

02

플랜B를 넘어서 : 업무연속성계획(BCP)의 필요성



글
방기성
소방방재청 차장



1. 머리말

Kennedy와 Moore(2004)는 『100년 기업의 조건(Going the distance)』에서 세계 기업들의 평균수명은 단 13년으로, 30년이 지나면 80%의 기업이 사라진다고 하였다. 기업의 생존전략으로서 각종 O O 경영 등이 세계적으로 활성화되고 있는 것은 이 같은 기업의 생리를 반증하는 것으로 볼 수 있다. 기업 생존 조건의 1순위는 자본, 기술, 경영전략 등이나 여기에 빼놓지 않고 추가해야 할 것이 하나 있다. 리스크 관리전략이다. 기업이 매출증대에 역량을 집중하는 사이 리스크 관리 소홀로 어려움을 겪거나 기업이 무너지는 사태는 비일비재 하다. 물론, 정부에서 각종 규제정책으로 인명 및 시설 보호를 위한 안전 대책을 의무화하고 있으나 기업의 적극적인 노력을 장려하는 데는 미약한 수준이다.

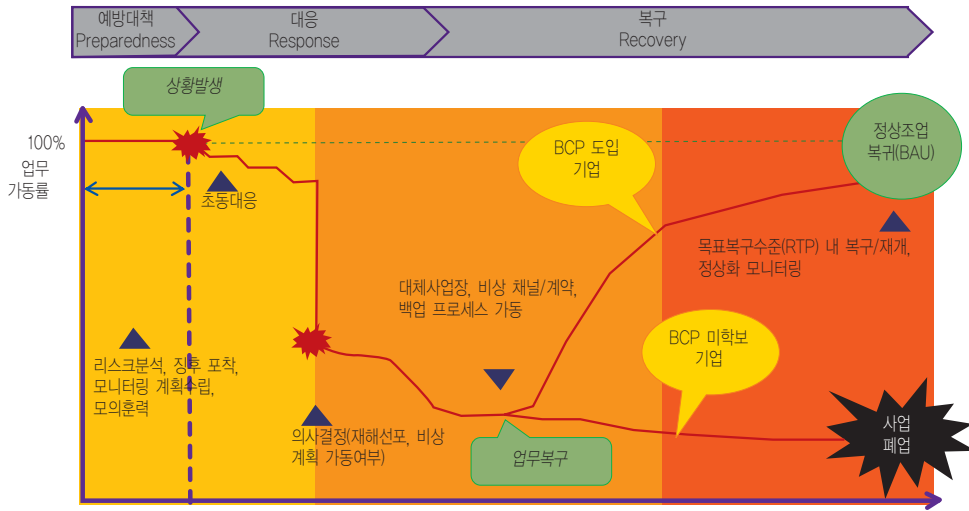
지난 2001년 미국 WTC(World Trade Center)가 비행기 충돌 테러로 붕괴되면서 사고로 인한 여파가 전 세계를 강타하였다. 당연히 인명 피해와 재산상의 손실에 모든 관심이 집중되었지만, 익일 WTC에 본사를 두고 있었던 모건스탠리의 정상영업발표는 많은 사람들을 놀라게 했다. 모건스탠리는 어떻게 영업을 재개할 수 있었을까?

세계적인 대형 투자은행으로서 총 3,500여명의 본사 직원이 WTC에 상주하고 있던 모건스탠리는 각종 위기상황에 대응하기 위한 훈련을 지속적으로 해오고 있었고, 사건 발생 전에도 비슷한 훈련이 진행되었다. 이 훈련의 토대가 자사에 구축된 5대 위기관리계획이었는데 향후 업무연속성계획(BCP)이 전 세계적으로 활성화되는 바탕이 되었다. 사건 후 전체 직원의 15명만 실종된 채 대다수의 임직원이 생존하였고, 본사 소실 등에도 불구하고 1억달러 미만의 손실이 발생하였으며 이마저도 보험을 통해 해결하였다고 한다. 이에 따라 전 세계 지점이 익일 오전 9시에 정상 영업을 개시할 수 있었고, 이에 힘입어 뉴욕 증권거래소는 6일 만에 정상 영업을 재개할 수 있었다.

모건 스탠리 사례가 시사하는 바는 기존의 예방대책과는 확연히 구분된다. 실제 상황에 대응하기 위한 전략과 조기 복구를 위한 계획이 마련되었고, 전 직원에 대한 교육·훈련을 통해 이를 실행토록 하여 인명피해는 물론 재산상의 손실도 최소화하는 성과를 만들어냈다.

BCP(Business Continuity Planning)는 기업의 중요한 업무가 불의의 사태로 중단되었을 때 고객이 허용하는 시간 내에 업무를 재개할 수 있도록 현 실태에서의 전략과 계획을 수립하고 이행하는 총체적인 경영활동계획을 말한다. 평상 시 예방과 대비뿐 아니라 실제 재해 위기상황이 발생하더라도 BCP에 따른 대응과 복구로 주요 핵심 업무의 연속성을 확보하여 경영정상화로 이끌 수 있는 매우 강력한 Tool이다.

모건스탠리는 BCP에 의한 신속하고 정확한 대응으로 다음과 같은 부과효과를 얻었다. 기존 투자자들의 신뢰와 새로운 투자자들의 관심을 이끌어 내었고, 위기관리시스템이 전 세계적으로 주목을 받았으며, 24시간 내 신속한 기자회견으로 언론을 우호적으로 바꾸는데 성공한 것이다.



[도표] BCP 도입 기업의 효과

작년 9월 27일 발생한 경북 구미의 불산 누출사고는 기업의 피해가 기업 자체는 물론, 지역 전체로 확산될 수 있음을 시사하는 매우 중요한 사건이었다. ○○기업의 고위험 물질을 다루는 직원의 사소한 실수로 - 이동탱크에 적체된 불산을 공장 탱크로 옮기는 작업 중 밸브 개방 실수로 이동탱크 내 불산 누출 - 사망자 5명, 검진치료자 연인원 12,243명 등 인명피해가 발생하였고, 공단 주변 농가 412호에서 212ha의 농작물 피해, 가축 3,944두 피해, 차량 1,962대 파손 등 막대한 피해를 가져왔다. 정부에서는 특별재난지역으로까지 선포하여 554억원의 막대한 복구비를 지원해야만 했다.

BCP는 기업 자체만의 재난관리대책이 아니다. 각종 법령 및 정부정책으로 정하는 기준, 위험이 지역사회에 미칠 영향, 거래 상대방의 요구 등을 포괄적으로 반영하고, 기업이 보장할 수 있는 리스크 수준을 정하여 이에 대해 업무연속성계획을 수립하는 것이다. 만일 ○○기업에서 BCP를 수립하고 이행했다면 지역사회에 중대한 영향을 미치는 사소한 실수는 발생하지 않았을 공산이 크다. 또한 실제 상황이 발생했다라도 조기에 사태의 심각성을 정부·지자체·언론에 알려 사회 전체의 협력을 조기에 강구했다면 피해는 최소화 되었을 것이고, 기업은 이로 인해 더 신뢰받는 기업으로 거듭날 수 있었을 것이다.

BCP는 또한 기업에 존재하는 리스크를 모두 없애는 계획이 아니다. 오히려 리스크 상황에 대비하여 핵심기능을 보호하고 이를 동력으로 조기에 기업을 희생하기 위한 기업의 경영 전략적 계획이다. 중요한 점은 종래 정부정책이 분야별 리스크 전문가(전기, 가스, 소방, 안전진단 등)에게 주기적으로 점검을 받도록 하고 있는데 반해 BCP는 최고경영자는 물론 사업장의 근로자들에게 지속적인 교육·훈련을 통해 BCP를 기업문화로 정착시켜 현장에서 조직적인 위기대응 및 복구를 가능케 한다는 점이다. 기업의 회복력(Resilience)을 높이기 위해 조기대응과 조기복구에 혁신을 가한 것이라 하겠다.

2. BCP 필요성

가. 기후변화로 인한 기업경영의 위험과 기회

IPCC 4차 보고서(2007)는 최근 100년간 지구 평균기온이 0.74℃ 상승하였고 같은 기간 해수온도 상승은 0.5℃를 기록하였다고 발표한 바 있다. 기상청 자료에 의하면 동 기간 우리나라는 평균기온 1.5℃ 상승과 해수온도 1.4℃ 상승을 기록하였다. 전 지구적인 속도보다 더 빠르게 기후변화가 진행되고 있는 것이다.

북극의 평년기온이 높아지면서 차가운 공기가 중위도까지 하강하여 우리나라의 2011년 1월 1개월에 걸쳐 나타난 한파는 전 지구적인 기후변화의 대표적 국내 사례이다. 대한상공회의소 조사¹⁾에 따르면 한파가 대체적으로 기업의 매출감소에 영향을 미치는 것으로 분석되었는데 매출감소의 원인으로 외출 차제(48.5%), 생산 차질(12.6%), 제품원가 상승(12.6%), 제품수송 차질(9.6%) 등이었다고 한다.

기후변화로 인한 피해가 기업에 미치는 영향은 국제교역과 맞물려 국가 간에도 발생한다. 최근 우리나라의 4대강 정비사업 기술을 전수받기 위해 태국 외무장관이 현장을 방문한 적도 있는데 태국의 홍수 사례는 기후변화의 영향을 극명하게 보여준다.

2011년 884명이 사망하고 경제적 손실 45.7억 달러를 발생시킨 태국의 홍수는 현지 자동차 생산량의 90%를 점유하고 있는 일본 자동차 업계²⁾에 큰 타격을 주었고, 전 세계 공급량의 60%를 차지하고 있는 하드디스크드라이브(HDD) 생산시설을 손상시켜 일본전산, TDK 등 핵심부품업체도 큰 피해를 유발시켰다. 홍수의 원인은 평균이상의 호우가 장기간(7월 말~10월 중순)에 걸쳐 내렸기 때문인 것으로 나타났는데, 특이한 점은 기후변화로 인한 장기간의 강우현상이 초대형 홍수를 유발하는 새로운 위험이 되었다는 것이다. 2011년에 내린 최대 강우량이 132.3mm/일로서 7년 빈도밖에 되지 않았다는 점이 이를 증명한다. 기후변화로 인한 새로운 원인으로 홍수가 유발되었고, 이의 파괴력은 자국 뿐만 아니라 거래 중인 타국의 기업에도 상당한 영향을 미치고 있는 것이다.

그러나 기후변화를 사업의 새로운 기회로 바라보는 설문조사도 있다. 705개 글로벌 기업을 대상으로, 기후변화 적응과 관련된 기업의 잠재적 기회와 위험에 관한 Economist Intelligence Unit의 설문조사(2011)에 의하면 다수의 기업들이 기후변화를 위험으로만 인식하는 것이 아니라 새로운 상업적 기회로도 인식하고 있음³⁾을 알 수 있다. 예를 들면, 업무연속성경영(BCM) 컨설팅사업, 각종 위험에 대한 법률자문 서비스, 가뭄 등 날씨변화에 강한 품종개발 등이 그 예이다. 기업 내부적으로 기후변화 리스크 대책을 마련하는 한편, 기업체의 기후변화 적응을 지원하기 위한 새로운 사업기회의 창출을 모색하고 있는 것이다.

1) 기상이변이 기업경영에 미치는 영향(2011, 대한상공회의소)

2) 2011년 도요타는 생산시설의 침수로 2010년 순이익의 56%(1,55억달러) 달성에 그쳤고, نيسان은 전년 대비 13.5%의 생산량 감소가 발생함

3) 기후변화 적응에 관한 기업의 '리스크관리' or '상업적 기회' 로의 인식여부 설문 결과
- 리스크관리 우선(20%), 상업적 기회 우선(31%), 둘 다(33%), 모름(7%), 적용불가(9%)

기후변화에 대한 기업의 두 가지 측면, 대응과 적응에 대해 BCP는 직접적인 대안으로 떠오른다. 대응수단으로서 개별기업이 BCP를 수립하고 이를 경영체계에 반영하여 위기대응 수단으로 활용하고, 적응수단으로서 타 기업의 BCP 수립을 지원하는 컨설팅 사업은 새로운 사업기회인 셈이다.

나. 글로벌 공급망의 취약성

전 세계의 글로벌화와 디지털화의 진전은 기업의 리스크도 글로벌화·광속화하는 추세다. 글로벌 경영이 보편화되면서 한 국가에서 발생한 사건이 국경을 넘어 다른 국가에 있는 기업의 경영활동에 직접적 영향을 미치게 된 것이다. ADRC (Asian Disaster Reduction Center) 보고서⁴⁾에 따르면 2011년 동일본 대지진과 쓰나미의 영향으로 사건발생 이후 6개월간 총 337개 기업이 파산하였는데 특이하게도 쓰나미 영향권 내에서 단지 46개 기업이 도산한 반면, 이외 지역에서 291개 기업이 도산하였다고 한다. 지진피해로 인해 생산차질을 빚은 기업 가운데 세계적인 부품소재 기업이 다수 포함되어 있었기 때문에 풀이된다. 지진 후 2011년 7월 일본 제조업 분야의 1/3기업이 서플라이체인의 보틀넥 현상이 자사의 사업에 영향을 미칠 것을 우려하는 설문조사결과⁵⁾도 있다.

〈표〉 노키아의 공급망 사고대응 사례⁶⁾

업 체	사건개요	피해사항	대응방안	효 과
Nokia(핀란드), Ericson(스웨덴) - 세계 최대 휴대폰 제조사 및 경쟁사 2곳	- '00. 3. 17 미국 Philips 반도체공장에서 낙뢰로 인한 화재 발생. 10분 만에 진화되었으나 연기와 검댕 및 소방서 직원의 구두먼지 등으로 반도체 클린룸 오염 - 4개 제조라인 중 2개 오염	〈Philips〉 - 400백만개 휴대폰에 사용할 수 있는 칩 품질에 문제 발생 - 화재로 인한 손실은 약4천만 달러, 매출손실은 2000년 Philips 반도체의 총 매출액인 68억 달러의 0.6% 수준 - 정상적인 재가동까지 9개월 이상 소요 - 화재로 인해 손상된 분량의 40%는 Nokia와 Ericson에게 공급할 부품으로 2개사에 치명적 영향 초래	〈Nokia〉 - 화재 여파로 Nokia 휴대폰 부품공급 문제 발생(5개 종류 IC부품 공급 차질) - 매일 Philips의 현황을 체크하고 부품공급 재개까지의 일정을 감안하여 30명의 팀을 구성 하여 세계 각 지역에서 5개중 3개의 대체 부품 모색 - 특히, Philips 또는 Philips협력회사에서만 생산 가능한 부품(2개)에 대해서는 Philips의 타 지역 공장 생산현황까지 문의하면서 공급해 줄 것을 강력히 요구하는 등 공격적인 대응전략 전개 〈Ericson〉 - 적극적인 대응은 하지 못함.	- 협력회사와의 철저한 협동을 통해 Nokia는 자사 고객들에게 불편을 주지 않으면서 계획했던 제품들을 모두 생산 - 화재 6개월 후 , Nokia의 휴대폰 시장 연간 점유율은 27%에서 30%로 증가 - 이후 Nokia는 협력업체 대부분에 BCP 계획 수립을 요구하는 등 사업연속성관리를 적극 추진 - 3개월만에 30~40억 스웨덴 크로네(3.5~4.6억 달러) 손실 - 2000년말 휴대폰 부분 손실액 : 162억 스웨덴 크로네(18.7억 달러) - 시장점유율 감소 : 12% → 9%

4) Business Continuity Management for Regional Resiliency(2012.4)
 5) 일본정책투자은행(2011) "기업행동에 관한 의식조사(2011.7월)"
 6) Plan B(대안)을 준비하라! - BCP 관점의 기업 자연재해 대응전략(2007.12, 삼성지구환경연구소) 참고

실제로 기업은 공급망 중단을 최대 리스크로 인식하고 있다. AMR Research의 ‘기업이 느끼는 중대리스크 설문조사’ 결과에 따르면 공급업자 공급중단(28%), 자연재해(16%), 물류중단(10%) 등 공급망 중단이 53%를 차지하고 있다.

2012년 말 국제 휴대폰시장의 1위 자리를 삼성전자에 내주었으나 과거 14년 동안 국제적 강자로 군림해온 노키아의 공급망 사고대응 사례(2000)는 기업 간 공급망 관리의 중요성을 대변한다. 사고 이후 노키아는 협력업체에 BCP를 요구하는 정책을 추진함으로써 이를 더욱 강화해 나가게 되는데 국내 협력 기업도 이의 영향으로 BCP를 수립⁷⁾하기도 하였다.

다. 국제적 추세

2006년 영국 BSI에서는 리스크관리와 기업경영을 융합한 업무연속성경영에 관한 실행표준(BS 25999)을 발간하여, 전 세계 기업을 대상으로 업무연속성경영 컨설팅 및 인증사업을 추진해 오고 있으며, 2011년까지 자국 내 기업의 61%⁸⁾가 업무연속성계획을 수립하였다고 한다. 일본의 경우 2011년까지 대기업의 72.3%, 중견기업의 35.7%가 BCP를 수립 또는 수립 중⁹⁾인 것으로 나타났으며 기타 미국·EU 등 주요 선진국을 중심으로 활성화 된 상태다. 특히 2011년 동일본 대지진으로 인한 기업피해가 극심한 일본 정부는 기업 BCP 수립 비율 목표를 ‘2020년까지 거의 모든 대기업, 중견기업의 50%’로 설정하고 의욕적으로 추진하고 있다.

국제표준화기구(ISO)에서는 이같은 국제흐름을 반영하여 ISO/TC 22301(사회안전 대비와 연속성 관리시스템 요구)를 BCP에 관한 국제표준으로 발간하였다. 현 상태에서는 비즈니스 파트너로서 상대방에게 BCP를 요구하는 정도이겠으나, 향후 국제적 합의를 통해 ISO9001, ISO14001과 같은 인증표준이 제정되는 경우 국제 거래 관계에서 BCP인증 요구가 급격히 확대될 것으로 보인다.

다행히도 정부에서는 이와 같은 추세에 발 빠르게 대응하여 관련 법률¹⁰⁾을 이미 제정하였고, 관련 후속대책을 추진하여 금년부터 BCP 수립·이행을 위한 전문 인력 교육기관을 지정하고 본격적인 인력양성에 박차를 가할 예정이다. 기업의 BCP 실무자, 컨설턴트 등 유능한 전문가 양성이 기대된다.

3. 발전방안

우리나라는 과거 태풍 ‘매미’ (2003년)로 인해 부산 강서지역 녹산국가산업단지 내 338개 업체에서 572억원의 피해가 발생하였고, 경남 마산의 동양동 수출자유지역 내에서 64개 업체 467억원의 피해가 발생하는 등 대규모 피해를 겪었으며, 자연재해로 인해 과거 10년(2002~2011) 동안 1만 3천여 개의 중소기업에서 총 1조 4천억 원의 피해가 발생하였다. 또한 고용노동부 조사에 따르면 2004~2008년 기간 동안 추락·전도, 화재 등 산업재해로 인한 산재보상금·간접손실액 등 경제적

7) 경남 마산의 노키아제품 사용자 매뉴얼 제작 인쇄관련 업체로 2004년에 BCP 수립

8) Planning for the worst - The 2012 Business Continuity Management Survey(Chartered Management Institute)

9) 기업의 사업지속 활동에 관한 실태조사 개요(2011. 11. 내각부)

10) 「재해경감을 위한 기업의 자율활동 지원에 관한 법률」(2007년 제정)

손실이 78조 5천억 원에 이르는 것으로 분석된 바 있다. 최근에는 2012년 태풍 불라벤의 영향으로 광주 광산구에 위치한 산업단지 내 109개 업체에서 27억원의 강풍·침수피해가 발생하기도 하였다.

이 같은 피해를 줄이기 위한 노력으로 국내 기업의 BCP 수립을 활성화하기 위한 대책이 시급하다. 이미 정부에서는 「재해경감을 위한 기업의 자율활동 지원에 관한 법률」에 BCP 수립 및 이행 우수기업에 각종 인센티브를 부여할 수 있도록 규정하고 있어 기업 활동을 촉진하기 위한 부처 간 적극적인 협력도 필요하다.

기업 경영의 리스크를 다룬다는 점에서 BCP는 분리된 계획이 아닌 경영체계와 융합된 형태를 지닐 수밖에 없다. BCP와 관련된 표준 대부분은 이를 반영하여 경영활동에 적용하던 P-D-C-A사이클을 BCP와 접목한 연속성경영체계(BCMS)를 구축하여 이행토록 제시하고 있다. 우수한 BCP 전문 인력의 양성이 각 기업의 업무연속성계획 수립·이행의 바탕이 되고, 이를 통해 기업의 리스크가 미치는 재무적 또는 비재무적인 영향을 줄여나가게 될 것이므로 기업경영과 리스크를 제대로 다루 줄 아는 전문인력을 양성하는 것은 매우 중요하다.

더 나아가 최고경영진에서부터 조직의 BCP관리팀, 실제 핵심업무 운영조직이 서로 긴밀히 협력하여 사고대응과 조기업무복구가 가능토록 기업 내 문화를 조성하는 것이 중요하다. 기업에 수립된 BCP가 조직문화에 융합되어 조직 전체가 이를 인지, 훈련을 통해 숙달하고 지속적인 개선이 이뤄지도록 해야 위기상황에 효과적으로 대응할 수 있다. 모건스탠리가 WTC붕괴 전에 지속적으로 모의훈련을 실시한 점, 직원들이 이를 정확하게 숙지하고 있었던 점이 위기대응의 핵심역량이었다고 할 수 있겠다.

그러나 구슬이 서 말이어도 꿰어야 보배다. 아무리 좋은 기법, 도구를 쥐어줘도 쓰지 못하면 그만인 법이다. BCP는 기업 생존을 지속하기 위한 강력한 대안을 제공할 것이다. ☺

