전이나 전력 공급의 정지 등으로 인해 발생하는 안전사고는 직접적인 피해뿐 아니라 사고 발생에 대한 사회적 책임으로 인해 사업 재개가 곤란해지는 등 중소기업에 중대한 손해를 끼칠 우려가 있으므로 이에 대한 대책을 마련할 필요가 있다. 또한 코로나19와 같은 대규모 감염병의 확산은 중소기업 종업원의 집단 감염을 초래하여 사업중단으로 인한 막대한 손실이 발생할 가능성이 있다. 그러므로 중소기업은 감염증의 확산을 막기 위한 마스크의 착용, 정기적인 환기시스템의 점검 및 교체, 작업장 소독 등의 철저한 방지대책을 조기에 실시하는 것이 필요하다.

또한 우박, 번개, 가뭄, 한파와 같은 이상기후 역시 기업의 사업중단 원인이 될 수 있으므로 이상기후의 영향을 받기 쉬운 지역에 위치한 중소기업들은 이에 대한 대응방안을 마련하는 것이 중요하다. 마지막으로 시설물에 대한 절도, 컴퓨터 범죄 등에 의해 발생하는 인적 재난은 핵심 시설의 부재로 인한 생산 차질과 주문 및 생산 관리 시스템에 문제를 발생시켜 중소기업의 영업활동에 일정 기간 지장을 초래할 수 있다. 따라서 절도에 대한 방범대책을 사전에 마련하고 중요 IT 시스템의 사업연속성을 확보하기 위한 방안을 수립하고 실행하는 것이 중요하다.

〈그림 Ⅱ-3〉 중소기업이 직면하는 위험의 종류



자료: 中小企業庁(2006)

기업의 재난·재해 대응에 있어 사업연속성계획과 유사한 활동으로 방재 대책이 존재하지만 두 활동 사이에는 명확한 차이가 존재한다. 첫째로, 사업연속성계획은 재난의 발생 후 사업의 계속과 조기 복구를 위한 방안의 마련에 있지만 방재 대책은 재해의 예방 또는 재해로 인한 피해의 최소화를 위한 대책을 마련하는 데 목적을 두고 있다. 둘째로, 방재 대책은 주로 자연재해에 대해 기업의 인명 안전 및 물적 자산의 보전을 목적으로 하는 사전 대책과 초동 대응계획의 수립에 중점을 두지만, 사업연속성계획은 자연재해에 국한하지 않고 사업중단에 영향을 미칠 수 있는 다양한 위험에 대비하여 회사의 중요한 사업 활동을 계속하기 위한 전략적인 대처를 의미한다. 셋째로, 방재 대책의 범위는 일반적으로 자사의 인명과 물적 피해의 경감에 제한되지만 사업연속성계획은 기업의 인적·물적 자원뿐 아니라 자본, 정보, 거래처나 협력회사와의 관계 등 기업의 광범위한 이해관계자에 미치는 영향을 고려한 사업 활동의 계속을 주요 목표로 삼고 있다. 넷째로, 방재 대책의 적용 범위는 보통 재난·재해가 발생한 지역에 국한되지만 사업연속성계획은 개별기업만이 아니라 기업의 사업, 제품, 서비스와 관련된 공급망 전체를 포함한다.

〈표 Ⅱ-3〉 방재 대책과 사업연속성계획(BCP)의 차이점

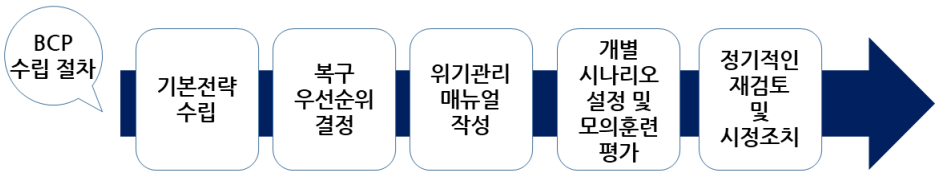
구분	방재 대책	사업연속성계획(BCP)
목적	인명보호, 재산보전, 2차피해 방지	사업의 지속과 광범위한 이해관계자에 미치는 영향 고려
대상 위험	자연재해, 지진, 태풍, 화재 등 기업이 위치하는 지역에서 발생할 것으로 예상되는 재해	사업중단에 영향을 미칠 수 있는 다양한 위험(자연재해, 화재, 감염병, 중대한 사고, 사이버 공격, 테러 등)
적용 범위	재난·재해가 발생한 거점, 장소	사업, 제품, 서비스 등 공급사슬 전체
내용	방재를 위한 사전대책, 긴급상황에서의 초동 대응계획	긴급한 복구를 필요로 하는 사업과 목표 복구시간의 명확화, 피해상정 시나리오의 설정, 평상시 수준으로 사업을 복구하기 위한 대응계획
관점	인명의 안전 확보, 물적 피해의 경감	중요업무(상품·서비스의 공급)의 계속 및 조기 복구

자료: 打川和男(2016), 最新事業継続マネジメントとBCPがよ~くわかる本를 참조

사업연속성계획의 수립 및 실행 절차는 일반적으로 기본전략의 수립, 복구의 우선순위 결정, 위기관리 문서 작성, 교육·훈련 실시, 점검 및 시정 조치 순으로 이루어진다. 첫 번째

단계인 기본전략의 수립에서 기업은 사업과 관련된 다양한 위험요인들을 파악하고 사업중단으로 인한 손실 발생 가능성을 이해한 후 사업연속성계획의 목적, 적용범위, 실행계획(예산 등)을 포함한 기본적인 전략을 정하고 필요한 경영자원(인적, 물적, 운영, 정보, 재무 등)을 확보하기 위한 전략을 수립한다. 두 번째 단계는 긴급상황 발생 시 기업의 사업연속성을 유지하기 위해 복구할 업무의 우선순위를 정하는 것이다. 동 단계에서는 사업이 중단된 경우를 가정한 사업영향분석(Business Impact Analysis; BIA)[7]을 실시하고, 목표 복구시간(Recovery Time Objectives; RTO) 및 목표 복구시점(Recovery Point Objectives; RPO)[8] 등을 고려하여 복구의 우선순위 및 복구시점을 선정한다. 또한 복구의 우선순위 결정은 회사 경영상의 관점뿐 아니라 고객 및 기업의 사회적 책임 등 다양한 요소를 고려해야 하므로 기업의 경영자는 요소에 대해 각각의 가중치를 고려한 후 자사에 미칠 수 있는 영향을 종합적으로 판단하여 우선순위를 정해야 한다. 세 번째 단계는 태풍, 지진, 시설붕괴, 화재 등의 위험 상황을 가정하여 예상되는 위기를 분석·검토한 후 사업 복구와 계속을 위한 경영자원 확보, 제품·서비스 공급사슬, 기업의 사회적 책임 등을 고려하여 사업연속성 확보를 위한 구체적인 방법들을 포함하는 위기관리 매뉴얼과 같은 문서를 작성하는 것이다. 네 번째 단계는 사업연속성계획의 교육 및 훈련 실시로 사업연속성계획의 실행력 향상을 위한 모의훈련 및 평가 과정을 반복적으로 실시하는 것이다. 마지막 단계는 사업연속성계획의 정기적인 재검토로 사업의 환경과 전략의 변화에 따라 사업연속성계획을 지속적으로 점검하고 개선해야 할 사항이 발견되면 적절한 시정조치를 취하는 것이다.

〈그림 Ⅱ-4〉 사업연속성계획(BCP) 수립 절차



자료: 東京海上日東リスクコンサルティング(2006)

7) 사업영향분석(BIA)은 재해 발생으로 인한 사업중단 시 기업에 미치는 정량·정성적 영향 혹은 손실을 측정 및 평가하여 복구 우선순위 및 복구 목표를 정의하는 분석 활동임

8) 목표복구시간(RTO)은 업무가 완전한 정상상태로 복구되기까지의 목표시간이며, 목표복구시점(RPO)은 업무처리와 관련된 데이터를 이전의 정상상태로 복구하기 위한 목표시점을 의미함

중소기업의 사업연속성계획 수립의 장점을 살펴보면, 첫째로 사업연속성계획은 중소기업의 경영자가 긴급상황 시의 혼란과 경영상의 실수를 피할 수 있도록 도울 수 있다. 예상치 못한 자연재해나 감염병이 발생하게 되면, 경영자는 이러한 비상사태에 대해 평상시보다 더 어렵고 심각한 의사결정을 신속하게 내리는 것이 필요하다. 따라서 다양한 긴급상황에 대비하여 사전에 사업연속성계획을 수립해 놓는다면 업무 복구의 우선순위와 판단 기준이 명확하고 재난·재해에 대한 대비를 철저하게 할 수 있어 중소기업의 경영자가 적절한 판단을 통해 치명적 업무손실로부터 기업의 영업활동을 신속하게 복구할 수 있도록 도울 수 있다는 장점이 있다.

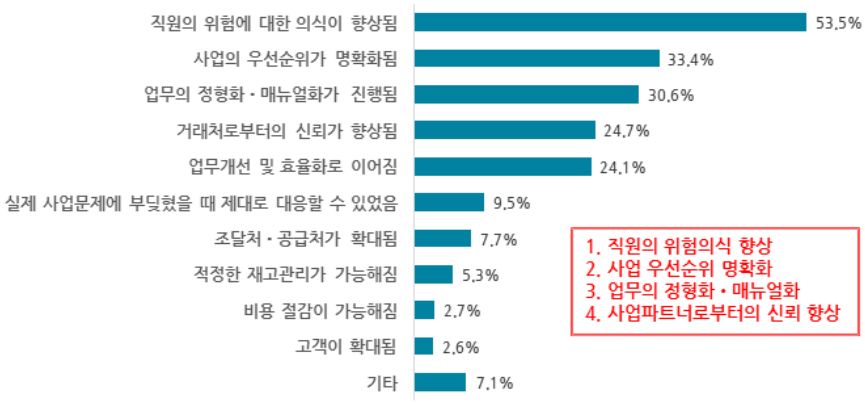
둘째로 중소기업의 사업연속성계획 수립은 회사의 주요 인력, 업무, 시설·장비, 정보, 기록 등 중요업무에 대한 보호 및 복구 체제를 갖추도록 함으로써 재난·재해로 인해 발생한 치명적 손실로부터 기업의 안정성을 강화할 수 있으며, 이전에 개별적으로 존재하던 위기관리, 비상계획, 주요문서·기록관리, IT 복구계획 등을 자사의 경영전략과 일관되게 관리할 수 있어 통합적인 위기대응체제를 구축하는 데 도움을 줄 수 있다.

셋째로 사업연속성계획은 재해 발생 시 중소기업이 공급망을 유지하는 데 도움을 줄 수 있다. 긴급사태가 발생할 경우 중소기업이 사업연속성계획의 수행을 통해 피해를 최소화하고 사업을 계속하는 것은 자사의 안정적인 수익 확보뿐만 아니라 고객의 신용을 유지하고 거래처의 이탈을 방지할 수 있어 대내외적으로 기업의 신뢰도를 향상시킬 수 있다.

넷째로 중소기업은 자사의 사업연속성계획을 사업보고서나 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR) 보고서에 공표함으로써 자본시장의 이해관계자들로부터 높은 평가를 받아 자금 조달이 용이하게 되어 사업 확대의 기회로 삼을 수 있다. 또한 중소기업의 사업연속성계획 수립은 재난·재해에 대한 대응력 제고를 통하여 기업이 사회의 일원으로서 역할과 책임을 성실히 수행하고 있다는 인상을 심어주어 고객, 투자자, 시장의 신뢰를 확보함으로써 기업가치의 유지와 향상으로 이어져 회사의 지속적인 성장 및 안정성을 제고할 수 있다.

2021년 일본제국 데이터 은행의 사업연속성계획에 대한 기업의 의식조사에 따르면, 일본 기업들은 사업연속성계획 수립의 장점으로 재해·재난 대응에 대한 종업원의 참여의식 향상(53.5%), 사업의 우선순위 명확화(33.4%), 업무의 정형화 및 매뉴얼화(30.6%), 고객 및 거래처의 신뢰 향상(24.7%), 업무의 개선 및 경영효율성 제고(24.1%) 등을 들고 있음을 보여준다.

〈그림 Ⅱ-5〉 일본 기업의 사업연속성계획(BCP) 수립의 장점



자료: 帝国データバンク(2021)